

Le benchmarking : pour une meilleure performance

lescahiersdelinnovation.com/2016/03/le-benchmarking-pour-une-meilleure-performance/

Jea Martinez
Bichier

28/03/2016



Nous poursuivons notre revue des outils pour innover et améliorer la performance d'une organisation. Aujourd'hui, le benchmarking, méthode qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques à adopter. Les opposants à l'anglicisation du français préfèrent parler de référencement, d'étalonnage ou même de parangonnage. Cette analyse se réalise en comparant l'entreprise avec les meilleurs acteurs du marché comme des points de référence, dans des domaines variés comme la qualité, les délais, les coûts de production, ... Cette connaissance permettra à une société d'établir des nouveaux objectifs, de se fixer un certain niveau d'excellence et d'évaluer son fonctionnement, ses produits et ses services. Dans son concept, le processus de benchmarking est donc très simple. Il consiste à :

1. Identifier le standard ou LA Référence (le benchmark) dans le domaine de notre processus, produit ou service à améliorer
2. Comparer notre processus, produit ou service à la référence en question.
3. Changer nos modes de fonctionnement jusqu'à ce que notre processus, produit ou service soit de même niveau, ou d'un niveau supérieur à celui de la référence.

Un peu d'histoire

L'amélioration comparative a toujours existé. Cependant, c'est à partir des années 1980 que le benchmarking c'est transformé en un outil utilisé par les entreprises et que le concept a été formalisé par Robert Camp dans son livre : [The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance](#). C'est la réussite de la société Xerox qui a crédibilisé définitivement cette méthode. Xerox devait prendre une décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

Pour s'améliorer, la première chose à faire est de se connaître

Des exemples d'autres entreprises performantes qui utilisent le benchmarking :

- **Motorola** a choisi la société **Domino's Pizza** comme benchmark pour raccourcir ses délais de livraison.
- **Toyota** et **BMW** ou **Sun Microsystems** avec **Hewlett Packard** et **IBM**, sont des exemples de benchmarking concurrentiels

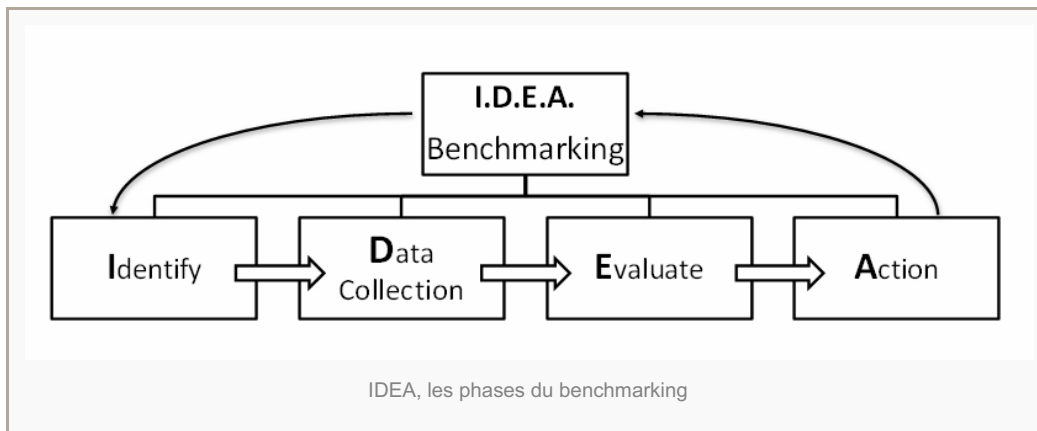


Le benchmarking, concrètement

Quelles sont les phases du benchmarking ?

