

h e g

Haute école de gestion
Genève

Peut-on généraliser les processus de benchmarking au travers d'une plateforme générique ?

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Julien FLUBACHER

Conseiller au travail de Bachelor :

Rolf HAURI, Chargé d'enseignement HES

Carouge, 05.06.2015

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière informatique de gestion

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor en Informatique de Gestion.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

«J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie.»

Fait à Carouge, le 05.06.2015

Julien FLUBACHER

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier la Haute École de Gestion de Genève ainsi que les professeurs que j'ai eu l'opportunité de côtoyer durant mes quatre années de formation de bachelier en Informatique de Gestion au sein de cet établissement. Je tiens plus particulièrement à remercier Monsieur Hauri, directeur de ce mémoire et qui m'a également suivi dans notre travail de GREP.

Je tiens également à remercier grandement les entreprises : Rupteur, CherryCheckout, Carenages.ch, Glacier du soleil et GETGravity pour leurs disponibilités et ouverture d'esprit qui ont permis d'enrichir le travail.

Je tiens également à remercier mes proches qui m'ont toujours soutenu durant la réalisation de ce travail.

Résumé

Ce document a pour objectif d'établir une étude de faisabilité et de viabilité d'une plateforme tentant de généraliser la pratique de benchmarking. Cette pratique consistant à aller constamment chercher les meilleures pratiques ailleurs pour s'adapter à l'évolution d'un secteur est très utilisée dans le monde de l'entreprise. Cependant, la complexité de cette pratique la rend très gourmande en ressources. En effet, afin d'amorcer une démarche de benchmarking, la théorie sur la pratique doit être assimilée ainsi que les processus de l'entreprise analysés en profondeur. C'est pourquoi il existe beaucoup de services d'externalisation de la pratique de benchmarking qui sont relativement onéreux.

Autant de barrières pour freiner les petites entreprises telles que les PME ou microentreprise à s'intéresser au benchmarking ou simplement à se préoccuper du futur et de l'importance de s'adapter à l'évolution. Le but de cette recherche est donc de trouver comment élaborer une solution adaptée à ces entreprises afin qu'elles s'initient à la pratique et puissent y trouver un intérêt.

Ce travail se base donc sur une analyse théorique des pratiques de benchmarking afin de recenser les éléments clés que doit contenir la plateforme ainsi que sur une analyse de certaines solutions de benchmarking existantes aujourd'hui. Certaines entreprises genevoises ont également accepté de discuter afin d'enrichir la recherche d'éléments pertinents et correspondants à la réalité.

Le document en annexe «Analyse et Conception» décrit les spécifications d'une plateforme imaginée sur la base des recherches effectuées.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	vii
1. Introduction	1
2. Situation actuelle	2
2.1 Problématique	2
2.1.1 Le changement	2
2.1.2 Freins au changement	3
2.1.3 Implémentation du changement	3
2.2 Se comparer	4
2.3 Se mesurer	4
2.4 Le benchmarking	5
2.4.1 Qu'est-ce que le benchmarking?	5
2.4.2 Erreur à ne pas commettre.....	5
2.4.3 Historique.....	5
2.4.4 Indicateurs	6
2.4.5 Fixer les objectifs	6
2.4.6 Domaines d'application	7
2.4.7 Différents types de benchmarking	7
2.4.7.1 Interne	7
2.4.7.2 Concurrentiel	8
2.4.7.3 Fonctionnel	8
2.4.7.4 Générique.....	8
2.4.8 Valeur ajoutée du benchmarking.....	8
2.4.9 Facteurs de succès	9
2.4.10 Déroulement d'un benchmark.....	9
2.4.10.1 Collecte de données	11
2.4.10.2 Trouver les partenaires.....	11
2.4.10.3 Évaluer les données	12
2.4.10.4 Synthèse des données	12
2.4.10.5 Visualisation des données	13
2.4.10.6 Application des pratiques.....	13
2.4.11 Un outil d'amélioration continue	14
2.4.11.1 Rapport de progression	14
2.4.12 Éthique dans le benchmarking.....	14
2.4.13 La veille	15
2.4.13.1 Solution de veille.....	15
2.5 Comment benchmarker	16

2.5.1	Critères d'observation	17
2.5.2	Consulting.....	17
2.5.2.1	APQC	17
2.5.2.1.1	Récapitulatif	18
2.5.2.2	Hackett group	19
2.5.2.2.1	Récapitulatif	19
2.5.2.3	Gartner	19
2.5.2.3.1	Récapitulatif	20
2.5.2.4	Benchmark Consulting Inc	20
2.5.2.4.1	Exemple d'étude de cas	21
2.5.2.4.2	Récapitulatif	21
2.5.3	Outils informatiques	21
2.5.3.1	Indec.....	21
2.5.3.1.1	Utilisation	23
2.5.3.1.2	Récapitulatif	23
2.5.3.2	Combo Benchmark.....	24
2.5.3.2.1	Caractéristiques	24
2.5.3.2.2	Collecte des données	25
2.5.3.2.3	Sélection des données	26
2.5.3.2.4	Reporting	27
2.5.3.2.5	Récapitulatif	27
2.5.3.3	TBE.....	28
2.5.3.3.1	BenchNet	28
2.5.3.3.2	SelfAssessor	28
2.5.3.3.3	Surveyor	29
2.5.3.3.4	Récapitulatif	30
2.5.3.4	3D Mark.....	31
2.5.3.4.1	Sélection du Benchmark.....	31
2.5.3.4.2	Affichage des résultats	32
2.5.3.4.3	Utilisation	32
2.5.3.4.4	Récapitulatif	33
2.6	Situation actuelle – Conclusion	33
3.	PME / Organisations.....	35
3.1	Définition	35
3.1.1	Entreprise	35
3.1.2	Start-up.....	36
3.1.3	Organisation.....	36
3.2	Enquête.....	36
3.2.1	But	36
3.2.2	Cibles.....	37
3.2.3	Résultats.....	37
3.2.4	Conclusion de l'analyse.....	38
4.	Généralisation.....	40
4.1	Indicateurs.....	40
4.1.1	PME	40
4.1.1.1	Chiffre d'affaires	40
4.1.1.2	Frais.....	40
4.1.1.3	Nombre d'employés	41

4.1.1.4	Répartition des employés.....	41
4.1.1.5	Nombre de ventes	41
4.1.1.6	Fournisseur.....	41
4.1.1.7	Variété	41
4.1.2	E-Commerce.....	41
4.1.2.1	Visiteurs.....	42
4.1.2.2	Livraison	42
4.1.3	Organisation / Club	42
4.1.3.1	Cotisation.....	42
4.1.3.2	Bénévolat.....	42
4.2	Récapitulatif	42
5.	Plateforme générique.....	45
5.1	Objectif	45
5.2	Définitions	45
5.3	Principe.....	45
5.4	Analyse continue et réflexion.....	46
5.5	Opportunité	47
6.	Conclusion	48
	Bibliographie	50
	Annexe 1 : Fil rouge de l'enquête	52
	Annexe 2 : Figure 9	1
	Annexe 3 : Figure 10	2
	Annexe 4 : Figure 11	3
	Annexe 5 : Figure 12	4

Liste des tableaux

Tableau 2 : Caractéristiques des indicateurs de performance	43
---	----

Liste des figures

Figure 2 : L'implémentation du changement	3
Figure 3 : Satisfaction des utilisateurs	13
Figure 4 : Visualisation Digimind	16
Figure 5 : Extrait de la liste de mesure d'APQC	18
Figure 6 : Coût d'infrastructure IT	20
Figure 7 : Étude de cas de Benchmark Consulting Inc	21
Figure 8 : Implémentation GOBENCH	22
Figure 9 : Accueil GOBENCH	23
Figure 10 : Collecte des données de Combo Benchmark	25
Figure 11 : Sélection des données de Combo Benchmark	26
Figure 12 : Reporting Combo Benchmark	27
Figure 13 : Reporting SelfAssessor	29
Figure 14 : Reporting Surveyor	30
Figure 15 : Sélection du type de benchmark, 3DMark	31
Figure 16 : Résultats 3DMark	32

1. Introduction

Dans le cadre de mon travail de Bachelor élaboré à la Haute École de Gestion de Genève durant ma formation d'informaticien de gestion, j'ai décidé de m'intéresser au sujet du benchmarking. Plus précisément, savoir s'il est possible de rendre accessible cette pratique au travers d'une plateforme générique, c'est-à-dire une solution qui est utilisable, peu importe le domaine métier de l'utilisateur.

Le benchmarking est une pratique souvent utilisée dans l'informatique afin de comparer des performances de matériel, mais c'est surtout une pratique abondamment utilisée en entreprise.

Il sera intéressant de se pencher sur la littérature existante qui répertorie les étapes cruciales et les facteurs de succès d'une démarche de benchmarking en entreprise. Afin d'imaginer une solution s'inscrivant dans l'esprit de la pratique. Ce travail de recherche se penchera donc pour commencer, sur les éléments fondamentaux et théoriques qu'une telle plateforme doit recenser pour atteindre ce but.

Les processus de benchmarking sont généralement bien intégrés dans les grandes structures telles que les multinationales, mais ne le sont certainement pas autant au niveau des microentreprises et des petites structures. C'est pourquoi une partie de ce travail se concentrera sur une analyse consistant à recenser certains outils existants aujourd'hui pour benchmarker, ainsi qu'une approche de petites entreprises genevoises ayant pour objectif de cerner leurs connaissances dans le domaine de l'innovation et la façon dont elles s'adaptent actuellement au changement.

Effectivement, une plateforme générique pourrait rendre accessible le benchmarking aux petites entreprises qui n'ont aujourd'hui pas les moyens pour externaliser le processus ou le temps pour s'y initier soi-même. L'idée est donc de démocratiser les processus de benchmarking grâce à un outil très accessible, simple et pouvant être utile à tout corps de métier. Pour s'assurer de la généralisation de la plateforme, là encore, les entreprises existantes seront approchées afin de déterminer une liste de critères communs et des axes de comparaisons multisecteurs utilisables.

Ce qui va suivre n'est donc pas la réalisation de la plateforme, mais une étude de faisabilité tentant de recenser un maximum d'éléments afin d'être en mesure de développer cette plateforme tout en lui donnant un sens, en la crédibilisant et en l'inscrivant dans une réalité économique.

2. Situation actuelle

2.1 Problématique

2.1.1 Le changement

Au jour d'aujourd'hui dans une économie aussi dynamique et diversifiée, il est impossible d'ignorer les changements qui s'opèrent autour des entreprises. Le principe du changement continu est une problématique bien connue et prise en compte dans la maintenance des solutions mises en place afin de réduire les ressources nécessaires par la suite et lorsque les changements s'opèrent.

Se tenir prêt pour l'avenir et être conscient du monde qui nous entoure est nécessaire pour la survie et permet d'avoir l'anticipation nécessaire pour garder une longueur d'avance et une maturité sur la concurrence.

Il y a trois raisons principales du changement au niveau de l'entreprise¹ :

- Ce qui fait une force aujourd'hui n'est pas forcément ce qui fera une force dans le futur. Il faut donc rester attentif aux attentes et méthodes du domaine et des clients
- Il est fort probable qu'une nouvelle technologie arrive et bouleverse le domaine d'activité (Méthodes de productions, produits concurrents...).
- Les règles et lois économiques ainsi que judiciaires sont en constante évolution. Des partenariats se créent et se dissolvent sans avertissements. Pour marquer la différence, il est donc important de pouvoir s'adapter et pouvoir garder un avantage concurrentiel.

Il y a également de nombreux facteurs internes qui poussent une entreprise à adopter le changement :

- Un changement de direction qui implique un changement de pratiques
- Une réduction des ventes, du chiffre d'affaires, etc.
- Un besoin de relocalisation

On peut donc apercevoir différents types d'évolution en fonction du suivi de l'environnement² qui *« permet de définir la vitesse de changement de l'entreprise par rapport à celle de son secteur d'activité. »* (L. Hermel, P.Achard, 2010, chapitre 80)

- L'entreprise augmente ses risques si elle évolue plus lentement que son environnement.
- L'entreprise ne se met pas en danger si elle évolue à la même vitesse que son environnement, elle garde son rythme, mais aurait tout à gagner à trouver une

¹ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 80

² 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 83

vision pour le futur afin de voir venir les changements et ce qui fera sa force de demain.

- L'entreprise anticipe de manière harmonieuse avec sa vision d'avenir pour rester performante face à la concurrence.

2.1.2 Freins au changement

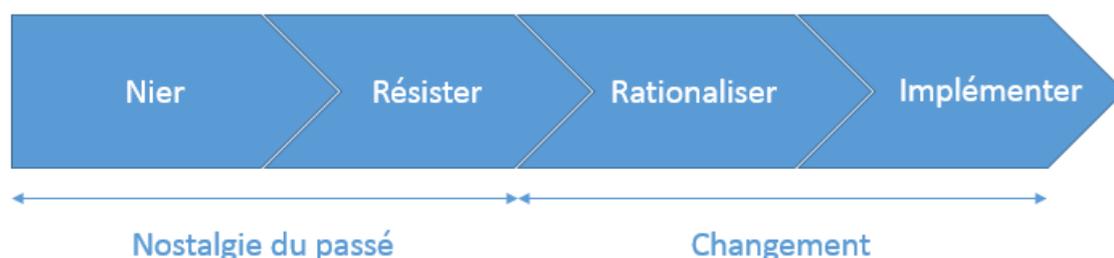
Un des principaux freins au changement est la résistance des entreprises aux nouvelles idées et la volonté de conserver de bonnes vieilles méthodes qui ont fait le succès jusqu'à aujourd'hui. L'évocation du changement peut créer du stress au sein de l'organisation et soulever certaines incompréhensions. Par exemple : «Si tout fonctionne comme prévu vis-à-vis des résultats quel est l'intérêt de changer?», «Pourquoi faudrait-il se précipiter?», «Pourquoi décider de changer maintenant alors qu'il y a d'autres tâches plus prioritaires?», «Je n'ai pas le temps de penser à ça»...

Ces inquiétudes sont dues à plusieurs freins au changement³ :

- La non-participation, c'est-à-dire le manque d'investissement des collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Ce qui crée un manque de confiance et qui nuit à la circulation de l'information.
- La diffusion et le partage, en effet, une information simple et transparente permet aux salariés de mieux comprendre les aboutissements du changement et d'éviter les phases de questionnement et de méfiance.
- Le secret. C'est-à-dire qu'il faut rester ouvert afin de pouvoir accueillir le changement. Les questions et idées partagées dans un milieu ouvert permettront au mieux d'adapter le projet aux compétences internes.

2.1.3 Implémentation du changement

Figure 1 : L'implémentation du changement



(100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, chapitre 81)

On peut voir dans cette figure la description énoncée plus haut où les personnes nient, résistent ou refusent le changement. La résistance au changement est naturelle et force l'entreprise à se défendre pour justifier le fait de conserver les pratiques qui ont toujours été utilisées.

³ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 83

Lorsque l'entreprise est mise devant l'évidence qu'il faut «rattraper les performances», les mentalités changent et deviennent plus enclines à implémenter un changement. Le but n'est donc pas de se rabaisser ou de se justifier, mais d'adopter le changement naturellement grâce à une vision claire du futur et une participation honnête des collaborateurs.

2.2 Se comparer

Selon Robert Camp qui est l'initiateur de la démarche de benchmarking⁴, pour s'améliorer il faut effectuer des mesures, mais dans le but d'être le meilleur il faut être capable de se comparer.

Dans cette recherche de progrès et d'innovations permanentes rendues nécessaires par des domaines de plus en plus concurrentiels, il est très important de pouvoir se comparer à d'autres entreprises afin de cerner les processus à changer ou à améliorer.

En effet, comme le dit Robert Camp, afin d'être le meilleur dans son domaine il est indispensable de connaître son environnement et les performances de ses concurrents. On ne peut pas prétendre être le meilleur si une autre société gère son back-office de manière beaucoup plus optimisée que nous par exemple.

Il s'agit donc de pouvoir se comparer à une entreprise modèle afin de repérer les «*performances gap*» (L. Hermel, P.Achard, 2010, chapitre 2). C'est-à-dire la différence de performances à rattraper par rapport à l'entreprise qui possède les meilleures pratiques.

