

**« SE MESURER POUR SE CONNAITRE, SE COMPARER POUR S'AMELIORER... »**

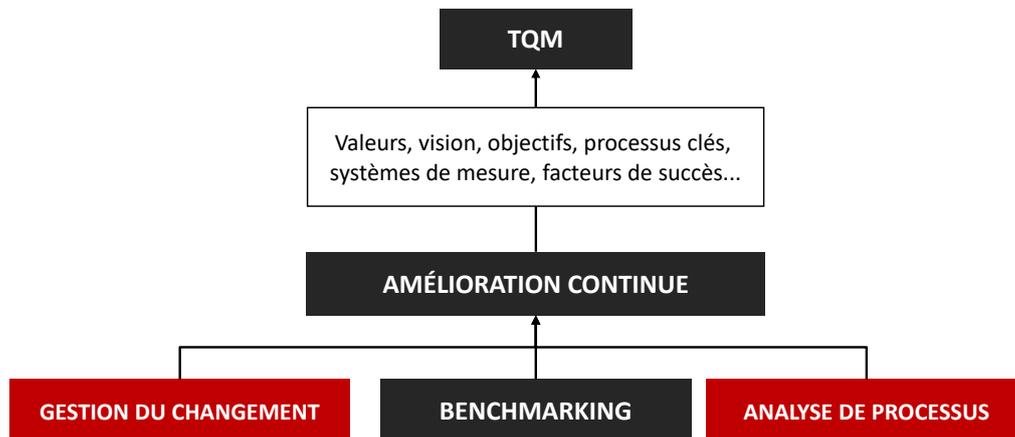
Le terme de Benchmarking vient des Etats Unis et fut lancé par Rank Xerox dans les 80's. Il représente un outil de management reposant sur une méthode de travail qui consiste à observer l'environnement, à y établir des performances à égaliser.

Il s'agit d'une démarche structurante et mobilisatrice qui conduit l'entreprise à sortir de son cadre de référence et à se remettre en question. Par ce biais, une entreprise entend disposer d'une supériorité par rapport à ses concurrents en analysant les écarts de performance avec des sociétés leaders et en les comblant. Le choix de la ou des entreprises phares est conditionné par l'accès à l'information et la projection en termes d'objectifs.

Le Benchmarking vise la qualité, basée sur l'observation extérieure (repères qualitatifs et quantitatifs).

**Le Benchmarking, au cœur d'un processus continu d'amélioration :**

Il s'inscrit dans une logique permanente d'amélioration de la qualité, c'est un processus continu de mesure et de comparaison des produits, services et pratiques par rapport à ceux des concurrents ou des entreprises reconnues comme leaders.



## **Les enjeux du Benchmarking : accroître la compétitivité de l'entreprise et la satisfaction du client**

Le Benchmarking est une activité de veille qui doit permettre de :

- Découvrir le domaine dans lequel l'entreprise est la meilleure,
- Apprendre à partir de l'expérience de leadership des autres,
- Identifier ses points faibles et ses points forts, ses faiblesses et ses forces.

L'information (notamment stratégique) collectée et analysée doit être considérée comme un investissement (coûts) et doit permettre d'intégrer la logique de la concurrence et de préparer les bonnes décisions.

Le travail documentaire qui en est à la base exige un recours accru au système d'information, la création d'une valeur ajoutée informationnelle et un état d'esprit marketing (assimilable à des prestataires de services).

Tout projet de Benchmarking nécessite :

- La création d'une structure adéquate,
- Une structure en relation avec la Direction Générale,
- L'implication de l'ensemble du personnel,
- Des moyens suffisants (temps, ressources...).

## **Les trois dimensions complémentaires du Benchmarking à combiner :**

L'information doit capitaliser une réelle valeur ajoutée pendant l'étude de Benchmarking. Elle doit être fiable, pertinente et disponible tout en permettant d'optimiser les choix et aider à diminuer les risques de l'entreprise. Les 3 dimensions sont :

- Benchmarking interne : étalonnage qui consiste à comparer des activités similaires au sein d'une même organisation afin d'adopter les meilleures pratiques mises au point par les secteurs les plus efficaces :
  - Avantage : mettre rapidement à profit les meilleures pratiques identifiées en interne,
  - Inconvénient : limitation à certains paradigmes.
- Benchmarking concurrentiel : étalonnage qui consiste à établir des comparaisons avec les meilleures entreprises concurrentes ou, dans le secteur public, les organisations dotées de caractères identiques ou très semblables :
  - Avantage : identifier les pratiques, les mesures et indicateurs des concurrents les plus performants,
  - Inconvénient : peu de prise en compte du contexte d'affaires.

- Benchmarking fonctionnel : étalonnage qui consiste à comparer des fonctions similaires entre des organisations non concurrentes :
  - Avantage : nouveaux paradigmes,
  - Inconvénient : investissement en temps.

