
Le benchmarking, se comparer pour s'améliorer

Dominique Loroy - Octobre 2005

"Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer"

Citation de Robert C. Camp, initiateur de la démarche.

Le benchmarking est la méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques afin d'adopter, ou d'adapter leurs aspects positifs et de les mettre en œuvre pour progresser et devenir "le meilleur des meilleurs".

L'objectif du benchmarking est de faire évoluer une situation actuelle, susceptible d'être améliorée vers une situation plus compétitive, en ayant pour originalité de comparer des sociétés, des administrations, des services ou bureaux évoluant dans d'autres domaines d'activités.

Comment? En comprenant les autres et en examinant comment ils arrivent à faire des choses que vous n'êtes pas capable de faire, ce qui implique, bien entendu, de commencer par se connaître soi-même, chercher ce qui se fait de mieux, reconnaître les différences et en tirer profit pour atteindre le but recherché.

Concrètement, cette recherche des "bonnes pratiques" prend du temps et plusieurs voies sont possibles: sources internes (bibliothèque, revues, publications, services internes) et externes. Mais aussi, les remontées du terrain (du bas vers le haut: bottom-up): retour d'information clientèle, citoyen, enquêtes téléphoniques, visites sur site ou investigations plus spécialisées.

Il est important de distinguer le benchmarking de la recherche marketing et de l'analyse concurrentielle. Ces deux dernières méthodes donnent une "photographie" de l'état du marché et mesurent des écarts de résultats et de compétitivité.

Le benchmarking "filme" les processus en continu et s'intéresse au "comment" sont obtenues les performances d'un organisme par rapport à celles des meilleures dans chaque métier.

Chaque étape comporte une entrée, un processus et une sortie. La sortie de la première étape doit être l'entrée de la seconde. Cette approche est la même pour chacune des étapes jusqu'à ce que l'étude parvienne à son terme.

Des règles rigoureuses

En aucun cas, un projet de benchmarking bien mené ne se limite à "du tourisme" ou à une simple transposition "copiée" de l'extérieur, mais requiert rigueur et méthode pour apprendre et progresser. Sa mise en œuvre implique aussi un état d'esprit: "une certaine humilité" face à la remise en cause de ses propres pratiques, une aptitude au changement, une ouverture aux nouvelles idées, à la créativité, à l'innovation dans l'application aux procédures existantes. Enfin, son bon déroulement suppose le respect d'un "code de conduite" comme la confidentialité et la réciprocité dans les informations échangées.

Etant donné que le benchmarking est une rue à double sens, il faut aussi bien comprendre les attentes de l'autre par rapport à la vôtre et savoir ce que vous voulez partager ou non avec lui.

Pourquoi pratiquer le benchmarking?

L'orientation vers le client-citoyen constitue l'élément moteur du changement

Plusieurs objectifs sont à l'origine d'une démarche:

- satisfaire le client-citoyen, répondre aux exigences réelles du marché (ne pas se contenter d'analyse interne);
- améliorer ses performances en se fixant des objectifs efficaces et crédibles (éviter les extrapolations à partir d'expériences ou tendances passées);
- devenir ou rester compétitif: comprendre la concurrence et les raisons des performances (qualité, coût, délai, ...);
- découvrir les meilleures méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs;
- évaluer ses forces et ses faiblesses pour agir et anticiper;
- faciliter la conduite du changement.

Quels sont les facteurs-clés du succès?

- Choisir le processus à "benchmarker" avec soin: ce doit être un processus critique du point de vue de la satisfaction client.
- Connaître parfaitement son propre processus avant toute action (cette étape d'autodiagnostic est primordiale).
- Travailler et communiquer avec efficacité.
- Définir clairement les objectifs à atteindre et les points sur lesquels vous devez faire attention lors de vos visites.
- Mettre en place un planning consciencieux et efficace.
- Limiter les coûts en approchant le benchmarking étape par étape.
- Identifier les indicateurs de mesure importants pour le processus choisi.
- Préparer les visites afin qu'elles ne se résument pas à une session de discussion informelle. La rigueur, le caractère exhaustif du questionnaire, la forme des entretiens, la variété des interlocuteurs comme leur implication dans les processus étudiés déterminent l'efficacité des échanges.
- Communiquer toutes ces informations à l'organisme que vous allez visiter.
- Mettre en œuvre les changements ou améliorations: rechercher les meilleures méthodes plutôt que des résultats immédiats.
- Assurer une communication permanente pendant la durée du projet.

Une chose est certaine: les connaissances engrangées grâce à ce processus en valent sans aucun doute l'investissement pour notre région et pour garantir la confiance du client/bénéficiaire/citoyen envers les administrations.



Ce document, imprimé le 23-01-2019, provient du site de l'Union des Villes et Communes de Wallonie (www.uvcw.be).
Les textes, illustrations, données, bases de données, logiciels, noms, appellations commerciales et noms de domaines, marques et logos sont protégés par des droits de propriété intellectuelles.

Plus d'informations à l'adresse www.uvcw.be/plan-du-site/disclaimer.cfm