Afin de pouvoir effectuer de telles mesures, il est très important pour l'entreprise soucieuse de s'améliorer, d'avoir connaissance des processus à optimiser, d'évaluer ces points forts et faibles par rapport aux leaders et concurrents ainsi que de bien comprendre et découvrir les meilleures pratique de l'industrie.

2.3 Se mesurer

Afin de s'améliorer, il est important de pouvoir mesurer ses propres compétences afin d'avoir une échelle pour pouvoir effectuer une comparaison. Il faut donc utiliser une unité de mesure ou un étalon⁵, cette unité de mesure va permettre en permanence de comparer et mesurer les processus cibles avec les objectifs à atteindre.

⁴ <http://www.uvcw.be/articles/3,16,2,0,1158.htm>

⁵ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 2

Ces mesures permettent d'obtenir l'état de l'écart de performance à un moment donné, mais aussi de manière continue, car il faut garder à l'esprit que l'évolution et l'innovation ne s'arrêteront jamais.

On peut donc s'apercevoir de l'importance de recueillir des informations tangibles et concrètes afin de pouvoir collecter les données nécessaires pour s'évaluer et de pouvoir garder cette démarche continue.

2.4 Le benchmarking

2.4.1 Qu'est-ce que le benchmarking?

Le benchmarking répond au besoin continu d'une entreprise de s'améliorer. Le processus inclut pleinement l'idée de se mesurer pour pouvoir se comparer aux meilleurs. Le but est d'adopter, d'adapter et d'implémenter les meilleures pratiques identifiées et les meilleures innovations issues du secteur analysé. Cela permet de garder un avantage par rapport à la concurrence grâce à une recherche continue pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

En français, le benchmarking peut être traduit par «*étalonnage concurrentiel*» (L. Hermel, P. Achard, 2010, chapitre 1). On retrouve le mot «*Bench*» qui veut dire dans ce cas «*banc d'essai*» et «*Marking*» qu'on peut traduire par «*notation*». Le benchmarking est donc un outil d'analyse stratégique nécessitant de trouver l'entreprise qui possède les meilleures pratiques dans le domaine sur lequel portent les améliorations voulues.

2.4.2 Erreur à ne pas commettre

Le benchmarking n'est pas seulement une étude comparative⁶ de différents secteurs d'activités à un moment donné. En effet, le processus complet nécessite une analyse en profondeur des secteurs analysés, une réflexion commune entre l'entreprise comparée et comparante ainsi qu'une recherche dans l'adaptation des méthodes passées en revue. Les échanges d'informations et la communication entre les membres d'une analyse sont donc primordiaux pour le bon déroulement de l'analyse, le benchmarking n'est en aucun cas de l'espionnage industriel.

2.4.3 Historique

Le benchmarking est apparu au moment où l'être humain a cherché à faire des efforts pour gagner en créativité et en efficacité. Fred D. Bowers a dit⁷ que le deuxième individu de l'histoire à avoir allumé un feu pour la chaleur est le précurseur du benchmarking.

⁶ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 3

⁷ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 3

Effectivement, il a identifié le feu, adopté la pratique pour son besoin et en a tiré les avantages.

On aperçoit que ce processus est en effet naturel et composé d'une phase d'observation, d'une idée et de tests pour l'adapter. Il paraîtrait⁸ qu'en 1912, Henry Ford a imaginé le processus de fabrication de ses véhicules à la chaîne en observant le fonctionnement d'un abattoir à Chicago.

2.4.4 Indicateurs

Les mesures internes effectuées sont associées aux indicateurs afin d'évaluer une performance. Un indicateur est donc une mesure d'un facteur fournissant des données sur un processus ou un élément. Un indicateur doit donc être exact et précis, mais doit remplir d'autres conditions afin d'être viable⁹ :

- Importance, il faut sélectionner uniquement les indices réellement pertinents.
- Accessibilité, l'indice doit être accessible directement sans devoir faire d'actions spécifiques.
- Compréhensibilité, l'indicateur doit être compréhensible par l'ensemble de l'équipe.
- Honnêteté, l'indice ne doit pas cacher une partie de la réalité et doit exploiter des données en temps réel.

D'autres qualités comme l'universalité, la non-confidentialité et la comparabilité sont importantes afin de garantir des données utilisables par d'autres organismes. S'assurer de la comparabilité en utilisant des données relatives aide également pour le succès d'un processus de benchmarking.

Effectivement, pour pouvoir par exemple comparer deux entreprises de tailles différentes il serait inutile de comparer le nombre de produits sortis de l'usine, il faudrait plutôt regarder le rapport au pourcentage du chiffre d'affaires ou du nombre de clients.

2.4.5 Fixer les objectifs

Après avoir collecté, analysé et synthétisé les données issues du benchmarking, il est aisé de bien comprendre l'état voulu de l'objectif à atteindre. Ce dernier doit remplir certaines conditions afin d'être valable¹⁰. L'objectif cible doit être compris et assimilé par tous les acteurs ainsi que de disposer d'un point de départ et d'une arrivée bien défini. L'objectif doit donc être rationnel et en accord avec le budget et les compétences de l'entreprise.

⁸ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 3

⁹ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 5

¹⁰ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 40

2.4.6 Domaines d'application

Comme vu dans la partie Historique de ce chapitre, les domaines d'application du benchmarking sont nombreux de par le côté tout à fait naturel de la pratique. Les besoins des clients, la durée de vie des produits, le recrutement ou encore le service après-vente sont autant de domaines pouvant être benchmarkés.

Un des points intéressants du benchmarking est non seulement l'idée que l'on peut comparer à peu près tous types de secteurs, mais également que l'on peut faire des comparaisons transversales entre deux entreprises, dont le métier, est sensiblement différent. Par exemple¹¹, la société Motorola qui exerce dans la téléphonie est allée visiter l'entreprise Domino's pizza afin de voir comment ils arrivent à garantir un temps de livraison de 30 min.

2.4.7 Différents types de benchmarking

Robert C. Camp¹² qui a écrit plusieurs ouvrages sur le thème du benchmarking en a identifié plusieurs types différents :

- Interne
- Concurrentiel
- Fonctionnel
- Générique

2.4.7.1 Interne

Le benchmarking interne est utilisé lorsqu'une entreprise veut comparer sur plusieurs sites ou régions des processus similaires. Il est donc possible de pouvoir comparer les processus en utilisation dans l'entreprise sans devoir aller chercher des données à l'extérieur de l'organisation. Un avantage de ce type facilite grandement l'échange d'informations, car interne au secteur et le métier reste le même.

Cependant, la culture d'entreprise, la mission, le métier, etc. restant les mêmes, de grandes révolutions ne pourront généralement pas voir le jour. De plus lors de mutations ou de promotions en interne à l'entreprise, les collaborateurs se déplacent avec leurs compétences facilitant les échanges d'informations.

¹¹ <http://www.ukessays.com/essays/information-technology/organization-that-successfully-implemented-benchmarking-information-technology-essay.php>

¹² Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 4

2.4.7.2 Concurrentiel

Ce type de benchmarking¹³ ne porte pas sur les processus les plus stratégiques de l'entreprise afin de garantir une certaine confidentialité entre concurrents, mais porte surtout sur l'administration, la gestion des fournisseurs ou la productivité.

Effectivement, ces domaines sont souvent communs et ne sont pas clé dans la place sur le marché de l'entreprise. L'avantage de ce type de benchmarking est que les secteurs sont sensiblement les mêmes et permettent donc une comparaison facile, tout comme pour le benchmarking interne.

2.4.7.3 Fonctionnel

Les entreprises d'un même secteur, concurrentes ou non, utilisent ce type de benchmark pour évaluer et comparer leurs processus de support. Par exemple, la gestion des ressources humaines, la logistique ou autres fonctions d'un back-office. L'avantage est similaire pour la méthode interne, c'est-à-dire l'aisance de comparaison et de relation. L'inconvénient de ce benchmarking est qu'il ne touche pas les processus stratégiques et que les innovations sont faibles à cause de la similarité des domaines.

Les secteurs de la pharmacie, de la chimie ou encore de l'automobile regorgent d'exemples de benchmarking fonctionnel¹⁴.

2.4.7.4 Générique

Le benchmarking générique est le type qui est le plus souvent évoqué. En effet, il permet de comparer des pratiques et méthodes avec une entreprise d'un domaine tout à fait différent. Il est donc possible de se rendre compte de pratiques bien meilleures chez le partenaire qu'il suffira d'adapter.

L'avantage de cette méthode est qu'elle n'est pas bridée par un souci de confidentialité étant donné la différence des secteurs d'activités. Les relations sont saines, car basées sur un besoin réciproque et continu d'informations. La difficulté liée au type générique est donc liée à l'adaptation de pratiques issues d'un domaine différent.

2.4.8 Valeur ajoutée du benchmarking

Il n'est pas facile de quantifier les résultats obtenus lors d'une démarche de benchmark. Cela dit, toujours selon l'Américain Robert Camp¹⁵ chaque type de benchmark dispose d'une valeur ajoutée escomptée qui lui est propre. Ainsi, selon lui un benchmarking interne peut rapporter un gain de 10 %, concurrentiel 20 % et générique 30 % voire plus.

¹³ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 4

¹⁴ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 4

¹⁵ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 4

À savoir qu'aujourd'hui les benchmarks fonctionnels et génériques ont tendance à ne faire plus qu'un. Effectivement, la frontière est mince et ces deux manières de procéder sont indépendantes de la concurrence. Ce qui les rend particulièrement viables¹⁶.

Il est recommandé à une entreprise de commencer une démarche de benchmarking par l'interne, afin de roder la technique avant de s'attaquer au générique dans le but d'avoir des résultats significatifs.

2.4.9 Facteurs de succès

Dans la littérature¹⁷, plusieurs facteurs clés de succès ont été répertoriés :

- Flexibilité, l'enrichissement et la manière spontanée des échanges crée la richesse. Même si la vision doit être claire et précise il est important de ne pas être rigide.
- Simplicité, il faut faire efficace et simple en évitant des mesures inutiles ou de viser des objectifs trop compliqués.
- Application, il faut pouvoir appliquer les résultats trouvés et les adapter. Ne pas seulement en rester à une analyse comparative.
- Réalisme, il faut garder les pieds sur terre et ne pas oublier le but escompté. Le but reste bien souvent de satisfaire le client.
- Relation gagnant-gagnant, il est impératif de ne pas fausser des données ou limiter l'accès au partenaire afin de garder une démarche de benchmarking saine.
- Engagement, la direction et les personnes preneuses de décisions doivent être complètement engagées dans la démarche afin de ne pas devoir leur soumettre des demandes à chaque étape.
- Transparence, l'équipe doit mettre à disposition des informations clés respectant l'engagement des partis impliqués.

La limite d'un benchmark est souvent associée à une mauvaise compréhension de la démarche¹⁸. Il est important de bien analyser les processus à améliorer afin de ne pas se perdre dans trop de mesures. Ceci pourrait conduire une entreprise ou organisation à déduire que le benchmarking n'est pas pour eux.

2.4.10 Déroulement d'un benchmark

La démarche de benchmarking est constituée de plusieurs étapes. Leurs nombres varient selon les entreprises, mais il y en a quatre qui sont indispensables¹⁹. L'entreprise française Renault qui a intégré cette démarche en 1995 utilise 15 étapes dans sa démarche²⁰, Motorola en utilise cinq.

¹⁶ <http://www.idecq.fr/communication/item/123-le-benchmarking.html>

¹⁷ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 39

¹⁸ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 10

¹⁹ Veille et Benchmarking – Gestion, 2008, page 99

²⁰ Veille et Benchmarking – Gestion, 2008, page 125

La démarche est essentiellement constituée des quatre phases : planification, collecte de données, analyse et application. En pratique, elles ne sont pas spécifiées, mais peuvent être adaptées tout en respectant le canevas suivant²¹ :

- Analyse de la situation
- Identification des raisons d'un souci
- Collecte de données pour le résoudre
- Identification des partenaires
- Révision du processus

Le déroulement de la démarche est donc itératif. À chaque étape, il faut la planifier, effectuer le travail puis l'évaluer afin de préparer la suivante. Le processus de benchmarking est généralement inclus dans une démarche globale de recherche et de développement²² et s'inscrit dans le fonctionnement continu de l'entreprise. Le processus de benchmarking est pleinement associé à la stratégie d'entreprise.

Plusieurs points importants sont à prendre en compte avant de se lancer dans la démarche²³ :

- Moyen, il est important de se donner les moyens de réussir. Essentiellement en comprenant pourquoi il faut se préparer tout en formant le personnel impliqué.
- Organisation, il faut comprendre la façon dont l'entreprise fonctionne afin d'identifier les tâches qui nécessitent une amélioration.
- Objectif, former et motiver les personnes opérant dans le secteur benchmarké à comprendre l'outil.
- Mesure, il faut comprendre et connaître de manière optimale les mesures relatives aux domaines analysés dans le but de préparer l'échange avec le partenaire sélectionné.
- Pérennisation, il est important de pouvoir former tous les collaborateurs à l'outil de benchmarking afin qu'ils puissent l'utiliser pour les initiatives d'amélioration de qualité ou d'efficacité. Il faut « *institutionnaliser le benchmarking* » (J. Gautron, 2003, chapitre 24) pour pouvoir l'utiliser en permanence.

²¹ Veille et Benchmarking – Gestion, 2008, page 99

²² 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 13

²³ Le guide du Benchmarking 2003, chapitre 13

2.4.10.1 Collecte de données

La collecte de données en interne est spécifique à l'entreprise désirent s'évaluer. Il a été vu qu'il est extrêmement important d'avoir une excellente connaissance de l'entreprise ainsi que de son fonctionnement afin de pouvoir obtenir des mesures tangibles et utilisables. Réaliser un benchmarking interne est même conseillé aux entreprises pouvant se le permettre afin de se familiariser avec la technique et former le personnel²⁴.

Pour pouvoir être comparée, l'entreprise doit trouver des partenaires. Un partenaire peut être n'importe quelle organisation qui coopère, concurrent ou non selon le type de benchmark, la seule limite est que la cible doit être une référence. L'entreprise doit également choisir les points de comparaisons afin de repérer les indicateurs qui serviront à comparer les entreprises.

La collecte d'informations passe donc généralement par trois étapes²⁵ : La recherche d'informations en interne dès le début, une collecte de documents puis finalement, contacter les entreprises de référence.

Il existe la règle des 80/20 ou loi de Pareto²⁶, cela veut dire qu'une entreprise génère 80 % des bénéfices avec 20 % de ses activités. Il est donc important de concentrer les efforts sur les 20 % qui créent la richesse plutôt que sur le 80 % des autres activités générant seulement 20 % de bénéfices. Cette règle implique également par exemple que le 80 % du chiffre d'affaires ne provient que de 20 % des clients. En gardant ce ratio à l'esprit, il permet de se poser les bonnes questions afin d'être «*sélectif plutôt qu'exhaustif*» (L. Hermel, P.Achard, 2010, chapitre 72).

2.4.10.2 Trouver les partenaires

Il n'y a pas vraiment de méthodologie particulière référencée afin de trouver les partenaires idéaux. Cependant il existe un certain nombre de recommandations²⁷. Tout d'abord il s'agit de quérir l'aptitude, c'est-à-dire de trouver une entreprise dont le processus que l'on veut améliorer est le cœur métier. Par exemple, si l'on veut améliorer son processus de recrutement il est fort probable que des agences de placement soient une bonne cible d'analyse.

Se tourner vers des entreprises qui ont complètement intégré et expérimenté la démarche de benchmarking. Xerox qui utilise par exemple cette démarche dans la plupart de ses secteurs a recensé une grande quantité de bonnes pratiques. Il est

²⁴ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 53

²⁵ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 55

²⁶ <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>

²⁷ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 10

également conseillé²⁸ de chercher des informations vers les groupes d'entreprises ou les syndicats patronaux afin d'obtenir des contacts et relations. Il est également recommandé de ne pas refuser une demande de benchmarking. Nous avons toujours quelque chose à apprendre même si à première vue le sujet est inintéressant.