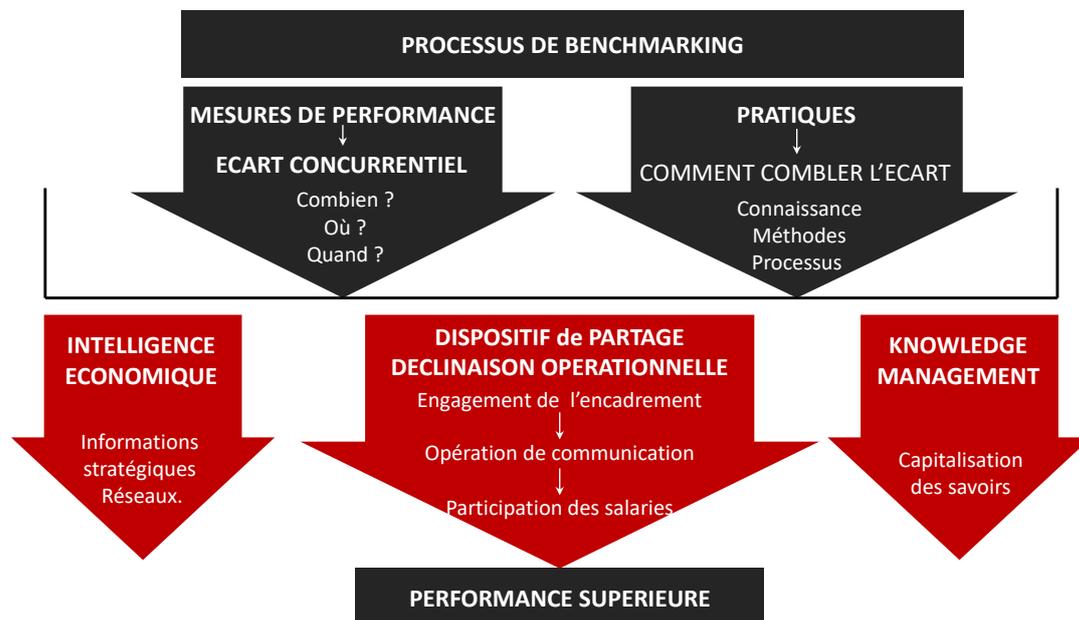
### **La démarche type du Benchmarking**

- Le Pré Benchmarking :
  - Étape 1 : trouver des réponses pour améliorer la qualité et/ou la performance. Par exemple : où faut-il apporter le plus d'amélioration, où se situe le point le plus bas de la satisfaction client, quelle importance revêt l'amélioration du processus cible, quel est le processus sur lequel les améliorations offrent un potentiel de retour important et qui ne nécessitent pas un gros investissement...
  - Étape 2 : identifier les meilleurs acteurs auprès desquels l'entreprise souhaite se comparer et multiplier les contacts et les partenaires (aucune entreprise n'est en toute chose la meilleure).
- Le Benchmarking :
  - Étape 3 : utiliser les 3 axes majeurs d'analyse (interne, concurrentiel et fonctionnel) en fonction des objectifs assignés, identifier les différents niveaux d'informations, recueillir le maximum d'informations non seulement sur les niveaux de réalisation, mais celles qui concernent les méthodes et les processus utilisés pour atteindre tels niveaux de performance, être prêt à échanger des informations comparables concernant l'organisation propre de l'entreprise (le Benchmarking est un partenariat).

Différentes options pour mener à bien la collecte des informations : élaboration d'un questionnaire, préparation de mailing, sondage téléphonique, entretiens.

- Le Post Benchmarking :
  - Étape 4 : identification des écarts et mise en forme des résultats obtenus (schémas «en toile d'araignée»).
  - Le Post Benchmarking :
    - Étape 5 : décliner les informations recueillies et les écarts analysés en objectifs et plans d'action (définir les actions, nommer les responsables, allouer les ressources nécessaires, élaborer le calendrier de mise en place).
    - Étape 6 : démarrer des actions concrètes en fonction des objectifs définis à l'étape précédente et contrôler la progression (suivre, arbitrer, réorienter).

La réussite d'un Benchmarking s'aperçoit dans la durée en partageant les résultats et en capitalisant en continu.



VCM Conseil, cabinet expert en économie des systèmes d'information réalise des études de Benchmarking informatique auprès de grands comptes. Ces études associent des méthodes analytiques sophistiquées au niveau de l'analyse des coûts et une excellente maîtrise des processus IT et IS.

Nos études visent la recherche continue de processus nouveaux et améliorés par l'intégration des meilleures pratiques ou meilleures méthodes (best practices) et l'évaluation constante des progrès réalisés.

VCM Conseil - 2011