

DOSSIER

"Best Practices"

Ou comment

Nos progrès dans l'amélioration de notre performance sont-ils suffisants ?
Nos pratiques sont-elles bonnes ?
En existe t-il de meilleures ?

identifier,

... Le benchmarking peut aider l'entreprise à trouver des réponses à ces questions. La démarche lui révèle en effet où se situe son niveau de performance actuel, ainsi que celui qu'elle peut prétendre.

partager et

Mais plus important encore, elle contribue à lui révéler comment atteindre ce niveau.

s'approprier

Tout l'enjeu pour l'entreprise, c'est de découvrir, ensuite d'adopter, les meilleures pratiques pouvant contribuer à une amélioration radicale de sa performance.

les meilleures

Si l'approche, baptisée "Best Practices" par les américains, ne présente dans son principe rien de très original, nombreux sont ceux cependant à penser que le développement de cette approche peut avoir de sérieuses répercussions dans les entreprises sur la manière d'aborder les problèmes et de les résoudre.

pratiques

industrielles ?

Ce dossier tente de faire le point sur cette approche...

Sommaire

- **Best Practices: le véritable enjeu de tout benchmarking**

P.II

- **Best Practice : un cas concret : SEDC Industrie**

P.III

- **Le Benchmarking Club de Haute-Savoie**

- **Témoignage d'entreprises**

P.IV

BEST PRACTICES : LE VERITABLE ENJEU DE TOUT BENCHMARKING

Benchmarking : de "Benchmark" à "Best Practices" !

"Suivons nous les bonnes mesures de performance ? Nos progrès pour l'amélioration de notre performance sont-ils suffisants ? Nos pratiques sont-elles bonnes ? En existe-t-il de meilleures ? Comment pouvons-nous et devons-nous comparer notre performance avec celles d'autres entreprises ?..."

Pour répondre à ce genre de questions, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de benchmarking :

- benchmarking interne lorsqu'il s'agit d'une comparaison de performances intra-entreprise (entre unités de production par exemple),
- ou benchmarking externe lorsqu'il s'agit d'une comparaison inter-entreprises (par rapport à des "best in class" par exemple).

En s'engageant dans une telle démarche, l'entreprise espère le plus souvent disposer d'une vision objective de son niveau actuel de performance devant lui permettre ensuite de se positionner par rapport à ses concurrents les plus sérieux. Elle s'attend également à ce que le benchmarking lui délivre une idée assez juste du niveau de performance auquel elle peut prétendre.

Elle s'attend en revanche beaucoup moins à ce que cela l'amène à découvrir également les pratiques susceptibles de les lui faire atteindre. Pour résumer ce qui suit, disons que si les benchmarks constituaient jusqu'à présent la raison d'être des benchmarkings, ce sont désormais davantage les meilleures pratiques (les "best practices") qui sont mises en avant pour justifier l'intérêt de la démarche.

Déjà très utilisés en informatique, les benchmarks correspondent à des valeurs de référence par rapport auxquelles une performance peut être évaluée : un délai client inférieur à 10 jours, un taux de retouches et rebuts inférieur à 1% des ventes réalisées, un taux de produits finis "bon du premier coup" égal à 97%, ...

En se positionnant par rapport à ces benchmarks, une entreprise a les moyens d'identifier ses points faibles et de définir convenablement ses priorités d'amélioration. Bien évidemment, une telle évaluation n'est utile que si elle est renouvelée dans le temps. Connaître sa position par rapport à d'autres à un instant donné ne présente en effet qu'un intérêt limité.

Ce qui est plus intéressant en revanche, c'est de suivre comment cette position évolue ensuite, ne serait-ce que pour valider, et au besoin revoir, les actions d'amélioration en cours. Et c'est là qu'apparaissent les difficultés les plus sérieuses. L'une des spécificités d'un

benchmark, c'est en effet d'être très fortement changeant. Non seulement la ou les valeurs qu'il représente évoluent souvent d'une manière considérable et dans un intervalle de temps souvent très court, mais son choix lui-même est appelé à être fréquemment remis en cause.

L'évolution de plus en plus rapide des exigences des clients, l'apparition à un rythme de plus en plus soutenu de nouveaux concurrents sur les marchés, l'accélération dans le développement de nouveaux produits sont autant de facteurs qui conduisent à un réajustement, voire dans certains cas à une redéfinition, quasi permanents des benchmarks à utiliser.

C'est cette démarche, qui englobe à la fois la gestion des benchmarks, et leur utilisation dans le cadre d'une évaluation comparative de performance intra ou inter-entreprises, que certains ont parfois tendance à assimiler à du *benchmarking*.