2.4.10.3 Évaluer les données

Tout d'abord, il est important de se limiter aux données essentielles afin de répondre aux besoins. Une overdose de données peut vite arriver si aucune priorité n'est assignée aux informations collectées. Cela permet de «*distinguer l'information de l'information utile*» (L. Hermel, P.Achard, 2010, chapitre 50).

Une information utile doit respecter certaines caractéristiques :

- Être récente.
- Être fiable et coïncider avec le contexte actuel.
- Être partagée avec tous les acteurs.
- Respecter le cadre légal
- Avoir une valeur ajoutée

Afin de s'assurer de pouvoir récupérer des données utiles, il est conseillé²⁹ de bien spécifier la question qui sera posée. Par exemple, vouloir augmenter son bénéfice sera une question trop vague et résultera à un surplus d'informations inutiles. Il faudrait spécifier s'il s'agit d'augmenter les ventes, augmenter la marge, diminuer les frais, etc.

2.4.10.4 Synthèse des données

Afin de pouvoir faire une synthèse viable des données collectées, il faut donc avoir respecté certaines règles vues ci-dessus. Elles permettent de ne pas se disperser, de structurer petit à petit un résultat compréhensible et de se concentrer sur les éléments principaux qui permettent de construire un résultat. La cohérence est plus importante que l'abondance.

La synthèse doit mettre en évidence ce que la collecte a permis d'apprendre qui est important le rendre compréhensible à différents types de publics.³⁰ Le but de la synthèse des données est de pouvoir en déduire des actions à effectuer.

Pour cela, il est important de rendre les données exploitables et les relier à la problématique. La synthèse permet un début de discussion au sein de l'équipe et réunit les différentes visions afin de prendre des décisions stratégiques.

²⁸ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 10

²⁹ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 58

³⁰ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 60

2.4.10.5 Visualisation des données

En regardant plusieurs études de cas, différents types de visuels sont utilisés afin de mettre en évidence les écarts de performances. Ci-dessous une étude de cas provenant du cabinet d'étude Gartner.

Le but de la démarche était pour une entité gouvernementale fournissant des services de données à d'autres agences de vérifier le degré de satisfaction des utilisateurs finaux. Ils ont alors identifié les meilleures pratiques pour satisfaire les clients et les zones sujettes à améliorations grâce à des métriques.

Figure 2 : Satisfaction des utilisateurs



(<http://www.gartner.com/imagesrv/consulting/pdf/BenchmarkAnalyticsSurveyITCSNAPublicAdministrationCaseStudyMar2011R.pdf>)

On peut voir dans ce graphique qu'ils ont pu répertorier les domaines dans lesquels la différence entre l'importance du service et le score obtenu par la notation des clients sur leur satisfaction. Ainsi, les écarts de performances sont mis en évidence et l'entreprise est renseignée sur les secteurs où rechercher de meilleures pratiques à appliquer afin de combler le manque. Les opportunités d'amélioration sont donc mises en avant.

2.4.10.6 Application des pratiques

Comme il a été vu dans le chapitre traitant du changement, ce dernier est souvent associé de craintes et de méfiance. Il est important de se remettre en question devant les résultats de l'analyse et d'oser les mettre en pratique.

Cette démarche est la partie proactive du benchmarking c'est-à-dire qu'elle prépare le futur en remettant en cause l'existant. Les processus que l'entreprise maîtrise confirment les résultats et la direction stratégique. Ceux que l'entreprise maîtrise moins bien représentent alors une opportunité de gagner en productivité et en compétitivité³¹ légalement.

Afin de tester si les pratiques sont adaptables³², il faut inclure des personnes responsables dans le projet afin qu'elles puissent faire les tests. Ces responsables peuvent ainsi informer le personnel au fur et à mesure des modifications afin de pouvoir les adapter et obtenir leur retour et leur synthèse des résultats.

2.4.11 Un outil d'amélioration continue

L'esprit de la méthode³³ réside dans le fait que le benchmarking est un outil «*d'amélioration permanente*» (J. Gautron, 2003, chapitre 74). Effectivement, les secteurs sont en permanente évolution et les idées apparaissent sans cesse. Une entreprise n'est jamais la meilleure dans tous les domaines et pour pouvoir garder une courbe d'évolution permettant de suivre la concurrence il est important d'utiliser la démarche de benchmarking de manière continue.

2.4.11.1 Rapport de progression

Il est important d'éditer un «*rapport de progression*» (L. Hermel, P.Achard, 2010, chapitre 10) durant le processus de benchmarking et cela pour deux raisons³⁴ :

- Il a été vu dans ce chapitre qu'un processus de benchmarking doit avoir un objectif clair et atteignable défini d'avance. Cependant, les équipes en place travaillant sur le projet doivent avoir un document permettant d'informer l'ensemble des intervenants du niveau de progression de la démarche.
- En cas d'imprévu par rapport au plan initial, il est important de pouvoir informer les intervenants des difficultés, progrès et des réalisations.

2.4.12 Éthique dans le benchmarking

Le benchmarking étant un processus relativement puissant visant à identifier les meilleures pratiques chez la concurrence ou non, un code de conduite a été rédigé. Il a pour but de guider les réunions de benchmarking et d'en améliorer l'efficacité. Il est publié³⁵ par APQC International Benchmarking Clearinghouse³⁶ et respecte les «*lois de*

³¹ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 68

³² 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 74

³³ Le guide du Benchmarking, 2003, chapitre 7

³⁴ 100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking, 2010, chapitre 10

³⁵ Le guide du Benchmarking, 2003, annexe 2

³⁶ http://www.visionrealization.com/Resources/Organizational/Benchmarking_ethics.pdf

la concurrence de la communauté européenne» (J. Gautron, 2003, annexe 2). Il ne s'agit cependant pas d'une base légale.

Le code dispose de plusieurs points réparti par principe ainsi que quelques règles à suivre dans le protocole. Le document est relativement long, mais certains exemples sont intéressants et mettent en évidence l'intérêt. Par exemple le principe d'utilisation stipulant que :

«Les listes d'interlocuteurs et les informations issues du benchmarking sous quelques formes que ce soit ne peuvent être utilisées à d'autres fins que le benchmarking.» (L. Hermel, P.Achard, 2010, Annexe 2)

Le document stipule également qu'il est important de prendre un avis juridique préalable si la démarche se fait avec la concurrence et que les données obtenues du partenaire doivent être considérées comme confidentielles.

2.4.13 La veille

La veille³⁷ n'est pas du benchmarking. Cependant, c'est une pratique qui s'associe volontiers à la démarche et qui mérite de l'intérêt. En effet, il s'agit ici de s'intéresser sur l'environnement de l'entreprise afin de pouvoir prendre des décisions stratégiques. C'est une manière de rester vigilant et compétitif en appréhendant l'environnement.

Une des définitions de la veille proposée en 1993 est la suivante :

«Un système de recherche et d'exploitation concertée, en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptibles d'exercer une influence significative sur son devenir, à court terme ou à long terme». (N. Costa 2008, p. 48)

Il est donc question de surveiller en permanence pour repérer des événements ayant une influence sur son organisation. La mise en place de ce processus de collecte, traitement puis diffusion ressemble à celui du benchmarking. Il existe différents types de veilles. Par exemple, la veille concurrentielle où il s'agit d'observer les concurrents, leurs brevets, les lois, acteurs du marché, etc. ou encore la veille technologique qui se concentre sur le domaine scientifique et technique.

2.4.13.1 Solution de veille

Il existe de nombreuses solutions sur Internet permettant d'automatiser la veille grâce à une plateforme. Il y en a une en particulier, <http://www.digimind.com>, qui mérite de

³⁷ Veille et Benchmarking – Gestion, 2008, page 48

l'attention, car elle paraît très simple d'utilisation et sa fonction de visualisation des données est intéressante.

Cette société propose un outil qui analyse en permanence les données du Web relatives à l'entreprise. Par exemple, des fonctions pour interagir avec la communauté au travers des réseaux sociaux, d'analyser la réputation d'une marque, de générer des rapports ou encore d'afficher des statistiques en rapport avec la popularité de l'entreprise sur le Web.

Figure 3 : Visualisation Digimind



(http://digimind.com/blog/wp-content/uploads/2014/08/benchmark_overview_summary-e1409070699590.png)

Voici ci-dessus un exemple disponible sur leur site Internet sur lequel on peut apercevoir un comparatif des différents fournisseurs de services téléphoniques et d'Internet français. On peut apercevoir le nombre de mentions qu'ils ont eu et le sentiment général à l'égard de ces différentes entreprises. Ce graphique pourrait très bien initialiser une procédure de benchmarking permettant à SFR d'améliorer sa réputation en s'inspirant des pratiques d'Orange et de Free.

2.5 Comment benchmarker

Il existe sur le marché actuel beaucoup de solutions offertes aux entreprises afin de leur permettre de se mesurer et de se comparer. Certaines plateformes ou certains services de consulting sont spécialisés dans leurs domaines par exemple : <https://benchmark-hopital.fr> exerçant dans le domaine médical ou <http://www.3dmark.com/> qui propose des solutions pour benchmarker les performances de son ordinateur.

Cette partie de la recherche va donc se concentrer sur les différentes options disponibles aujourd'hui pour une entreprise qui voudrait pouvoir se mesurer et se comparer par rapport à son domaine d'activité. Certains critères seront particulièrement analysés dans le but de pouvoir évaluer les différents services.

2.5.1 Critères d'observation

- Coûts
- Domaine d'expertise
- Accessibilité
- Collecte des données / Reporting
- Intégration
- Expérience d'utilisation

Certains de ces critères sont extrêmement importants, car ils peuvent être une barrière aux entreprises qui ont des ressources limitées (PME). Ainsi, après chaque analyse de solution de benchmarking présente dans la situation actuelle, un récapitulatif sera rédigé afin de déterminer quels en seraient les avantages et inconvénients pour une petite structure comme une PME par exemple.

2.5.2 Consulting

Une manière simple aujourd'hui est de faire externaliser le processus par une entreprise tierce spécialisée dans le domaine. On retrouve différentes sociétés proposant ce service.

2.5.2.1 APQC

APQC³⁸ est une compagnie américaine qui propose plusieurs services de consulting ainsi qu'un portail permettant d'accéder à leur base de données afin de pouvoir comparer son entreprise aux autres grâce aux données présentes dans leur système. C'est notamment cette entreprise qui a publié le code de conduite en benchmarking.

Ils offrent la possibilité de simplement consulter leurs données pour se faire une idée des métriques dans son domaine sans avoir le besoin préalable de connaître les valeurs de son entreprise, ou alors des analyses plus détaillées prenant en compte les performances de son entreprise. Notamment, les critères tels que : Coûts, cycles, revenu, taille, etc. sont pris en compte afin d'analyser les écarts de performance. Le client paye donc pour accéder aux données.

Leur base de données recense des informations sur différents secteurs :

³⁸ <http://www.apqc.org/contact-us>

- Finance
- Ressources humaines
- IT
- Innovation
- Développement de produits
- Ventes et marketing

Ils proposent également des solutions personnalisées de benchmarking permettant dans une limite de deux jours à deux semaines d'obtenir différents types de rapports. Leur première option (Évaluation de performance rapide) analyse les KPI de haut niveau (Key Performance Indicator) parmi 22 domaines fonctionnels déjà répertoriés et les compare avec un groupe cible.

Leurs options plus avancées permettent d'évaluer les données provenant de plus de 1200 indicateurs de performance déjà répertoriés. Ils garantissent 7200 participants pour un coût de 5000 dollars et un temps de deux à trois semaines.

Figure 4 : Extrait de la liste de mesure d'APQC

OPEN STANDARDS BENCHMARKING SM MEASURE LIST		APQC [®]	
FINANCIAL MANAGEMENT (FM)			
ACCOUNTS PAYABLE AND EXPENSE REIMBURSEMENT (53 MEASURES)			
COST EFFECTIVENESS (26 MEASURES)			
103869	Total cost to perform the process "process expense reimbursements" per \$1,000 revenue	$\frac{[\text{Total cost to perform the process "process expense reimbursements"}]}{([\text{Total business entity revenue}] * 0.001)}$ 10656 / (10029 * 0.001)	✓
103873	Total cost to perform the process "process expense reimbursements" per T&E disbursement	$\frac{[\text{Total cost to perform the process "process expense reimbursements"}]}{[\text{Number of T\&E disbursements}]}$ 10656 / 10674	✓

(<http://www.apqc.org/sites/default/files/APQC%20Benchmarking%20Measures%20List.pdf>)

2.5.2.1.1 Récapitulatif

Cette solution est intéressante, mais elle est limitée à certains secteurs prédéfinis et reste destinée à une entreprise d'une certaine envergure non seulement de par le coût de 5000 dollars pour l'analyse des indicateurs, mais aussi de par la complexité de la plateforme. En effet, le vocabulaire utilisé ainsi que leurs fonctions d'analyse sont destinés aux managers. De plus, le prix d'accès à leur portail n'est pas indiqué et cette fonction permet d'avoir une analyse par rapport à des données déjà enregistrées et non prises en direct sur le terrain.

2.5.2.2 Hackett group

The Hackett group est une entreprise américaine³⁹ proposant des services de consulting aux entreprises désireuses de s'évaluer par rapport à ses pairs ou aux leaders de l'industrie. Ils disposent d'une base de données contenant des données et de bonnes pratiques provenant de plus de 10'000 benchmarks⁴⁰.

Ils proposent donc un service de consulting travaillant directement avec le client. Ils utilisent un portail personnalisé pour le client et une validation en ligne des données. Suite à cela, ils établissent les performances actuelles et analysent les écarts de performance afin d'obtenir des objectifs à court et long terme pour améliorer l'entreprise. La durée du processus est annoncée de 6 à 12 semaines.

L'avantage de leur service c'est qu'il est global, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de domaines définis d'analyse. De plus, ils minimisent l'impact chez le client lors des phases de consulting en entreprise.⁴¹

2.5.2.2.1 Récapitulatif

Cette entreprise propose un service de benchmarking complet et général. De ce fait, n'importe quelle entreprise pourrait le mettre en place. Cependant, il est nécessaire de travailler avec des consultants externes fournis par *Hackett Group*, cela demande beaucoup de ressources notamment en coûts et en temps. La demande de renseignements supplémentaires au prêt du groupe est restée infructueuse, mais il est évident que cette solution n'est pas utilisable par un petit budget ayant des connaissances modérées en gestion d'entreprise.

2.5.2.3 Gartner

Gartner est une entreprise de conseils et d'analyses dans les domaines techniques. La société maintient également certaines statistiques et propose un service de nouvelles spécialisées dans le domaine technique.

Leur domaine d'expertise dans le benchmarking se résout à l'informatique. Ils aident à évaluer les performances IT d'une société par rapport aux leaders. Ils disposent d'une base de données comprenant l'équivalent de 5500 benchmarks complétés annuellement⁴².

Voici un exemple du résultat d'une étude de cas menée par la société Gartner :

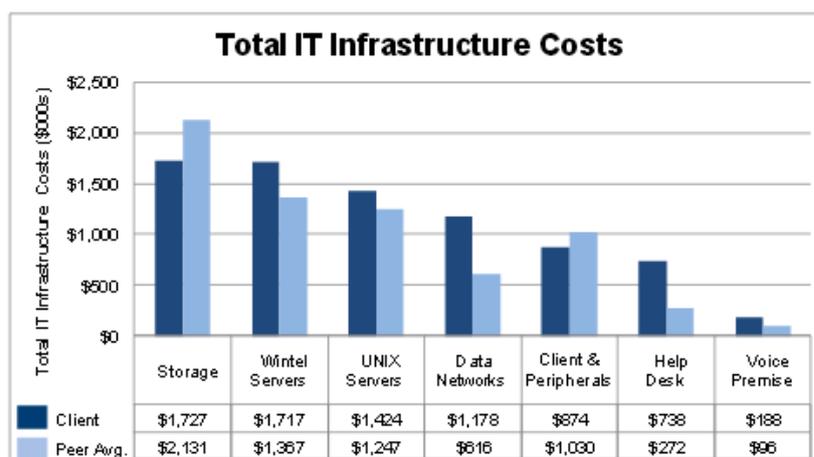
³⁹ <http://www.thehackettgroup.com/about/>

⁴⁰ <http://www.thehackettgroup.com/solutions/business-benchmarking.jsp>

⁴¹ <http://www.thehackettgroup.com/solutions/business-benchmarking.jsp>

⁴² www.gartner.com/technology/consulting/benchmarking/about-benchmarking.jsp

Figure 5 : Coût d'infrastructure IT



(<http://www.gartner.com/imagesrv/consulting/pdf/Benchmark-Analytics-Cost-IO-NA-Goverment-Case-Study-06-Sept-11.pdf>)

Ce graphique est tiré d'une étude de cas pour un bureau gouvernemental. On peut voir de manière distinctive les écarts entre l'entreprise comparée et les références dans l'industrie. On voit notamment qu'ils payent presque 3 fois plus cher en help desk que l'entreprise de référence.

