

# Sommaire

Introduction .....	XI
<b>1 Enjeux et principaux concepts .....</b>	<b>1</b>
1 Qu'est-ce que le benchmarking ? .....	3
2 Qu'est-ce qu'un benchmark ? .....	5
3 Quel est l'historique du benchmarking ? .....	7
4 Pourquoi une entreprise fait-elle du benchmarking ? .....	9
5 Quels sont les domaines d'application du benchmarking ? ...	10
6 Comment choisir le domaine d'application du benchmarking dans l'entreprise ? .....	12
7 Quels sont les principes de base préalables à une démarche de benchmarking ? .....	14
8 Quelles entreprises ont intérêt à faire du benchmarking ? ....	16
9 Quels sont les avantages du benchmarking ? .....	18
10 Quelles sont les limites du benchmarking ? .....	19
11 Qu'est-ce que le benchmarking ne doit pas être ? .....	20
12 Quels sont les principes de mise en œuvre du benchmarking : la règle des « 4 A » ? .....	22
13 Quelle éthique faut-il avoir dans une démarche de benchmarking ? .....	24
14 Quels bénéfices attendre d'un benchmarking efficace ? ...	26

<b>2</b>	<b>Benchmarking et démarche qualité .....</b>	<b>29</b>
15	Qu'est-ce que la démarche qualité ?.....	31
16	Qu'apporte le benchmarking à la démarche qualité ?.....	33
17	Quand doit-on faire du benchmarking dans le cadre d'une démarche qualité ?.....	34
18	Quel est l'apport du benchmarking dans la connaissance des exigences clients ? .....	35
19	Quel est l'apport du benchmarking dans l'évaluation de la qualité des performances ? .....	36
20	Quelles sont les différentes phases et étapes du processus de benchmarking ?.....	37
21	Qu'est-ce qu'une bonne pratique (best practice) ?.....	39
22	Quelle est la différence entre benchmarking et analyse concurrentielle ? .....	41
23	Comment obtenir l'adhésion des dirigeants pour développer le benchmarking dans une démarche qualité ? ...	43
<b>3</b>	<b>Les différents types de benchmarking .....</b>	<b>45</b>
24	Quels sont les différents types de benchmarking ? .....	47
25	Qu'est-ce que le benchmarking interne ? .....	49
26	Qu'est-ce que le benchmarking concurrentiel ?.....	51
27	Qu'est-ce que le benchmarking générique ?.....	52
28	Quels sont les apports spécifiques des différents types de benchmarking ? .....	53
29	Quels sont les différences entre le benchmarking stratégique, des performances et processus ?.....	56
30	Qu'est-ce que le benchmarking stratégique ? .....	57
31	Qu'est-ce que le benchmarking des performances ?.....	59
32	Qu'est-ce que le benchmarking processus ?.....	61
33	Comment combine-t-on les différents types de benchmarking ? .....	62
<b>4</b>	<b>La démarche du benchmarking .....</b>	<b>65</b>
34	Quelle démarche faut-il suivre pour faire du benchmarking ? .....	67

35	À quelle occasion une entreprise doit-elle effectuer un benchmarking ? .....	70
36	Combien de temps doit-on envisager pour réussir une opération de benchmarking ? .....	71
37	Comment faire évoluer l'état d'esprit du personnel pour introduire le benchmarking dans l'entreprise ? .....	73
38	Comment le benchmarking prépare-t-il l'entreprise à se remettre en questions ? .....	75
39	Quels sont les facteurs clés de succès d'une démarche de benchmarking ?.....	76
40	Comment se fixer des objectifs réalistes ? .....	78
41	Comment développer un plan d'action en benchmarking ? .....	79
42	Quels moyens faut-il mobiliser pour démarrer la démarche ? .....	80
43	Comment choisir les priorités d'analyse ?.....	82
44	Comment choisir les membres de l'équipe de projet benchmarking ? .....	83
45	Quelles qualités doivent posséder les membres de l'équipe de benchmarking ?.....	84
46	Comment mobiliser l'équipe en charge du benchmarking dans l'entreprise ?.....	85
47	Faut-il une formation spécifique de l'équipe projet benchmarking ? .....	86
<b>5</b>	<b>Collecte et analyse de l'information .....</b>	<b>87</b>
48	L'information est-elle au cœur du benchmarking ? .....	89
49	Comment se fixer des objectifs de collecte de l'information ? .....	91
50	Toutes les informations sont-elles utiles ?.....	93
51	Quelles sont les caractéristiques d'une « information utile » ? .....	94
52	Est-il possible d'étaler la collecte de l'information dans le temps ? .....	95
53	Comment identifier les entreprises modèles ?.....	96