La vocation d'un benchmarking est pourtant d'aller bien au delà d'une évaluation par benchmarks. Si l'évaluation est importante, l'analyse qui en découle l'est tout autant. Sinon davantage. La comparaison des performances par rapport à des benchmarks doit en effet amener l'entreprise à identifier, comprendre, puis appliquer, au besoin en les adaptant, les pratiques qui sont à l'origine des valeurs pour lesquels un écart important a été constaté.

« *Benchmarking is not the same as Benchmark ! Benchmarks are performance measure. Benchmarking is action...* »¹.

Et cette « action », à laquelle l'APQC fait référence, non seulement fait partie intégrante d'un processus de benchmarking, au même titre que l'évaluation, mais constitue sans doute son fondement même. Ah quoi bon en effet savoir que l'on est « moins bon » si l'on n'est pas en mesure de comprendre pourquoi celui avec qui l'on s'est comparé est meilleur que vous.

Si la plupart des benchmarkings pratiqués privilégiait jusqu'à présent les « benchmarks » à l'« action » d'amélioration qui en résultait, la tendance s'est maintenant inversée. Bon nombre d'industriels font désormais de la recherche et l'adaptation de « best practices » la mission centrale de tout benchmarking.

Du coup, le benchmarking est de plus en plus perçu comme une application très concrète du Knowledge Management, i.e. le processus qui vise à identifier, collecter et capitaliser les connaissances d'une entreprise en vue d'améliorer sa performance.

La figure 1 illustre les principales étapes d'un tel processus, la manière dont ces

étapes s'enchaînent, et les aspects de l'environnement qui ont un impact sur ces étapes. Il s'agit au départ de rechercher et de collecter des meilleures pratiques et des connaissances détenues en interne par l'entreprise ou détenues par d'autres entreprises, concurrentes ou non.



Fig 1: The Knowledge management framework²

Il s'agit ensuite de faire partager ces meilleures pratiques, et de comprendre comment elles peuvent être utilisées au sein de l'entreprise. Le processus se poursuit enfin par l'adaptation et l'application de ces meilleures pratiques à de nouvelles situations, avec l'objectif d'atteindre les niveaux de performance auxquels ces meilleures pratiques amenaient dans leur cadre initial d'utilisation.

Autour de ce processus, figurent les aspects de l'environnement aidant ou, au contraire, perturbant la réalisation de ces étapes : la culture de l'entreprise, la technologie, l'évaluation et la stratégie. Ces aspects doivent nécessairement être pris en compte pour qu'un transfert de meilleures pratiques d'une entreprise à une autre (benchmarking externe), ou d'une entité de l'organisation à une autre (benchmarking interne) puisse avoir des chances d'aboutir.

Où chercher des "Best Practices" ?

Si les entreprises optaient jusqu'à présent le plus souvent pour une recherche de ces "best practices" à l'extérieur de l'entreprise et généralement dans des entreprises renommées ("les best in class"), ce sont maintenant plutôt les benchmarkings internes qui sont privilégiés, i.e. la recherche et le partage de pratiques utilisées au sein même de sa propre organisation. A l'origine de ce changement de stratégie, généralement un même constat.

Si d'un côté de l'organisation, on est parvenu à développer, à expérimenter et à adopter de "bonnes" pratiques pour pallier des problèmes rencontrés, de l'autre côté, bien que confronté aux mêmes problèmes, on persiste à ignorer ces pratiques, allant même parfois jusqu'à les réinventer.

¹ American Productivity & Quality Center (APQC), <http://www.apqc.org/best/whatis.cfm>, 2002

² C. O'Dell and C. Jackson Grayson, www.apqc.org/free/whitepapers, 2000

«Si seulement nous savions ce que nous savons !». Jerry Junkins, président de Texas Instrument, ne faisait là que traduire un sentiment partagé par de nombreux responsables industriels. Il y a à l'intérieur même de toute organisation, un vaste ensemble de connaissances, de savoir-faire et de meilleures pratiques, dont l'identification, la transcription et le partage pourraient être à l'origine à elles seules d'améliorations spectaculaires pour l'entreprise.

Adoption/adaptation des best practices

Même unanimité également en ce qui concerne l'ampleur des difficultés rencontrées lorsque sont tentés des déploiements de "best practices" au sein d'une entreprise : personnel pas ou peu enclin à adopter de nouvelles façons de faire, information inadéquate sur comment adapter la nouvelle pratique et la faire fonctionner convenablement, manque de ressources dans la gestion du changement, etc.