2.5.2.3.1 Récapitulatif

Gartner est considérée comme une référence en matière d'analyse avec plus de 30 années d'expérience, mais en l'occurrence, ils font du benchmarking uniquement dans le domaine de l'informatique. Ils sont donc loin d'un processus général permettant d'analyser plusieurs secteurs différents.

2.5.2.4 Benchmark Consulting Inc

Cette société est spécialisée dans le consulting pour plusieurs domaines comme l'IT, le management financier, la stratégie, mais surtout le benchmarking.⁴³

Ils offrent également des services de benchmarking internes à une entreprise. Par exemple les écarts de performance entre filiales ou succursales.

⁴³ <http://www.benchmarkinternational.com/>

2.5.2.4.1 Exemple d'étude de cas

Figure 6 : Étude de cas de Benchmark Consulting Inc



(<http://www.benchmarkinternational.com/Clients%20and%20Case%20Studies/CS6285.htm>)

Voici un exemple qu'ils proposent d'une mission qu'ils ont eue chez un client. On peut voir que le client est une grande banque qui désire optimiser son centre d'appel.

2.5.2.4.2 Récapitulatif

Cette société offrant des services de consulting est clairement spécialisée dans l'analyse de multinationales. Leur service peut se concentrer sur la comparaison interne interfiliale ou externe avec la concurrence. Leur prix est inconnu, mais leur domaine d'expertise ainsi que l'accessibilité à leurs informations et études de cas montre que leur clientèle est composée de grandes entreprises et que leur service est extrêmement pointu.

2.5.3 Outils informatiques

Une autre manière aujourd'hui est de faire le processus de benchmarking à l'aide d'une plateforme informatique. On retrouve différents types de sociétés proposant des outils informatiques.

2.5.3.1 Indec

Indec est une société offrant des services de renseignements aux entreprises et qui a développé une solution du nom de GOBENCH IQ⁴⁴. Ce dernier est un programme

⁴⁴ <http://www.indec-group.com/en/>

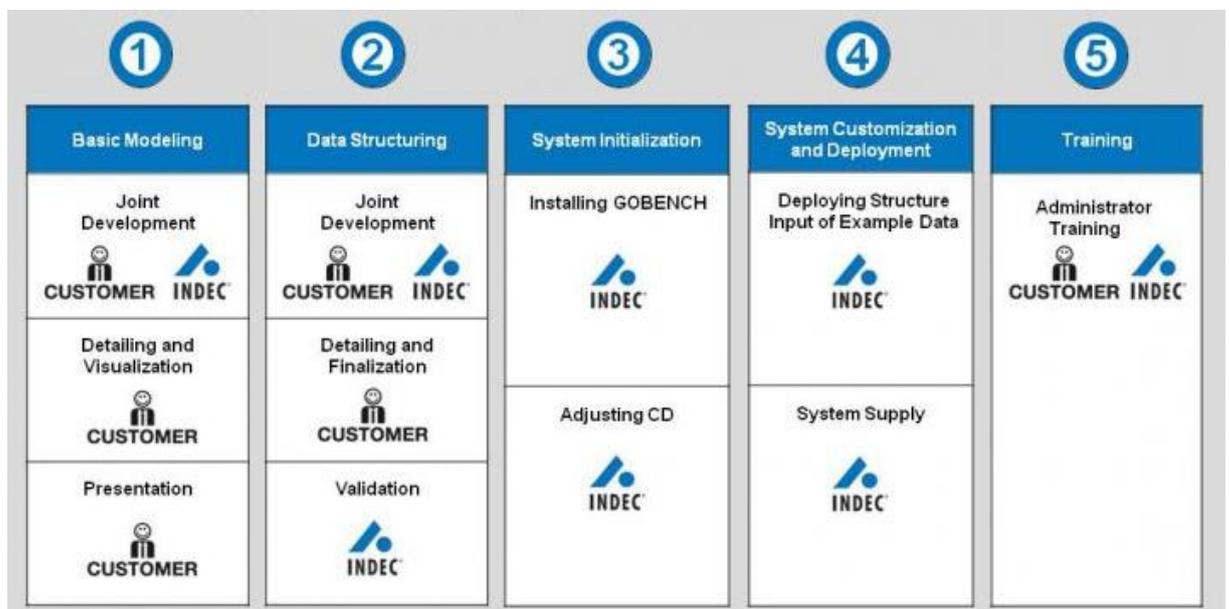
utilisant une base de données qui permet d'effectuer en temps réel une analyse au sein de son organisation ou avec des produits de la concurrence en collectant des données internes et externes. Leur système se veut d'être applicable à tous les départements de l'entreprise comme :

- Gestion de produit
- Ventes
- Développement
- Laboratoire

GOBENCH IQ permet de visualiser les données déjà existantes dans l'entreprise en s'intégrant aux solutions Microsoft comme SharePoint ou Excel ainsi que d'aider l'utilisateur à trouver des informations à propos des technologies, des standards et de comparer ces produits à ceux de la concurrence en analysant les données du marché. L'application reçoit donc un flux d'informations interne à l'entreprise qu'il est possible d'analyser sous forme de processus ou de coût. Puis, des comparaisons depuis ces résultats sont effectués. L'intérêt de leur plateforme est de permettre une analyse croisée entre les départements d'une société.

Ce système demande une mise en place dans l'entreprise. Indec propose un processus d'intégration en 5 étapes de leur application chez leurs clients.

Figure 7 : Implémentation GOBENCH



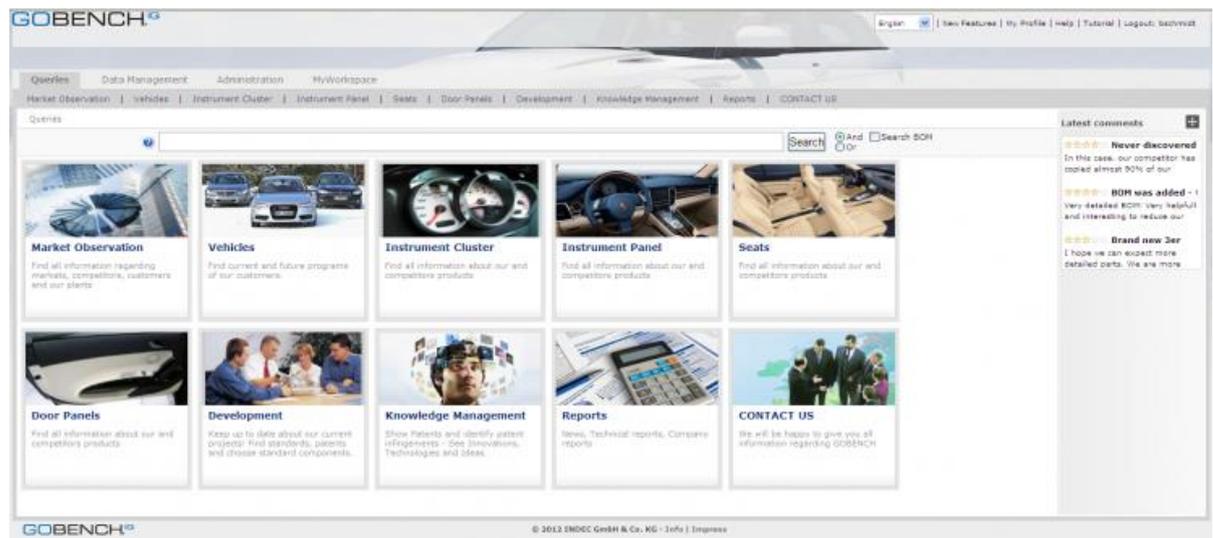
(http://www.indec-group.com/en/gobench_introduction.php)

On peut voir que le processus demande un certain nombre de ressources et d'organisation. Notamment lors de la première et deuxième phase qui demande un investissement du client pour optimiser la plateforme à sa structure.

2.5.3.1.1 Utilisation

Le site Internet de GOBENCH permet d'obtenir une visualisation de certains écrans de leur système afin de se rendre mieux compte des fonctionnalités.

Figure 8 : Accueil GOBENCH



(http://www.indec-group.com/en/gobench_impressions.php)

On peut voir sur cet écran d'affichage (Visible dans la partie des annexes par soucis d'affichage) les différentes fonctions offertes par la solution. Par exemple, pour une entreprise d'automobile de pouvoir afficher les données sur les éléments constituant leurs produits, rechercher des informations sur le marché ou générer des rapports.

Le système propose d'autres fonctionnalités très avancées d'analyse des produits et du marché comme l'affichage de flux de données dynamiques ou la création de structures de données.

2.5.3.1.2 Récapitulatif

Cet outil informatique est prévu pour s'implanter dans une entreprise ayant plusieurs départements internes et un très grand nombre de produits ou de services. La participation de consultants est obligatoire pour mettre la plateforme en place et la configurer pour l'entreprise. L'utilisation de l'outil nécessite une formation et son coût n'est pas annoncé sur leur site Internet. On se rend facilement compte que cette solution est destinée aux multinationales qui gèrent beaucoup de produits et ayant les ressources

nécessaires pour implémenter et configurer une plateforme informatique complète et avancée.

2.5.3.2 Combo Benchmark

Combo benchmark est une solution proposée par une entreprise hollandaise qui est très intéressante. Elle offre aux entreprises l'opportunité de créer elles-mêmes des sondages personnalisés afin de pouvoir les faire circuler au sein d'un groupe de référence et de collecter les données pour se comparer⁴⁵. Leur plateforme basée sur une technologie Web, permet d'effectuer ces analyses de manière périodique (trimestrielle ou annuelle) ainsi que d'afficher les résultats en temps réel aux participants.

Leurs fonctions de reporting permettent de filtrer les données de manière administrative afin de sélectionner quelles données seront renvoyées aux participants ainsi que le format de sortie du rapport. L'administrateur peut également rappeler les participants à répondre et suivre la progression de la collecte des données.

2.5.3.2.1 Caractéristiques⁴⁶

- Reporting: Génère des fichiers de type PDF transmis selon la volonté aux participants afin de leur permettre de se comparer au groupe de référence sélectionné. Il est également possible d'obtenir une visualisation des données en ligne.
- Sécurité: Leurs serveurs sont sécurisés ainsi que leurs connexions.
- Personnalisable: Il est possible de modifier l'apparence de leur outil afin de l'adapter aux utilisateurs. Par exemple, mettre les couleurs de l'entreprise.
- Questionnaire: Pour assurer la qualité des données récoltées, des bornes peuvent être définies. Il est également possible de séparer le questionnaire en partie ou en modules séparés.
- Support: Combo Benchmark dispose d'un système d'invitations et rappels afin d'inviter des participants qui se connecteront avec un compte (login/mot de passe) pour répondre au questionnaire.
- Prix: Leurs licences commencent à 4000 euros sans support et sans assistance technique. Il faut déboursier respectivement 6000 et 8000 euros pour ces versions plus complètes ou pour l'assistance.

⁴⁵ <http://www.combobenchmark.com/en/product-details/>

⁴⁶ <http://www.combobenchmark.com/en/features/>

2.5.3.2.2 Collecte des données

Figure 9 : Collecte des données de Combo Benchmark

Combo Benchmark – Gegevens invoeren – Periodes – kwartaal 4 2012 – Bewerken

1. Kwartaalresultaat (67%)
2. Medewerkers (100%)
3. Resultaten overzicht
4. Waardering (67%)
Voltoeien

1. Kwartaalresultaat

Onderstaande vragen gaan over het kwartaalresultaat van uw bedrijf per land

1.1. Wat was de omzet in kwartaal 4 2012, gespecificeerd naar type klant?

verkoop aan particulieren	<input type="text" value="12.500"/>	<i>(16.500)</i>	euro
verkoop aan bedrijven	<input type="text" value="44.275"/>	<i>(31.625)</i>	euro
verkoop aan publieke organisaties	<input type="text" value="62.640"/>	<i>(41.760)</i>	euro
verkoop aan overheid	<input type="text" value="71.033"/>	<i>(32.288)</i>	euro
Totaal omzet	190.448	<i>(122.173)</i>	euro

1.2. Wat verwacht u van de omzet van volgend kwartaal ten opzichte van huidig kwartaal?

1.3. Wat waren de kosten in kwartaal 4 2012?

Inkoopkosten	<input type="text" value="10.909"/>	<i>(20.979)</i>	euro
Personeel	<input type="text" value="34.800"/>	<i>(17.102)</i>	euro
Overige operationele kosten	<input type="text" value="45.500"/>	<i>(37.050)</i>	euro
Overhead	<input type="text" value="61.425"/>	<i>(33.936)</i>	euro
Totaal kosten	152.634	<i>(109.067)</i>	euro

Resultaat (omzet minus kosten)

Omzet	190.448	<i>(122.173)</i>
Kosten	152.634	<i>(109.067)</i>
Resultaat	37.814	<i>(13.106)</i>

v1.9.2g Compare to Compete BV © 2005-2013. All r

([http://www.combobenchmark.com/en/screenshots/#!/prettyPhoto\[gallery_413\]/1/](http://www.combobenchmark.com/en/screenshots/#!/prettyPhoto[gallery_413]/1/))

On peut voir sur cette interface (Visible dans la partie des annexes par soucis d'affichage) la manière de collecter les données chez les participants au processus de benchmarking. Ils n'offrent malheureusement pas d'exemples en anglais. Sur cet écran, ils proposent d'entrer des chiffres relatifs aux résultats trimestriels par pays. On peut voir des données sur le chiffre d'affaires des ventes aux particuliers, entreprises, organisations, etc. ainsi que les coûts liés aux activités tels que les rachats ou le personnel.

Finalement, ils proposent un calcul de la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts. Les autres onglets permettent de récupérer des données sur les collaborateurs, appréciations ou encore les résultats.

2.5.3.2.3 Sélection des données

Figure 10 : Sélection des données de Combo Benchmark

Combo Benchmark – Cijferlijst

Maak een selectie van de gegevens die u wilt opvragen.

Periode: kwartaal 4 2012

Vergelijkingsperiode: 2012 2011

Cumulatief: 2012 2011

Groep: kwartaal 4 2012 kwartaal 4 2011

Referentiegroep: kwartaal 3 2012 kwartaal 3 2011

kwartaal 2 2012 kwartaal 2 2011

kwartaal 1 2012 kwartaal 1 2011

Tonen exporteren naar pdf exporteren naar CSV

kwartaal 4 2012

Variabele	Eigen gegevens	Positie	Gemiddelde	Slechtste waarde	Beste waarde
Kentallen					
Omzet per fte	38.090	12	121.655	28.056	216.734
Kosten per fte	30.527	3	104.676	214.342	14.513
Resultaat per fte	7.563	8	16.979	2.392	55.877
Rendement op omzet (in %)	19,86	3	13,96	1,10	70,50
Resultaat					
Totale omzet	190.448	11	1.236.199		
Totale kosten	152.634	3	1.063.670		
Totaal resultaat	37.814	3	172.528		
Waardering					
Gemiddelde klantwaardering front office	9,2	2	8,2	7,0	9,6
Gemiddelde klantwaardering back office	7,6	9	8,2	6,1	10,0
Mensen					
Aantal medewerkers (FTE)	5,0	9	10,2		

1 - 10 (10)

Waarde niet beschikbaar/geblokkeerd voor deze vraag
Eigen gegevens zijn niet invuld
Er zijn niet voldoende groepsleden in uw selectie
Gegevens voor deze periode bekijken is nog niet toegestaan

v1.9.2g Compare to Compete BV © 2005-2013. All rights Reserved.