1. **La phase de planification** : réalisée par une équipe, cette planification consiste dans le choix du sujet, de la procédure et de la méthodologie à suivre, en particulier pour la collecte d'informations.
2. **Phase d'analyse** : l'analyse de résultats aura lieu dans cette phase, les écarts doivent être analysés et des nouveaux objectifs de performance, à la fois ambitieux et réalistes, doivent être choisis.
3. **Phase d'intégration** : l'équipe doit présenter des conclusions du benchmarking afin de définir des actions à mettre en oeuvre.
4. **Phase d'action** : des plans d'action sont établis ainsi comme des délais d'exécution et d'obtention de résultats. Il est très important de déterminer les moyens à mettre en oeuvre.

Ces différentes phases peuvent être résumées (et mémorisées) en anglais par l'acronyme I.D.E.A.



Pour fonctionner, le benchmarking doit être conduit dans l'entreprise de manière collaborative, justement afin de permettre l'appropriation et de faciliter la transformation de l'entreprise. C'est une sorte de mobilisation globale qui permet de récupérer un plus grand nombre d'informations « stratégiques ». De plus, la connaissance en interne du fonctionnement et performance d'un organisme est aussi indispensable que les informations des concurrents. Ainsi, il sera possible de fixer des objectifs plus ambitieux et plus représentatifs des meilleures pratiques.

Quels sont les différents types de benchmarking ?

- **Le benchmarking interne** : il permet de mesurer sa performance en interne, sur des mêmes activités réalisées par différents départements ou entités. Il apporte une information riche sur ce que l'on est

réellement capable de faire.

- **Le benchmarking externe ou compétitif** : considéré comme « benchmarking concurrentiel », il consiste à une comparaison des informations de l'entreprise à celles de ses concurrents directs, présents dans son industrie.
- **Le benchmarking générique** : il consiste à comparer ses propres pratiques à celles d'autres entreprises mondiales considérées comme exemplaires. Ainsi, il sera possible de choisir des leaders mondiaux comme des modèles à suivre dans des marchés spécifiques.

Les limites du benchmarking

Avec le benchmarking, nous sommes face à un outil d'amélioration continue des processus ou de l'organisation de l'entreprise. Le benchmarking permet rarement de trouver de nouvelles idées mais dans le meilleur des cas il autorise l'innovation en adaptant à son secteur d'activité les bonnes idées d'autres secteurs. Derrière la simplicité apparente de cette méthode se cachent de redoutables difficultés. Identifier les meilleures pratiques n'est pas aisée, tout comme changer les pratiques et la culture d'une entreprise en essayant d'adapter ce qui marche ailleurs.

- le benchmarking nous incite à imiter ou à nous inspirer des meilleurs. La question est donc : quand faut-il abandonner cette méthode et essayer d'innover plutôt que d'imiter ?
- La transposition des méthodes développées dans d'autres entreprises ou d'autres industries est-elle toujours faisable ? Le remède n'est-il pas parfois pire que le mal ?
- Enfin, le benchmarking ne risque-t-il pas de se substituer à une véritable réflexion stratégique ?

Pour en savoir plus

- le livre fondateur



[Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance](#)

Price: EUR 39,10

☆☆☆☆☆ (0 customer reviews)

20 used & new available from EUR 3,34

- des livres plutôt sous forme de « fiche pratique »



[Pratiques de benchmarking : Créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations](#)

Price: EUR 24,00

☆☆☆☆☆ (1 customer reviews)