54	De quoi parle-t-on lorsqu'on cible les entreprises les plus performantes dans un domaine donné ? .....	97
55	Que faut-il comparer dans une démarche de benchmarking ? .....	99
56	Comment collecte-t-on l'information ? .....	100
57	Quelles sont les étapes de la recherche d'information ?....	101
58	Comment affiner la collecte d'information utile ?.....	102
59	Comment réalise-t-on l'analyse et la synthèse de l'information collectée ? .....	104
60	Pourquoi réalise-t-on la synthèse de l'information collectée ? .....	106
61	Comment exploiter au mieux l'information collectée ?....	108
62	Comment utiliser la pédagogie dans la restitution de l'information collectée ? .....	109
<b>6</b>	<b>Adoption des meilleures pratiques.....</b>	<b>111</b>
63	Comment peut-on préparer le management à adopter les meilleures pratiques ? .....	113
64	Qu'appelle-t-on modèle mental ?.....	115
65	Pourquoi faut-il rechercher la « flexibilité mentale » ?....	117
66	Qu'est-ce que le « NIH » ? .....	119
67	Qu'est-ce que le « NRIH » ?.....	121
68	En quoi consiste la dimension apprenante du benchmarking ? .....	123
69	Quels sont les avantages à adopter de nouvelles pratiques ?.....	125
70	Comment informer et impliquer les personnels sur l'adoption de nouvelles idées ?.....	127
71	Comment exploiter la règle des 80/20 dans le benchmarking ?.....	128
72	Qu'apporte la règle des 80/20 à la démarche de benchmarking ? .....	130
<b>7</b>	<b>Adaptation des meilleures pratiques .....</b>	<b>131</b>
73	Peut-on adopter les meilleures pratiques sans les adapter à l'entreprise ? .....	133

74	Comment tester l'adaptabilité des bonnes pratiques à l'entreprise ?.....	134
75	Quels sont les impératifs de conduite en groupe au cours d'une démarche de benchmarking ?.....	135
76	Comment obtenir l'adhésion du management ? .....	137
77	Comment impliquer les opérationnels ? .....	138
<b>8</b>	<b>Au-delà des résultats du benchmarking.....</b>	<b>139</b>
78	Faut-il rédiger un rapport de progression du benchmarking ? .....	141
79	Quel doit être le contenu du rapport de progression du projet de benchmarking ? .....	142
80	L'entreprise peut-elle ignorer le changement ? .....	143
81	Comment le changement peut-il jouer le rôle facilitateur de benchmarking ? .....	144
82	Quelle doit être la communication autour du benchmarking ? .....	146
83	Quels sont les principaux freins au changement ? .....	148
84	Quels sont les facteurs accélérateurs du changement dans l'entreprise ?.....	150
<b>9</b>	<b>Innovation et benchmarking .....</b>	<b>151</b>
85	Qu'est-ce que l'innovation ?.....	153
86	Quelles sont les composantes d'une innovation ? .....	154
87	Quelle est la démarche type d'une innovation ? .....	155
88	Comment le benchmarking participe-t-il à l'innovation dans l'entreprise ?.....	156
89	Quels sont les risques liés à l'innovation dans l'entreprise ? .....	157
90	Comment le benchmarking stratégique peut-il développer l'innovation dans l'entreprise ?.....	159
91	Comment le benchmarking des performances peut-il développer l'innovation dans l'entreprise ?.....	160
92	Comment le benchmarking processus peut-il développer l'innovation dans l'entreprise ?.....	161

93	Quelles entreprises prendre en référence dans une démarche de benchmarking pour l'innovation ? .....	162
<b>10</b>	<b>Benchmarking et autres pratiques de management .....</b>	<b>165</b>
94	Quelle est la place du benchmarking dans l'anticipation du futur ?.....	167
95	Comment peut-on puiser des idées de benchmarking dans les salons professionnels et les congrès (rapports d'étonnement) ?.....	168
96	Comment le benchmarking intervient-il dans le changement d'attitude ?.....	170
97	Qu'est-ce que l'entreprise est en droit d'attendre du benchmarking ? .....	172
98	Quel est l'apport du benchmarking pour le développement de la compétitivité de l'entreprise ? ....	174
99	Quelles sont les erreurs à ne pas faire lors de la mise en place d'une démarche de benchmarking ? .....	175
100	Quelle est la place du benchmarking dans une démarche d'intelligence économique ? .....	177
	<b>Lexique .....</b>	<b>179</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>197</b>

**1**

**Enjeux  
et principaux concepts**





# 1 *Qu'est-ce que le benchmarking ?*

---

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.

Le terme de « benchmarking », qui a été beaucoup utilisé par les cabinets conseils à partir des années 1995, cache un ensemble de pratiques de plus en plus codifiées. En français, le benchmarking correspond à « l'étalonnage concurrentiel », terme tout à fait heureux dans la mesure où il permet de distinguer sans difficulté deux expressions : les « benchmarks » et le benchmarking.

Le benchmarking, ou étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots :

- *Bench* : banc d'essai ;
- *Marking* : notation.

Pour mieux comprendre ce qu'est le benchmarking, il faut faire référence au terme de « benchmark » défini comme « repère utilisé par les géomètres pour effectuer par visée les relevés topographiques ». Ainsi, le benchmarking peut être considéré comme un outil d'analyse stratégique qui se traduit par le repérage de l'entreprise qui possède une supériorité et une plus grande maîtrise d'un processus particulier sur lequel doit porter l'amélioration recherchée.

Il s'agit alors de rencontrer les responsables des services concernés dans la société choisie, puis d'améliorer ses propres méthodes en s'appropriant ce qui a été découvert pour l'appliquer à sa propre entreprise.

Le benchmarking est une démarche qui consiste aussi à tirer profit des expériences réussies dans d'autres organisations et à les introduire dans la sienne. Cette notion du benchmarking est plus connue sous le vocable de « meilleures pratiques ». Les données collectées lors du benchmarking donnent aux entreprises des bases pour construire

des plans opérationnels et surpasser les meilleures pratiques de son industrie ou de son marché.

**En résumé**

Le benchmarking est un processus permanent permettant à l'entreprise de s'améliorer, de gagner en compétitivité et de progresser. En se positionnant au niveau de performance des meilleurs mondiaux, le benchmarking est un outil privilégié de suivi de l'environnement et de gestion du changement.