(http://www.combobenchmark.com/en/screenshots/#!/prettyPhoto/gallery_412/0/)

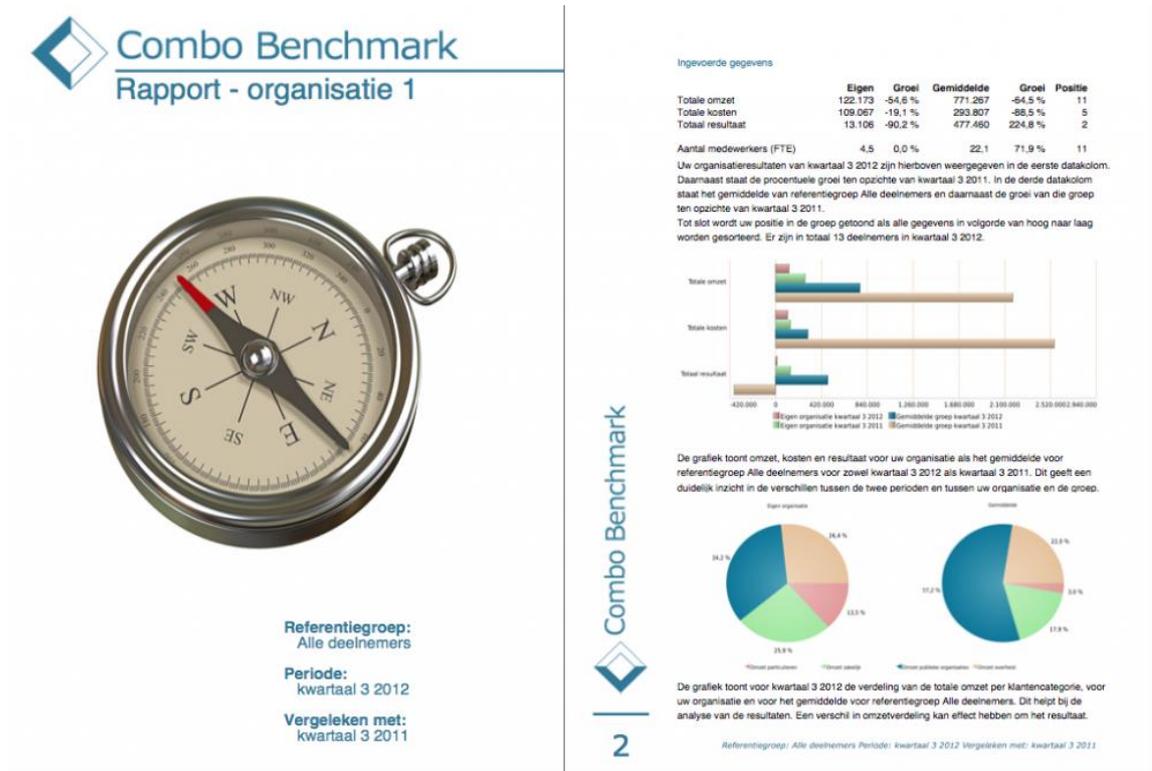
Cet écran (Visible dans la partie des annexes par soucis d'affichage) propose une visualisation des résultats. La partie du dessus permet de sélectionner les données que l'on souhaite récupérer par période, groupe, groupe de référence ou période de référence.

La partie du bas de l'écran affiche ensuite les données souhaitées. En l'occurrence le dernier trimestre 2012. Ils offrent la possibilité de voir ses propres résultats, sa position par rapport au groupe de référence, la moyenne, ainsi que les données les plus basses et les plus hautes.

Le code couleur indique si les données sont disponibles, autorisées, pas optimales ou pas assez remplies par les utilisateurs.

2.5.3.2.4 Reporting

Figure 11 : Reporting Combo Benchmark



(http://www.combobenchmark.com/en/screenshots/#!/prettyPhoto/gallery_410/3/)

Ci-dessus un exemple (Visible dans la partie des annexes par soucis d'affichage) du rapport généré suite à l'analyse et la sélection des données. On peut voir que le rapport est destiné à l'«organisation 1». On peut apercevoir un résumé des données avec la position spécifique de l'organisation par rapport au groupe de référence.

Les graphiques du dessous permettent de visualiser les résultats de son entreprise, ceux correspondant aux performances de l'entreprise l'année passée ainsi que les chiffres équivalents correspondant au groupe de référence.

Ce rapport met en exergue le fait que la mise en place d'un processus de benchmarking doit être faite continuellement. En effet, il est possible de visualiser si l'évolution de notre entreprise suit la courbe d'évolution du groupe de référence.

2.5.3.2.5 Récapitulatif

Combo Benchmark est une solution très intéressante. En effet, cette plateforme Web n'est pas conçue pour répondre aux besoins d'un domaine particulier. Une entreprise peut travailler dans la restauration ou par exemple la coiffure et utiliser cet outil dans le même but. Le principe d'utilisation est plutôt simple et ne demande pas beaucoup de ressources par rapport aux solutions analysées précédemment.

Cependant, le prix annoncé est passablement élevé (à partir de 4000 euros sans assistance) et leur site est un mélange d'anglais et de hollandais. Ce dernier point est déjà une barrière aux PME.

De plus, la saisie et l'affichage des données⁴⁷ sont particulièrement complexes et restent destinés à du personnel qualifié dans la gestion ou la comptabilité. Cette plateforme est donc une très bonne option pour une entreprise ayant déjà acquis ressources et connaissances nécessaires pour utiliser pleinement les options de statistique et de saisies des données.

2.5.3.3 TBE

The Benchmarking Exchange est une plateforme qui propose plusieurs services différents sur la thématique du benchmarking.

2.5.3.3.1 BenchNet⁴⁸

BenchNet est un service de renseignements et d'échange d'informations pour particuliers et professionnels. Le service propose des forums centralisés et spécialisés pour chaque phase d'un processus de benchmarking. Ils offrent également un système de newsletters informant les membres des nouvelles sur le thème du benchmarking.

2.5.3.3.2 SelfAssessor

Cet outil permet au client de comparer les résultats de performances de son entreprise avec les standards de l'industrie. Ces standards sont connus grâce au Balridge Excellence Framework⁴⁹ qui sert de référence aux États-Unis et fournit un framework permettant d'évaluer son entreprise grâce à des critères prédéfinis. Ce framework est mis à jour régulièrement avec les bonnes pratiques de l'industrie.

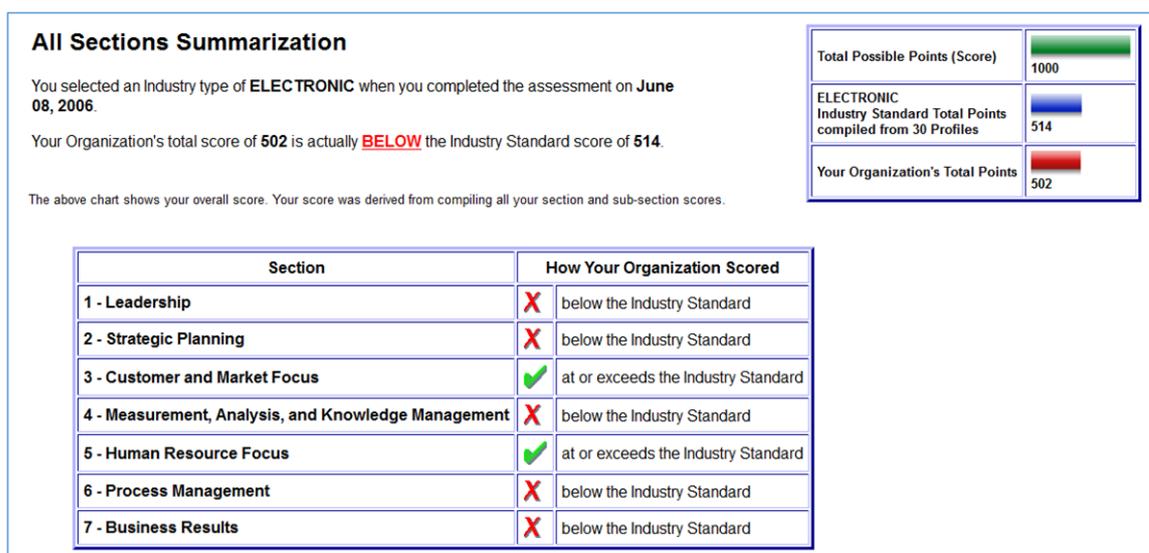
L'outil SelfAssessor permet donc d'appliquer les critères grâce à un questionnaire disponible pour les membres sur leur plateforme Web.

⁴⁷ <http://www.combobenchmark.com/en/screenshots/#!/prettyPhoto>

⁴⁸ <http://www.benchnet.com/index.htm>

⁴⁹ <http://www.nist.gov/baldrige/enter/new.cfm>

Figure 12 : Reporting SelfAssessor



(http://www.benchdb.com/TBE_Members2/selfassess/baldrige04/sample.htm)

Ci-dessus un exemple avec une entreprise fictive travaillant dans le domaine de l'électronique qui s'est évaluée avec l'outil SelfAssessor. Leur reporting est simple et constitué d'une page HTML retournée à l'utilisateur qui peut visualiser de manière simple la position de son entreprise par rapport aux standards répertoriés dans le Baldrige Excellence Framework⁵⁰.

On se rend compte que tous les domaines de l'entreprise sont pris en compte.

2.5.3.3.3 Surveyor

Le service Surveyor⁵¹ est probablement le service le plus intéressant proposé par la plateforme The Benchmarking Exchange. Il propose aux clients de soumettre un questionnaire qui sera en 48 h transmis afin de collecter des réponses. Ils affirment pouvoir transmettre le questionnaire à prêt de 19'000 contacts afin de collecter suffisamment de données pour avoir des résultats tangibles.

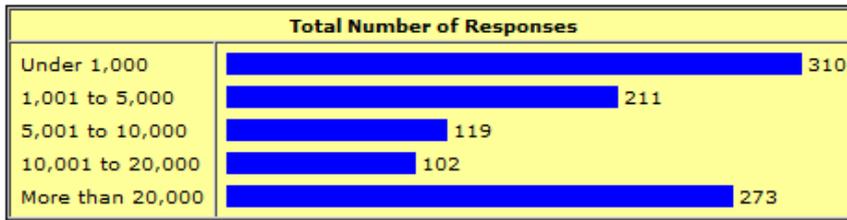
Un avantage de cette solution est qu'il est juste nécessaire pour le client de fournir un questionnaire par email et le service se charge du reste. Ils préconisent un questionnaire de 14 questions, le coût de ce service est de 500 \$ par questionnaire.

⁵⁰ <http://www.nist.gov/baldrige/enter/new.cfm>

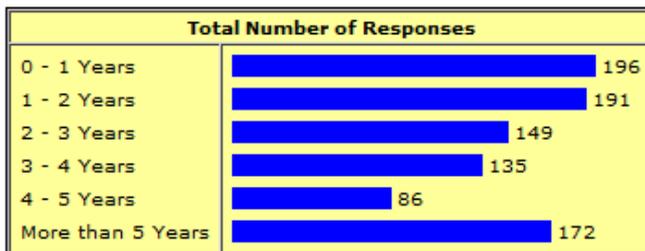
⁵¹ <http://www.benchdb.com/surveys/show.cfm>

Figure 13 : Reporting Surveyor

2. How many employees does your company have?



3. How long have you been using Six Sigma?



(<http://www.benchdb.com/surveys/show.cfm>)

Une fois, le questionnaire rempli, les résultats sont affichés sous cette forme, triés par question et le nombre total de réponses est affiché à chaque résultat. On retrouve une analyse classique de résultat de sondage sans fonctionnalités particulières.

2.5.3.3.4 Récapitulatif

Cette plateforme propose plusieurs services relatifs à l'analyse des compétences de son entreprise. Seul leur outil Surveyor correspond à proprement parler d'un processus de benchmarking. Effectivement, leur service d'échange de renseignements entre utilisateurs ne propose que de services d'informations et SelfAssessor permet de situer les performances par rapport à des critères américains. Cependant, le reporting est intéressant, car très facile à comprendre.

L'outil Surveyor est relativement cher pour une petite organisation qui ne comprendra peut-être pas directement l'intérêt d'un processus de benchmarking. Et le client ne possède aucun contrôle sur la collecte des réponses, il n'est pas guidé dans la création du questionnaire.

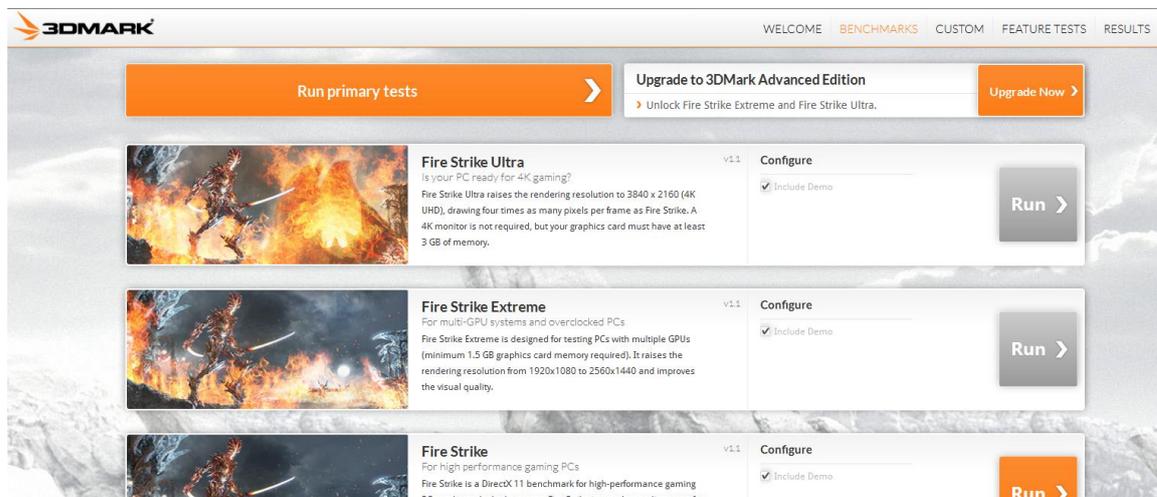
2.5.3.4 3D Mark

3D Mark⁵² est une solution servant à mesurer et comparer la puissance des ordinateurs, principalement pour les systèmes servant à faire tourner des jeux vidéo afin de déterminer leurs capacités d'affichage 3D.

C'est donc un système inutilisable pour une entreprise qui voudrait évaluer ses processus internes de production ou de logistique par exemple. Cela dit, sa simplicité d'utilisation ainsi que la visualisation des résultats fournis par 3D Mark est intéressante.

2.5.3.4.1 Sélection du Benchmark

Figure 14 : Sélection du type de benchmark, 3DMark



(Version gratuite du logiciel 3DMark en local)

L'écran d'accueil de l'application propose des tests et des mesures déjà prédéfinis avec une description claire permettant à l'utilisateur de comprendre en quatre lignes l'objectif du Benchmark qui sera lancé sur la machine.