13 used & new available from EUR 13,80

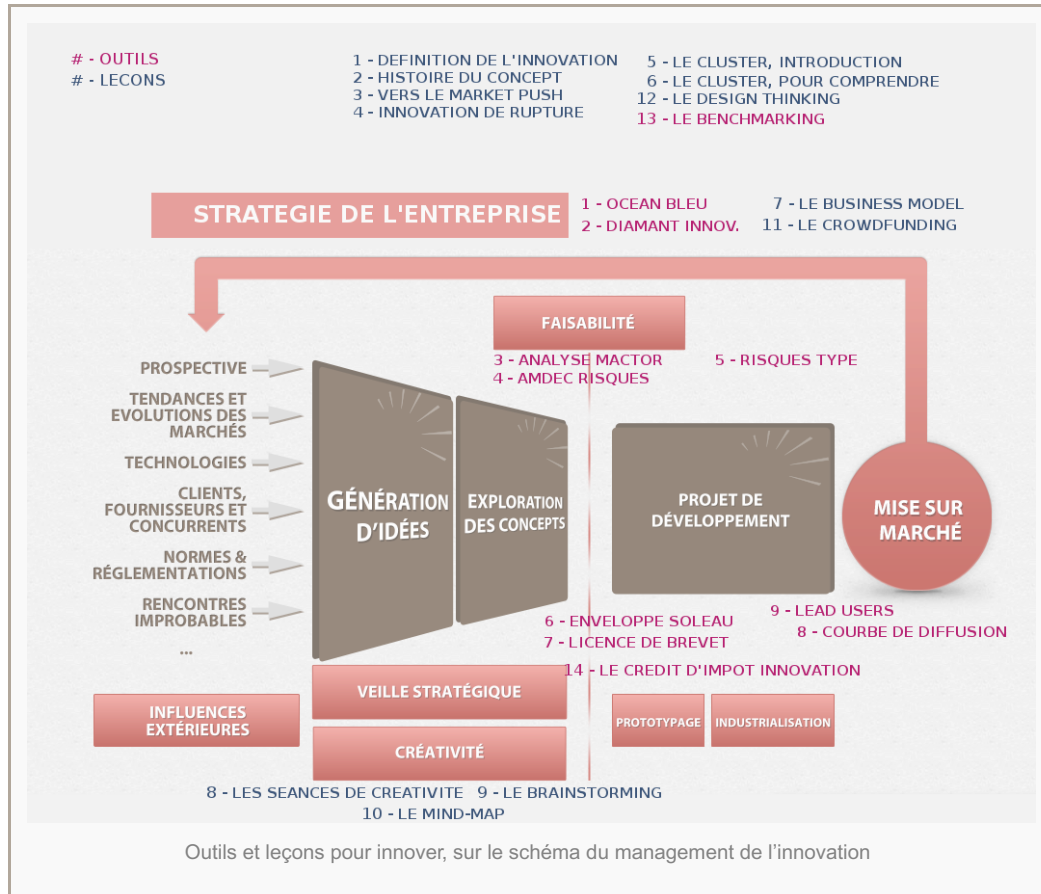


Le benchmarking

Price: EUR 33,00

☆☆☆☆☆ (0 customer reviews)

14 used & new available from EUR 18,55



Leçons

Outils

STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Comprendre et décrire l'innovation

- Quelle définition de l'innovation ?
- Innovation : histoire d'un concept à succès
- Innovation : vers le « market-push » ?
- L'innovation de rupture, c'est quoi ?
- Le cluster, c'est quoi ? et - Le cluster, pour tout comprendre
- Qu'est-ce-que le design thinking ?

- Le benchmarking, pour une meilleure performance

Stratégie d'entreprise et business model

- Le business model, introduction
- Le business model, le représenter
- Le crowdfunding

- La stratégie océan bleu
 - Le diamant de l'innovation
 - L'analyse SWOT

LE CYCLE DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE

Leçons

Outils

Acquérir de l'information

Générer des idées

- Les séances de créativité
- Le brainstorming
- La carte heuristique ou mind-map

- La matrice de découverte
 - Les six chapeaux de Bono
-

Étudier la faisabilité

- MACTOR, analyse des stratégies d'acteurs
 - AMDEC
 - Les risques types
-

Conduire le projet d'innovation

- Le crédit d'impôt innovation

- L'enveloppe Soleau
 - La licence de brevet
 - Comment se déroule un procès en contrefaçon, en France ?
 - Les lead users et l'innovation
-

Mettre sur le marché

Tous droits réservés. Les Cahiers de l'Innovation.