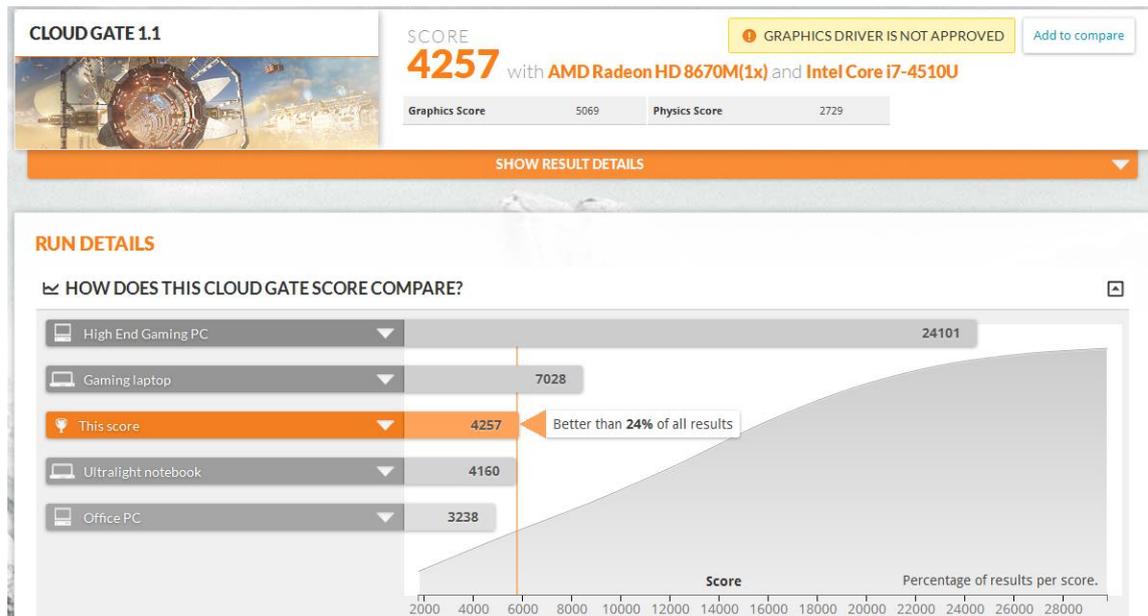
On peut voir qu'ils sont classés par ordre de complexité. En effet, le premier Benchmark proposé permet de définir la puissance de son ordinateur pour de l'affichage graphique 4K (résolution de 3840x2160) et le dernier benchmark proposé est destiné à évaluer les smartphones low-cost. Toutes les machines peuvent donc être évaluées grâce à cette application.

52

http://www.futuremark.com/benchmarks/3dmark?_ga=1.258489098.1458495005.1428327094

2.5.3.4.2 Affichage des résultats

Figure 15 : Résultats 3DMark



(Version gratuite du logiciel 3DMark en local)

Une fois les mesures achevées, en l'occurrence le benchmark destiné aux notebooks basiques ainsi qu'aux ordinateurs domestiques, un score est assigné et il est possible de voir où se situe la performance de notre machine par rapport aux autres. Je remarque que mon notebook a fait mieux que 24 % des résultats obtenus par les autres utilisateurs jusqu'à aujourd'hui. Le score obtenu est une agrégation des résultats graphiques et physiques du test.

Leur plateforme d'affichage des résultats propose d'autres fonctionnalités intéressantes comme une analyse des drivers, un récapitulatif des composants de notre machine ou encore un exemple de configuration plus puissante que la nôtre.

2.5.3.4.3 Utilisation

Une grande qualité de cette plateforme est que de tels résultats sont obtenus en quelques minutes et gratuitement. Une fois l'application installée il suffit de sélectionner le benchmark correspondant à notre machine, de le lancer et tout est calculé automatiquement.

La version payante de la plateforme 3D Mark permet d'accéder aux tests les plus exigeants ainsi que de faire des analyses personnalisées pour essayer d'optimiser au mieux la machine. Le coût⁵³ est en moyenne de quelques dizaines de dollars pour la

⁵³ http://www.futuremark.com/store?locale=en_US

version destinée aux particuliers et d'environ 1000 dollars pour la version professionnelle.

2.5.3.4.4 *Récapitulatif*

Cet outil n'est pas utilisable pour une entreprise désirant mesurer les performances d'autre chose qu'un ordinateur. Cependant, la façon dont ils commercialisent leurs services et guident l'utilisateur dans la démarche de benchmarking est intéressante, car extrêmement simple et intuitive. En quatre cliques, les résultats sont obtenus. Leur reporting est bien conçu et permet en un coup d'œil de se représenter ses performances par rapport aux autres configurations.

2.6 Situation actuelle – Conclusion

Aujourd'hui, le benchmarking est utilisé de manière abondante dans l'industrie par de nombreuses grandes compagnies⁵⁴ afin de rester concurrentiel. Cependant, une grande partie des entreprises utilisant le benchmarking sont des multinationales expérimentées qui ont leurs processus rodés. Ainsi, une grande partie des outils disponibles répondent aux besoins et aux ressources d'une entreprise de grande envergure.

Les outils analysés dans ce chapitre sont variés et répondent à des besoins différents. Certains offrent des services de consulting permettant de totalement externaliser le processus alors que d'autres donnent les outils aux managers pour procéder aux mesures par eux-mêmes en offrant par exemple un accès à des données liées à d'autres entreprises. Une grande partie des solutions analysées offrent des services liés à certains domaines particuliers comme l'automobile, l'informatique ou la production.

L'outil Surveyor de la plateforme The Benchmark Exchange ainsi que Combo Benchmark sont particulièrement intéressants dans le cadre de ce travail, car ils permettent à n'importe quels types d'entreprises de les utiliser. Ces outils parviennent donc à généraliser le processus de benchmarking en utilisant un système de questionnaire personnalisé et distribué avec affichage automatique des résultats pour Combo Benchmark.

Toutefois, ces deux outils sont passablement chers et peu accessibles pour une petite entreprise. En effet, Combo Benchmark coûte au minimum 4000 euros sans assistance et offre des possibilités avancées pour créer un questionnaire ainsi que pour gérer le reporting. Une personne n'étant pas à l'aise avec l'informatique ou le management aura

⁵⁴ <http://www.ere.net/2005/02/28/the-top-25-benchmark-firms-in-recruiting-and-talent-management/>

de la peine à utiliser cette solution. De plus, l'affichage des résultats est axé sur la statistique.

L'outil Surveyor quant à lui, offre un service «tout-compris» en fournissant un questionnaire, mais ne fournit au final que les réponses à un sondage sans guider l'utilisateur et sans lui indiquer d'écarts de performances. La richesse de leur service provient de leur base de contacts pouvant répondre au questionnaire.

Suite à cette analyse, il ressort que certaines caractéristiques principales qui sont communes à la plupart des solutions existantes. Pour une PME ou une petite organisation qui désirerait s'essayer au benchmarking, ces caractéristiques pourraient être des barrières qui l'empêcheraient de se lancer. Voici une liste de ces caractéristiques recensées :

- Ressources nécessaires (Temps, prix, données...)
- Domaines d'expertises limités.
- Connaissances nécessaires en gestion d'entreprise.
- Difficultés de compréhension du reporting.
- Langage.

Il est donc important de pouvoir prendre en compte ces caractéristiques des solutions existantes afin de pouvoir proposer un outil peut-être moins complet, mais utilisable et adapté à une PME ou organisation ne comprenant pas tout à fait ou pas du tout ce qu'est le benchmarking au premier abord. Il faudrait donc pouvoir enlever ces barrières afin de réduire la complexité d'une démarche de benchmarking tout en gardant la philosophie de la pratique.

Le chapitre suivant portera donc sur une analyse de différentes petites entreprises ou startup variées dans le but d'identifier des axes d'analyses communs ainsi que leurs ressources disponibles et leurs connaissances en matière de benchmarking.

3. PME / Organisations

Ce qui ressort de l'analyse de la situation actuelle est principalement l'absence de solutions pour les petites entreprises, startups, associations ou autres organisations n'ayant ni le budget ni les connaissances nécessaires pour mettre au point une démarche de benchmarking ou n'étant même pas au courant de ce que c'est.

Il sera intéressant de se pencher sur les entreprises et associations pouvant tirer bénéfice du benchmarking et de se rendre compte des connaissances à priori de la démarche chez les dirigeants de ces dernières et comment ils s'adaptent aujourd'hui aux changements.

Une brève analyse du secteur des PME, ainsi que des startups, sera effectuée. Puis une enquête sera menée auprès de quelques microentreprises et startups genevoises.

3.1 Définition

3.1.1 Entreprise

Voici la définition d'une petite et moyenne entreprise (PME), selon le site de la confédération⁵⁵ :

«La catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.» (Office fédéral de la statistique, 2015)

Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Une microentreprise est définie comme :

«Une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.» (Office fédéral de la statistique, 2015)

Le secteur des PME en Suisse est donc réparti en trois catégories : micro, petite et moyenne. Il est tout à fait imaginable qu'une entreprise correspondant aux critères d'une moyenne entreprise dispose des moyens pour effectuer une démarche de benchmarking avec un outil de consulting ou comme Combo Benchmark⁵⁶.

⁵⁵ <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/11/def.html>

⁵⁶ <http://www.combobenchmark.com/en/>

Cependant, un grand nombre d'entreprises n'a pas cette envergure. En effet, en 2012 selon la Statistique structurelle des entreprises (STATENT)⁵⁷ de l'Office fédéral de la statistique (OFS) il y avait 99 % de PME en Suisse, dont 89,6 % de microentreprises ayant moins de dix employés. Il faut savoir que les PME génèrent deux tiers des emplois en Suisse.

3.1.2 Start-up

Selon la définition, une start-up est une «*Jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies*». (Le Petit Larousse illustré 2002, p. 963)

C'est donc une entreprise étant certainement au courant des principes de veilles et de recherche d'évolution. Il existe plus de 2000 startups qui sont recensées en Suisse⁵⁸.

3.1.3 Organisation

Il existe plusieurs types d'organisation allant du club sportif à l'association à but lucratif ou encore non lucratif.

Ce type d'entité est particulier, car la recherche de profit n'est pas nécessairement leur but principal. Une association ou un club pourrait par exemple vouloir comparer les cotisations requises, les prestations offertes, le nombre de membres ou encore le nombre d'aides fournies. Un club de sport pourrait par exemple comparer des performances sportives afin d'améliorer les résultats ou de simplement se situer par rapport à ses concurrents.

3.2 Enquête

Il est compliqué de trouver des chiffres sur le budget et les ressources en moyenne d'une microentreprise en Suisse ou d'une organisation. Il est également difficile de savoir à quel degré ces entités anticipent le changement.

Il sera donc intéressant d'aller interroger différentes microentreprises qui ont l'avantage d'être ouvertes à la communication afin d'analyser leurs méthodes actuelles de recherche et d'innovations ainsi que de trouver des axes de comparaisons.

3.2.1 But

Dans le but de pouvoir proposer une plateforme générique, les axes de comparaisons communs au type de structure sont très importants et doivent être identifiés. En effet, peu importe le secteur d'activité de la nouvelle start-up ou de la microentreprise évaluée,

⁵⁷ <http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/02989/index.html?lang=fr>

⁵⁸

<http://www.startup.ch/index.cfm?page=129571&profilesEntry=1&cfid=431675561&cftoken=24981657>

il serait tout à fait utile de pouvoir guider l'utilisateur et l'aider intelligemment à identifier lui-même les chiffres clés de ses activités qu'il souhaitera évaluer.

Une analyse de différentes entreprises exerçant dans différents secteurs permettra donc d'identifier les préoccupations et facteurs de succès communs et d'assurer l'élaboration d'un outil généralisé et adapté aux besoins.

3.2.2 Cibles

Les questions disponibles en annexe à ce travail, servent de fil rouge pour une discussion avec le représentant de l'entreprise intéressée. Une discussion a été établie avec :

- La Start-up genevoise <http://www.cherrycheckout.com>, qui récolte des dons
- L'entreprise <http://www.rupteur.ch/fr>, qui vend des pièces détachées et prépare des voitures.
- Un stand de glace saisonnier au bord du lac de Genève «Glacier du soleil»
- L'entreprise <http://www.getgravity.ch>, qui vend des pièces et prépare des voitures.
- L'entreprise <http://www.carenages.ch>, qui vend des pièces détachées de motos.
- L'entreprise «Flubacher Sécurité – Concept», qui n'est plus active, mais proposait des devis pour améliorer la sécurité chez les particuliers

3.2.3 Résultats

Les questions posées portent principalement sur la façon dont ils anticipent le changement, les indicateurs de performance, leurs connaissances des processus de benchmarking ainsi que leur vision vis-à-vis du partage d'informations.

Les questions figurant dans l'annexe ont surtout servi de fil rouge pour la discussion, cette partie reprendra les éléments principaux et intéressants qui sont ressortis durant les différentes investigations.

Tout d'abord, il est important de noter qu'un tout petit échantillon des personnes interrogées représentant leur entreprise était au courant de ce qu'est le benchmarking. C'est une pratique qui n'est donc pas bien connue dans le domaine des petites entreprises même si certains le font sans le savoir, par exemple le glacier a adapté son dispensaire à café après avoir vu comment fonctionnait un restaurateur préparant des hamburgers.

La totalité des entreprises interrogées n'applique également aucune méthodologie définie pour gérer l'évolution de leur commerce. Il ressort également de cela que les entreprises exerçant depuis un certain temps ont développé au fur et à mesure des

méthodes pour s'adapter, en l'occurrence se concentrer sur ce qui fonctionne le mieux est la technique qui semble satisfaire la plupart des gens. Cela semble être une preuve naturelle de la loi de Pareto⁵⁹.

Il apparaît également que les contacts entre concurrents sont faibles, mais ils se connaissent et peuvent donc entrer en contact. Chaque entreprise a su s'estimer à peu près les marges dans le secteur sans connaître avec détail les performances moyennes. Toutes savent comment fonctionne la concurrence directe et indirecte ainsi que le secteur en général. L'entreprise Rupteur m'a par exemple appris que les principaux constructeurs bloquent les prix des différents services et les garages doivent donc trouver à augmenter leur marge sur d'autres produits s'ils le désirent.

Aucune entreprise ne dispose donc actuellement d'outils pour connaître la position de son entreprise. Ils connaissent à peu près leur position à vue de nez, mais n'ont pas de chiffres pour avancer cela.

En ce qui concerne les indicateurs de performance, ils sont évidemment distincts, peu sont semblables selon le secteur. Par exemple, la start-up CherryCheckout ainsi que les services de ventes en ligne de Rupteur et Carenages.ch sont particulièrement attentifs au nombre de visites et d'achats ainsi que le rapport entre ces deux données. Le glacier du soleil m'aura par contre beaucoup parlé de la localisation ainsi que de la qualité des produits comme facteur principal. Selon lui, ce sont des critères fondamentaux dans la restauration.

Les autres entreprises interrogées ainsi que les services aux clients de Rupteur portent attention à des critères communs moins spécifiques comme le nombre de commande, de clients ou le nombre d'employés.

3.2.4 Conclusion de l'analyse

La plupart des entreprises approchées semblaient favorables à un outil gratuit permettant d'analyser et comparer les performances d'une entreprise. Cependant, ils sont soucieux de la confidentialité des données et les affaires récentes d'espionnage sur le Web restent dans les esprits. Il semble important de développer une plateforme qui puisse garantir la sécurité des données et permettant ainsi aux utilisateurs de garder le contrôle sur leurs informations.

La discussion avec le glacier fut particulièrement intéressante, car elle a mis en avant le fait que certains secteurs sont très fermés et les acteurs n'oseront pas partager leurs

⁵⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_Pareto

données à cause du manque de confiance dans le domaine et la volonté de rester chacun pour soi. De plus, dans ce domaine il apparaît qu'il est très difficile de se faire une idée sur les autres sans aller sur le terrain. Il s'agirait donc de proposer une solution qui offrirait un début de réflexion aux utilisateurs et qui leur permettrait de l'utiliser en interne si un problème de confiance règne dans le secteur.

Cette analyse a également fait ressortir des éléments positifs en permettant notamment d'identifier des axes de comparaisons communs aux différents types de structures comme la vente en ligne ou les entreprises de vente et services. Le chiffre d'affaires, le nombre de devis/commande/rendez-vous, le nombre d'employés, la localisation, etc. sont bien des préoccupations transversales.

Malheureusement, aucun club ou organisation n'a pu être approché.

4. Généralisation

Un grand intérêt de la plateforme réside dans la réflexion faite pour apporter aux utilisateurs un outil déjà tout prêt nécessitant un minimum d'étapes pour créer un questionnaire pertinent.

Une généralisation totale n'est semble-t-il pas possible, car selon la structure de l'entité évaluée (PME, Start-up, organisation) les indicateurs de performances seront différents. Après avoir discuté avec différentes structures, il en ressort trois principales familles ayant chacune des préoccupations différentes, mais similaires. Les PME, les organisations ainsi que les entreprises de vente en ligne (E-commerce).

Pour chaque type certains indicateurs seront plus pertinents que d'autres. Par exemple les frais d'hébergement pour un site Internet ou encore le nombre de bénévoles dans une organisation.

4.1 Indicateurs

Ci-dessous une liste d'indicateurs retenus après l'enquête et jugés importants en plus d'être utilisés transversalement entre les différents secteurs. Tous les indicateurs ne sont pas décrits, seuls les plus importants le sont, et triés par secteur.

4.1.1 PME

Les PME ou microentreprises qui vendent des services ou des produits par exemple un glacier, un garage ou un coiffeur font partie des structures qui calculeront leurs performances grâce à des critères similaires. Certains critères essentiels qui ressortent principalement sont listés ci-dessous.

4.1.1.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires ressort bien entendu à chaque fois, car représentatif des ventes de l'entreprise. Plus cette dernière vendra de produits ou de services plus le chiffre d'affaires sera important. Cela dit cet indicateur n'indique pas l'ampleur des frais et ressources mis en place pour obtenir la performance.

4.1.1.2 Frais

Les frais de l'entreprise proviennent de plusieurs secteurs différents et permettent de relativiser le chiffre d'affaires. Le loyer, les salaires et le prix des commandes fournisseurs font partie des principales dépenses d'une entreprise de petite envergure qui peuvent influencer directement les revenus. Ils seront donc des indicateurs intéressants. D'autres frais fixes sont bien entendu présents comme les impôts, assurances, licences, etc., et peuvent être groupés dans les frais fixes.

4.1.1.3 Nombre d'employés

Le nombre d'employés est bien sûr un indicateur important, car plus d'employés signifie plus de frais. Une entreprise réussissant à faire le même chiffre d'affaires qu'une autre avec moins d'employés dans le même secteur aura certainement quelque chose à apporter aux autres.

4.1.1.4 Répartition des employés

En plus du nombre brut d'employés, leurs répartitions dans les plages horaires est importantes et à prendre en compte pour évaluer la performance, car un employé à 100 % revient au même que deux employés à 50 %. Afin d'éviter d'arriver à des écarts de performance erronés, il est important d'être renseigné sur le temps réel de travail des employés.

4.1.1.5 Nombre de ventes

Le nombre de ventes de l'entreprise en termes de quantité est représentatif de la performance de l'entreprise. En effet, si le concurrent vend moins de produits, mais génère un chiffre d'affaires plus élevé par exemple c'est qu'il y aurait certainement un écart de performances et une source d'amélioration pour l'entreprise qui vend le plus.

Les ventes peuvent être comptabilisées en unités de mesure du produit vendu, en nombre de services fournis ou encore en devis rédigés par exemple.

4.1.1.6 Fournisseur

La qualité ainsi que le nombre de fournisseurs sont des critères qui sont ressortis plusieurs fois durant la discussion avec les différentes entreprises. Dans certains secteurs comme la restauration ou l'automobile, la qualité et le prix des produits reçus vont directement impacter la qualité du service.

4.1.1.7 Variété

La variété de produit ou de services offerts varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Dans le secteur de la modification automobile ou de la revente de pièces, avoir une grande variété d'options peut par exemple être un avantage et dépend directement du nombre de fournisseurs. Un grand nombre de services coûte également plus cher à maintenir.

4.1.2 E-Commerce

Une entreprise proposant des services de vente sur Internet correspond aux indicateurs d'une entreprise, cela dit, les entreprises d'e-commerce ont certains indicateurs uniques liés à leurs activités en ligne.

4.1.2.1 Visiteurs

Le nombre de visiteurs lié au nombre de commandes soumises est l'indicateur principal pour les sites d'e-commerce interrogés. C'est particulièrement le cas de l'entreprise CherryCheckout⁶⁰ et Carenages⁶¹ par exemple.

4.1.2.2 Livraison

La question de la livraison est également importante, car les frais et le temps d'attente liés à ce service varient souvent et pourraient pousser les clients à aller chez la concurrence. L'importance de cet indicateur semble varier selon les secteurs. Certains types de produits engendrent plus d'impatience chez le client, par exemple les produits de nouvelles technologies.

4.1.3 Organisation / Club

Une organisation ou un club à but lucratif ou non, mais propose quand même des services et dispose également d'employés. Ce type d'entité n'a pas pu être approché durant l'enquête, mais certains indicateurs ont été imaginés et semblent correspondre à la réalité.

4.1.3.1 Cotisation

Les frais de cotisations sont communs à la plupart des clubs privés ou autres associations sportives. Ils ne sont pas forcément discriminants ou très significatifs, mais ils peuvent faire partie du succès de l'organisation.

4.1.3.2 Bénévolat

Le nombre de bénévoles, de membres et de salariés varie beaucoup selon les organisations, mais il peut être intéressant pour ces structures de se connaître et pouvoir comparer leur taille en se situant.

4.2 Récapitulatif

Certains indicateurs clés ont été décrits ci-dessus et une liste plus exhaustive est présente dans ce chapitre. Les indicateurs se retrouvent dans le tableau ci-dessous qui recense une liste facilement applicable et répondant à la totalité des indicateurs indiqués par les entreprises. Il y en a aussi quelques-uns qui n'ont pas été évoqués, cette liste est tout à fait sujette à modification.

Il sera donc important de pouvoir facilement ajouter et modifier des indicateurs par la suite selon l'expérience d'utilisation.

⁶⁰ <http://www.cherrycheckout.com/>

⁶¹ <http://www.carenages.ch>

Tableau 1 : Caractéristiques des indicateurs de performance

Nom	PME	E-C	Orga.	Périodique	Stable	Statique	Unité
Chiffre d'affaires	X	X		X			Monétaire
Nombre de ventes	X	X		X			Poids, Taille, Quantité
Nombre de commandes clients	X	X		X			Numérique
Nombre de devis	X			X			Numérique
Nombre de réservations	X			X			Numérique
Nombre de rendez-vous	X		X	X			Numérique
Frais fixes	X	X	X		X		Monétaire
Loyer	X	X	X		X		Monétaire
Frais véhicules	X		X		X		Monétaire
Frais fournisseurs	X	X			X		Monétaire
Nombre de fournisseurs	X	X	X			X	Numérique
Nombre de clients	X	X		X			Numérique
Nombre de prospects	X	X	X			X	Numérique
Variété de produits	X	X				X	Poids, Taille, Quantité
Variété de services	X	X				X	Numérique
Salaires versés	X	X	X		X		Monétaire
Nombre d'employés	X	X	X			X	Numérique
Répartition temps de travail	X	X	X		X		Numérique, Ratio
Nombre de visites	X	X	X	X			Numérique
Temps de livraison	X	X				X	Unité de temps
Nombre de pays livrés	X	X				X	Numérique
Moyen de paiement		X				X	Numérique
Frais hébergement		X	X		X		Monétaire
Frais maintenance	X	X	X		X		Monétaire
Cotisations			X			X	Monétaire
Bénévoles			X			X	Numérique
Nombre de membres		X	X			X	Numérique

(J. Flubacher, 2015)

«E-C» signifie e-commerce. Les trois colonnes sous «Type» montrent pour quel type de structure l'indicateur peut être employé ou se trouve être le plus adapté. Les colonnes d'après intitulées «Périodique», «Stable» et «Statique» servent à catégoriser l'indicateur.

En effet, certains indicateurs prennent sens sur la durée alors que d'autres non. Par exemple, un glacier regardera jour après jour son chiffre d'affaires afin de voir comment son affaire fonctionne et pour pouvoir prévoir les revenus. Tandis qu'un frais de loyer ou

le nombre de fournisseurs ne varient pas d'un jour à l'autre. C'est pourquoi ces indicateurs entrent dans trois catégories différentes :

- «*Périodique*», ils prennent sens dans leur évolution régulière et peuvent être journaliers, hebdomadaires ou mensuels. Il peut donc y avoir plusieurs données pour un seul indicateur.
- «*Stable*», ils prennent sens en étant situés dans le temps. Ce sont principalement les frais qui peuvent être journaliers, hebdomadaires ou mensuels. Une seule donnée correspond à cet indicateur.
- «*Statique*», ce sont les indicateurs qui ne varient pas ou très peu. Ce sont principalement les indicateurs liés à la partie métier de l'entreprise.

Finalement, la colonne «*unité*» représente le format de la donnée. Si c'est une quantité de produits ou une somme monétaire. L'indicateur «*Répartition temps de travail*» correspond à la fois au nombre de postes dans la structure, mais également au pourcentage de présence du poste. Par exemple, deux postes à 100 % et un seul à 50 %.

5. Plateforme générique

Le but étant de pouvoir proposer une plateforme utilisable par un maximum de corps de métiers différents et qui ne nécessite pas de connaissances en informatique ni en benchmarking au préalable.

Cette partie se penchera donc sur la façon dont la plateforme proposée rend accessible et généralise les processus de benchmarking et la manière dont les indicateurs de performances listés ci-dessus peuvent être utilisés. Le document «Analyse et conception» en annexe contient une analyse plus complète de la plateforme ainsi que les interfaces imaginées.

5.1 Objectif

Peu importe le projet de benchmarking, les étapes sont similaires. Analyse de son entreprise, collecte d'informations puis application des résultats. La plateforme permettrait donc de se baser sur ce principe pour proposer un outil simple, gratuit (si possible) permettant à n'importe quelle entité de l'utiliser. L'objectif de cette plateforme est de pouvoir en quelque sorte démocratiser la démarche de benchmarking et ainsi de permettre aux microstructures de quand même pouvoir s'évaluer et commencer un début de réflexion sur l'avenir de leur business.

5.2 Définitions

Une plateforme en informatique⁶² est «[...] une base de travail appliquée à un contexte particulier, par exemple l'analyse d'images, le calcul intensif [...]». (Wikipédia, 2014) On peut ainsi voir cela comme une base de travail appliquée au contexte du benchmarking. Le principe de la généricité indique «*Qui appartient au genre, à tout un genre, qui résume tout un genre*». (Le Petit Larousse illustré 2002, p. 470)

La plateforme générique sera donc une plateforme qui peut s'adapter à tout type d'entités afin de leur offrir des outils de benchmarking. Cependant, l'adaptation des pratiques et résultats obtenus ne peut pas être généralisée, car cette phase dépend du domaine métier de l'entité et de la manière dont elle fonctionne.

5.3 Principe

La plateforme devra donc être simple d'utilisation, car utilisable par tout corps de métiers et permettre à l'utilisateur de tout de suite y comprendre son intérêt. Les solutions

⁶² http://fr.wikipedia.org/wiki/Plate-forme_%28informatique%29

analysées durant la situation actuelle demandaient un certain temps de lecture afin de réellement comprendre les services.

On a pu voir que le terme benchmarking n'est pas bien connu en dehors des grandes entreprises et que les petites entreprises locales n'ont pas vraiment conscience de l'intérêt de pouvoir s'évaluer et prévoir les évolutions à venir.

Il s'agirait donc de proposer des fonctionnalités gratuites, simples à mettre en œuvre et à comprendre pour l'utilisateur. L'enquête menée au prêt de différentes entreprises a permis d'identifier les chiffres clés et certains indicateurs communs à la structure. Ces informations seront réutilisées afin de proposer intuitivement des indicateurs de performance adaptés au type de l'entreprise (Microentreprise, PME, start-up, club...). Ceci permet de simplifier la compréhension en guidant un utilisateur tout à fait novice avec la méthode en un minimum d'étapes. En effet, une fois le type d'entreprise sélectionné par l'utilisateur, une grande palette d'indicateurs de performance lui sera proposée.

Un format de questionnaire en ligne est utilisé afin de collecter les données des entreprises désireuses de participer à l'analyse. L'étape de sélection des indicateurs est donc suivie de l'étape de partage qui permet à l'initiateur du benchmark d'inviter des participants. Ainsi, en ajoutant une étape de paramétrage l'utilisateur aura initié un benchmark en seulement quelques clics.

La possibilité pour un utilisateur plus aguerri de pouvoir mesurer ses propres indicateurs qui ne sont pas proposés directement doit être conservée, car même si beaucoup d'indicateurs sont communs, certaines données sont bien sûr uniques au métier.

Au final, tous les participants auront accès aux résultats et verront leur position par rapport au groupe de référence. Les données de chaque participant seront confidentielles, seule la moyenne des données sera publique.

5.4 Analyse continue et réflexion

L'objectif est donc de pouvoir rendre accessible à tous, même aux non-professionnels, un outil d'analyse de performances continu et de réflexion.

Un outil d'analyse de performances continu aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers, basé sur des indicateurs de performance sélectionnés par l'utilisateur et partagés avec un groupe de référence que l'utilisateur aura défini. L'objectif est également de pouvoir proposer l'analyse de façon continue, car comme il a été vu

précédemment, l'évolution est constante et il est important de pouvoir évaluer non seulement l'état actuel, mais également sur la durée.

Un outil de réflexion, car la démarche de benchmarking est composée de l'étape d'adaptation des bonnes pratiques dans l'entreprise, la plateforme peut donc mettre en évidence certaines lacunes ou certains écarts de performances par rapport au groupe de référence. L'utilisateur pourra donc interpréter les résultats obtenus et en tirer les conclusions ou les utiliser pour initier une discussion avec les entreprises qui ont participé à l'évaluation.

5.5 Opportunité

La principale opportunité provient du fait que cette plateforme n'existe pas pour le moment. La situation actuelle a mis en évidence l'absence de solutions pour les petites entreprises désireuses de s'évaluer. Les statistiques coûtent également très cher, car longues à mettre en place et sont difficilement accessibles. Le site de la confédération fournit certaines données par exemple l'évolution du chiffre d'affaires par secteur en Suisse⁶³. Cependant, cela ne fournit aucune donnée bien précise et ne montre pas les différentes caractéristiques des entreprises tirant la statistique vers le haut ou le bas.

Quant aux sites de sondages tels que <https://fr.surveymonkey.com> ou <https://www.sondageonline.ch>, ils ne permettent pas de traiter les données pour faire des comparaisons ou repérer des écarts de performances. L'avantage de cette plateforme est que la réflexion a été faite en amont et propose une solution clés en main pour évaluer son entreprise et envisager des évolutions.

63

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/03/blank/key/detailhandelsumsaetze.html>

6. Conclusion

Les recherches effectuées afin de pouvoir identifier les éléments nécessaires à l'élaboration d'une plateforme correspondant aux exigences de la pratique de benchmarking et du secteur des petites entreprises se sont avérées être très intéressantes.

D'une part, car cela m'a permis de bien cerner les spécificités fondamentales du benchmarking et comment les entreprises actuelles s'adaptent à leur environnement. D'autre part, car cela m'a permis d'imaginer et de créer un début de prototype viable et aligné sur les informations récoltées.

Effectivement, tous les outils de benchmarking analysés sont extrêmement complets. De ce fait, ils sont complexes et requièrent beaucoup de ressources. L'opportunité est donc bien présente pour une plateforme offrant une méthodologie simplifiée permettant aux petites structures de s'évaluer et de se comparer afin de rester concurrentiels.

La démarche du benchmarking est principalement basée sur une analyse en profondeur des processus de l'entreprise et sur la communication. Mais cette pratique englobe également la phase d'adaptation des méthodes assimilées durant la phase d'observation. Cette phase d'adaptation ne peut pas être entièrement généralisée à cause des différences entre les secteurs d'activités des PME et leurs différences dans la définition du succès.

On ne peut je pense donc pas généraliser la totalité des processus de benchmarking tels que décrit dans la littérature. Mais on peut offrir une solution correspondant à l'esprit de la pratique. C'est-à-dire une plateforme qui permet grâce à l'échange entre utilisateurs de proposer un début de discussion et de réflexion basé sur une comparaison de mesures. Cela dans le but d'aller constamment chercher l'innovation.

Un des vecteurs de facilité de la solution doit être la simplicité de mise en place d'une démarche de benchmarking pour l'utilisateur ainsi que la réflexion faite en amont dans le développement de la plateforme. Cette caractéristique permet de proposer aux utilisateurs un outil clés en main qui est adapté à leurs besoins et connaissances.

Une des principales difficultés de cette plateforme sera d'être crédible et d'inspirer la confiance auprès des utilisateurs. En effet, la plupart des entreprises contactées sont méfiantes quant au fait d'héberger des données sensibles sur Internet, mais sont intéressées et comprennent l'intérêt de la plateforme.

Pour finir, je dirais que je suis particulièrement fier d'avoir pu rassembler suffisamment d'éléments et d'informations afin de pouvoir définir comment et pourquoi développer une plateforme permettant de généraliser les processus de benchmarking.

Le document en annexe intitulé «Analyse et Conception» décrit en détail une plateforme correspondant aux besoins et imaginée dans le cadre de ce travail. Les caractéristiques clés et les maquettes y sont décrites, je me réjouis de pouvoir voir ce projet se concrétiser et ainsi pouvoir aider les petites entreprises qui n'ont pas toujours la vie facile.

Bibliographie

Sources littéraires

GAUTRON, Jacques, 2003. *Le Guide du Benchmarking*. Paris : Édition d'Organisations, 2003. Droit en action. ISBN 9782708129221.

HERMEL Laurent, ACHARD Pierre, 2010. *100 questions pour comprendre et agir – Le benchmarking*. Paris : AFNOR, 2010. Droit en action. ISBN 9782124652570.

COSTA, Nathalie, 2008. *Veille et Benchmarking*. Paris : Ellipses Marketing, 2008. Droit en action. ISBN 9782729840105

2002, *Le Petit Larousse Illustré*. Paris : Larousse / VUEF, 2001. Droit en action. ISBN 2035303031

Sources Internet

LOROY, Dominique, Le benchmarking, se comparer pour s'améliorer. [En ligne][Citations : Octobre 2005.] <http://www.uvcw.be/articles/3,16,2,0,1158.htm>

UK Essays, *Organization That Successfully Implemented Benchmarking Information Technology Essay*. [En ligne] <http://www.ukessays.com/essays/information-technology/organization-that-successfully-implemented-benchmarking-information-technology-essay.php?cref=1>

ROCHON Colette, ROMIER Guillaume, *Le Benchmarking*. [En ligne][Citation : Juin 2014] <http://www.idecq.fr/communication/item/123-le-benchmarking.html>

F. John Reh, *Pareto's Principle – The 80-20 Rule*. [En ligne] <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>

GARTNER Consulting Case Study, *Government Agency Assesses End-User Satisfaction*. [En ligne][Citation : 2011] <http://www.gartner.com/imagesrv/consulting/pdf/BenchmarkAnalyticsSurveyITCSNAPublicAdministrationCaseStudyMar2011R.pdf>

APQC, *The Benchmarking Code of Conduct*. [En ligne] http://www.visionrealization.com/Resources/Organizational/Benchmarking_ethics.pdf

DIGIMIND, 2015 [En ligne] <http://www.digimind.com/features-social/>

APQC, *Contact Us*. [En ligne][Citation : 2015] <http://www.apqc.org/contact-us>

APQC, *Open Standards Benchmarking Measure List*. [En ligne][Citation : 2013] <https://www.apqc.org/sites/default/files/APQC%20Benchmarking%20Measures%20List.pdf>

THE HACKETT GROUP, *Business Benchmarking Services*. [En ligne][Citation : 2015] <http://www.thehackettgroup.com/solutions/business-benchmarking.jsp>

THE HACKETT GROUP, *About the Hackett Group*. [En ligne][Citation : 2015] <http://www.thehackettgroup.com/about/>

GARTNER Consulting Case Study, *Government Agency Uses Benchmarking to Support Cost Optimization Strategy*. [En ligne][Citation : 2011] <http://www.gartner.com/imagesrv/consulting/pdf/BenchmarkAnalyticsSurveyITCSNAPublicAdministrationCaseStudyMar2011R.pdf>

GARTNER, *About Gartner Benchmarking*. [En ligne][Citation : 2015] <http://www.gartner.com/technology/consulting/benchmarking/about-benchmarking.jsp>

- BENCHMARKING CONSULTING, *Welcome to benchmark consulting international*. [En ligne] <http://www.benchmarkinternational.com/>
- INDEC, *Benchmarking – Developing Innovations*. [En ligne] <http://www.indec-group.com/en/>
- COMBO BENCHMARK, [En ligne][Citation : 2015] <http://www.combobenchmark.com/en/>
- BENCHNET, *The Benchmarking Exchange*. [En ligne] <http://www.benchnet.com/index.htm>
- NIST, *Balridge Performance Excellence Program*. [En ligne][Citation : 2015] <http://www.nist.gov/baldrige/enter/new.cfm>
- BENCHNET, *Organizational Assessment Report Card*. [En ligne][Citation : 2006] http://www.benchdb.com/TBE_Members2/selfassess/baldrige04/sample.htm
- BENCHNET, *Surveyor*. [En ligne] <http://www.benchdb.com/surveys/show.cfm>
- FUTUREMARK, *3DMark*. [En ligne][Citation : 2015] http://www.futuremark.com/benchmarks/3dmark?_ga=1.258489098.1458495005.1428327094
- FUTUREMARK, *FutureMark Store*. [En ligne][Citation : 2015] http://www.futuremark.com/store?locale=en_US
- ERE.NET, *The Top 25 Benchmark Firms In Recruiting and Talent Management*. [En ligne][Citation : 2005] <http://www.ere.net/2005/02/28/the-top-25-benchmark-firms-in-recruiting-and-talent-management/>
- CONFEDERATION SUISSE, *Définitions* [En ligne][Citation : 2015] <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/11/def.html>
- CONFEDERATION SUISSE, *Chiffres sur les PME: entreprises et emplois*. [En ligne][Citation : 2012] <http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/02989/index.html?lang=fr>
- STARTUP, *All the Swiss startups*. [En ligne][Citation : 2015] <http://www.startup.ch/index.cfm?page=129571&profilesEntry=1&cfid=431675561&cftoken=24981657>
- CONFEDERATION SUISSE, *Production, chiffres d'affaires – Indicateurs*. [En ligne][Citation : 2010] <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/03/blank/key/detailhandelsumsaeuze.html>
- WIKIPEDIA, *Principe de Pareto*. [En ligne][Citation : Mai 2015] http://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_Pareto
- WIKIPEDIA, *Plate-forme informatique*. [En ligne][Citation : Novembre 2014] http://fr.wikipedia.org/wiki/Plate-forme_informatique

Annexe 1 : Fil rouge de l'enquête

Comment définiriez-vous le type de votre structure ? (Start-up, microentreprise, organisation...)

Quel est votre secteur d'activité ? Depuis combien de temps ?

Trouvez-vous ce domaine concurrentiel ? (Nombre de concurrents, rythme d'apparition, agressivité...)

Avez-vous des contacts avec ces derniers ? (Syndicat, association, club...)

Savez-vous comment ils travaillent ? (Leur prix, pratiques, services...)

Êtes-vous au courant de la position de votre entreprise par rapport à la concurrence ? (Chiffre d'affaires, bénéfices, clientèle...)

Comment définiriez-vous le changement ?

Avez-vous une stratégie pour anticiper l'évolution de votre secteur ? (Nouvelles technologies, pratiques, lois...)

Si oui, laquelle ?

Avez-vous une stratégie pour évaluer la performance de votre entreprise ? (Statistiques, chiffres, comparaisons...)

Si oui, laquelle ?

Avez-vous connaissance des démarches de benchmarking ?

Si oui, qu'en pensez-vous ? (Prix, mise en place, résultats...)

Êtes-vous conscient des indicateurs clés qui font le succès de votre entreprise ? (Services, produits, parties de l'entreprise d'où provient la plus grande partie du revenu)

Sans me donner les valeurs, sauriez-vous me citer certains chiffres clés composants de votre succès ? (Nombre de clients, variété de services, chiffre d'affaire, taille de stock, nombre d'employés, tarification, etc.)

Avez-vous accès facilement à ces données ?

Seriez-vous prêt à partager anonymement certains chiffres clés avec un groupe de référence afin de vous évaluer ? (Fonctionnement à la Doodle)

Annexe 2 : Figure 9

The screenshot displays the GOBENCH website interface. At the top left is the GOBENCH logo. To the right of the logo are navigation links: "English", "New Features", "My Profile", "Help", "Tutorial", and "Logout: backrest". Below this is a secondary navigation bar with links: "Queries", "Data Management", "Administration", and "MyWorkspace". A third navigation bar contains: "Market Observation", "Vehicles", "Instrument Cluster", "Instrument Panel", "Seats", "Door Panels", "Development", "Knowledge Management", "Reports", and "CONTACT US".

The main content area features a search bar with a "Search" button and radio buttons for "And" and "Or", and a checkbox for "Search SOH". Below the search bar is a grid of ten category cards, each with an image, a title, and a brief description:

- Market Observation**: Find all information regarding markets, competitors, customers and our plants.
- Vehicles**: Find current and future programs of our customers.
- Instrument Cluster**: Find all information about our and competitors products.
- Instrument Panel**: Find all information about our and competitors products.
- Seats**: Find all information about our and competitors products.
- Door Panels**: Find all information about our and competitors products.
- Development**: Keep up to date about our current projects. Find standards, patents and choose standard components.
- Knowledge Management**: Show Patents and identify patent infringements - See Innovations, Technologies and Ideas.
- Reports**: News, Technical reports, Company reports.
- CONTACT US**: We will be happy to give you all information regarding GOBENCH.

On the right side, there is a "Latest comments" section with a plus icon. It contains three comment entries, each with a star rating and a title:

- Rating: 5 stars. Title: **Never discovered**. Text: In this case, our competitor has copied almost 90% of our...
- Rating: 5 stars. Title: **BOH was added - 1**. Text: Very detailed BCM. Very helpful and interesting to reduce our...
- Rating: 5 stars. Title: **Brand new 3er**. Text: I hope we can expect more detailed parts. We are more...

At the bottom of the page, the GOBENCH logo is on the left, and the copyright notice "© 2012 INDEC GmbH & Co. KG - Info | Impress" is on the right.

Annexe 3 : Figure 10

Combo Benchmark – Gegevens invoeren – Periodes – kwartaal 4 2012 – Bewerken

1. Kwartaalresultaat (67%)

2. Medewerkers (100%)

3. Resultaten overzicht

4. Waardering (67%)

Voltooien

1. Kwartaalresultaat

Onderstaande vragen gaan over het kwartaalresultaat van uw bedrijf per land

1.1. Wat was de omzet in kwartaal 4 2012, gespecificeerd naar type klant?

verkoop aan particulieren	<input type="text" value="12.500"/>	<i>(16.500)</i>	euro
verkoop aan bedrijven	<input type="text" value="44.275"/>	<i>(31.625)</i>	euro
verkoop aan publieke organisaties	<input type="text" value="62.640"/>	<i>(41.760)</i>	euro
verkoop aan overheid	<input type="text" value="71.033"/>	<i>(32.288)</i>	euro
Totaal omzet	190.448	<i>(122.173)</i>	euro

1.2. Wat verwacht u van de omzet van volgend kwartaal ten opzichte van huidig kwartaal? omzetzijning ↕

1.3. Wat waren de kosten in kwartaal 4 2012?

Inkoopkosten	<input type="text" value="10.909"/>	<i>(20.979)</i>	euro
Personeel	<input type="text" value="34.800"/>	<i>(17.102)</i>	euro
Overige operationele kosten	<input type="text" value="45.500"/>	<i>(37.050)</i>	euro
Overhead	<input type="text" value="61.425"/>	<i>(33.936)</i>	euro
Totaal kosten	152.634	<i>(109.067)</i>	euro

Resultaat (omzet minus kosten)

Omzet	<i>190.448</i>	<i>(122.173)</i>	
Kosten	<i>152.634</i>	<i>(109.067)</i>	
Resultaat	<i>37.814</i>	<i>(13.106)</i>	

Volgende

v1.9.2g Compare to Compete BV © 2005-2013. All r

Peut-on généraliser les processus de benchmarking au travers d'une plateforme générique?
FLUBACHER Julien

2

Annexe 4 : Figure 11

Combo Benchmark – Cijferlijst

Maak een selectie van de gegevens die u wilt opvragen.

Periode: kwartaal 4 2012

Vergelijkingsperiode: 2012 2011

Cumulatief: 2012 Σ 2011 Σ

Groep: kwartaal 4 2012 kwartaal 4 2011

Referentiegroep: kwartaal 3 2012 kwartaal 3 2011

kwartaal 2 2012 kwartaal 2 2011

kwartaal 1 2012 kwartaal 1 2011

Tonen Exporteren naar PDF Exporteren naar CSV

kwartaal 4 2012

Variabele	Eigen gegevens	Positie	Gemiddelde	Slechtste waarde	Beste waarde
Kentallen					
Omzet per fte	38.090	12	121.655	28.056	216.734
Kosten per fte	30.527	3	104.676	214.342	14.513
Resultaat per fte	7.563	8	16.979	2.392	55.877
Rendement op omzet (in %)	19,86	3	13,96	1,10	70,50
Resultaat					
Totale omzet	190.448	11	1.236.199		
Totale kosten	152.634	3	1.063.670		
Totaal resultaat	37.814	3	172.528		
Waardering					
Gemiddelde klantwaardering front office	9,2	2	8,2	7,0	9,6
Gemiddelde klantwaardering back office	7,6	9	8,2	6,1	10,0
Mensen					
Aantal medewerkers (FTE)	5,0	9	10,2		

1 - 10 (10)

Waarde niet beschikbaar/geblokkeerd voor deze vraag
 Eigen gegevens zijn niet invuld
 Er zijn niet voldoende groepsleden in uw selectie
 Gegevens voor deze periode bekijken is nog niet toegestaan

v1.9.2g Compare to Compete BV © 2005-2013. All rights Reserved.

Annexe 5 : Figure 12

Combo Benchmark Rapport - organisatie 1



Referentiegroep:
Alle deelnemers

Periode:
kwartaal 3 2012

Vergeleken met:
kwartaal 3 2011

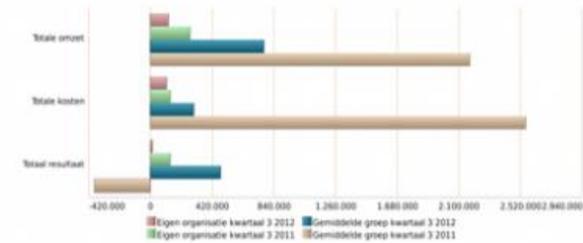
Ingevoerde gegevens

	Eigen	Groei	Gemiddelde	Groei	Positie
Totale omzet	122.173	-54,6 %	771.267	-84,5 %	11
Totale kosten	109.067	-19,1 %	293.807	-88,5 %	5
Totaal resultaat	13.106	-90,2 %	477.460	224,8 %	2

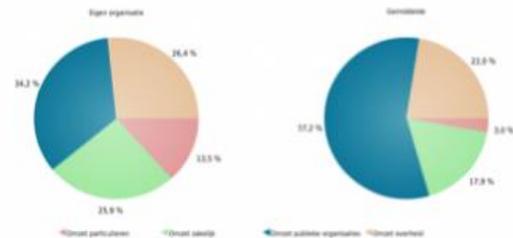
Aantal medewerkers (FTE) 4,5 0,0 % 22,1 71,9 % 11

Uw organisatieresultaten van kwartaal 3 2012 zijn hierboven weergegeven in de eerste datakolom. Daarnaast staat de procentuele groei ten opzichte van kwartaal 3 2011. In de derde datakolom staat het gemiddelde van referentiegroep Alle deelnemers en daarnaast de groei van die groep ten opzichte van kwartaal 3 2011.

Tot slot wordt uw positie in de groep getoond als alle gegevens in volgorde van hoog naar laag worden gesorteerd. Er zijn in totaal 13 deelnemers in kwartaal 3 2012.



De grafiek toont omzet, kosten en resultaat voor uw organisatie als het gemiddelde voor referentiegroep Alle deelnemers voor zowel kwartaal 3 2012 als kwartaal 3 2011. Dit geeft een duidelijk inzicht in de verschillen tussen de twee perioden en tussen uw organisatie en de groep.



De grafiek toont voor kwartaal 3 2012 de verdeling van de totale omzet per klantencategorie, voor uw organisatie en voor het gemiddelde voor referentiegroep Alle deelnemers. Dit helpt bij de analyse van de resultaten. Een verschil in omzetverdeling kan effect hebben om het resultaat.

Referentiegroep: Alle deelnemers Periode: kwartaal 3 2012 Vergeleken met: kwartaal 3 2011