Mais la difficulté la plus grande est sans doute celle de parvenir à cerner concrètement ce qu'est une "meilleure pratique", ou plus exactement, de parvenir à identifier distinctivement le type d'informations ou de connaissances qu'il est pertinent de déployer dans l'entreprise pour générer une amélioration notable. Une "pratique" doit-elle faire référence à la façon de réaliser une activité ou à la façon de la rendre plus performante ? Dans ce cas, que représente une "meilleure pratique" ? une pratique efficace quel que soit son cadre d'utilisation ? Il faut avouer que les nombreuses définitions qui en sont données n'aident pas beaucoup à y voir plus clair :

«...une technique, une méthode, une procédure ou un processus qui a été mis en œuvre et qui a amélioré les résultats de l'entité. Les bonnes pratiques sont étayées par des données concrètes et vérifiables sur le lieu de leur expérimentation.»¹

«... toute pratique, savoir ou savoir-faire qui a démontré son efficacité ou sa valeur dans une partie de l'entreprise et qui est applicable à une autre partie de l'entreprise.»²

Même difficulté lorsque l'on examine les

¹ *Benchmarking Introduction and main principles*, The European Quality Promotion Policy, Quality Series, number 7, January 1998
² J.Y. Prax, *Le guide du Knowledge Management*, Ed. Dunod, 2000

"best practices" qui sont recensées, classifiées et proposées actuellement par de nombreux organismes issus du domaine de la Qualité ou du management industriel :

www.best-in-class.com,
www.bestpracticdatabase.com,
www.benchmarkingreports.com,
www.apqc.org,
www.smthacker.co.uk, etc.

A titre d'exemples :

« *Establish High Level Training Programs To Facilitate the Implementation of Six Sigma Initiatives* »³

« *Use multiple small machines (rather efficient expensive machines that have to be kept busy) for Just In Time* »⁴

Point commun cependant aux pratiques proposées, elles ont généralement un lien très fort avec un processus, et plus précisément, avec la manière de rendre ce processus plus performant. A partir de là plusieurs types de pratiques peuvent être identifiés. Par exemple, en fonction du type de sorties délivrées par le processus (décision, produit/service ou ressource) dans le cadre d'un fonctionnement habituel (Plan A) ou inhabituel (Plan B), ou en fonction du type de moyens sollicités dans la mise en œuvre de ce processus, qu'il s'agisse de moyens ayant trait aux acquis de l'entreprise (moyens matériels par exemple) ou de moyens ayant trait à ses aptitudes (capacité à innover).

Autre difficulté pour l'entreprise, c'est de parvenir à identifier des "best practices" susceptibles d'être intégrées dans son organisation. D'un côté, l'entreprise est généralement bien en peine de formuler ses besoins en termes de pratiques, le benchmarking visant précisément pour elle à découvrir des pratiques qu'elle n'a jusqu'à présent pas encore envisagées dans ses projets d'amélioration.

De l'autre côté, l'entreprise a des difficultés à localiser, parmi ses pratiques habituelles, celles pouvant procurer des gains significatifs à une autre entreprise dans un contexte différent du sien. A cela s'ajoute pour elle la difficulté de connaître les pratiques qui ont un impact réel sur ses processus, l'effort étant généralement

³ *The best Practice of the Day*,
www.bestpracticdatabase.com
⁴ www.smthacker.co.uk/kanban.htm

porté sur l'identification des pratiques à l'origine des problèmes du processus plutôt que sur celles à l'origine des "bonnes" performances du processus. Difficile dans ces conditions d'imaginer qu'une entreprise puisse seule se mettre en quête de "best practices" pour résoudre un problème donné. Difficile également d'imaginer qu'une entreprise puisse parvenir d'elle-même à proposer à d'autres des pratiques transférables.

L'approche "Best Practices" implique plutôt que soit établi un accord entre entreprises sur un principe d'échange réciproque de pratiques. Et cela sans même que ces entreprises aient nécessairement une idée précise et bien arrêtée des pratiques qu'elles seront à même d'échanger par la suite.

Enfin, une dernière difficulté concerne l'acquisition de ces meilleures pratiques. Le plus souvent, celle-ci s'opère à partir de questionnaires, adressés à l'entreprise qui détient ces meilleures pratiques, et collectant généralement des valeurs d'indicateurs jugés significatifs de la performance obtenue. Si ces données sont importantes à recueillir, elles ne décrivent généralement pas les pratiques qui en sont à l'origine. L'enjeu actuel de ceux qui prônent l'approche "Best practices", c'est d'aboutir à la proposition d'un modèle de représentation de ces pratiques aidant à leur transfert, et qui aille bien au-delà d'un simple énoncé textuel. Il est clair que l'accès à des bases de données communes, de même que des échanges d'informations limités aux seules informations "explicites" ne suffit pas. Certaines entreprises s'orientent donc vers certaines méthodes d'acquisition utilisées dans le Knowledge Management. Comme par exemple, KADS (Knowledge Acquisition Documentation Structure), MEREX (Mise En Règle de l'Expérience), ou encore KOD (Knowledge Oriented Design).

Malgré ces difficultés, la démarche connaît un succès grandissant aux US. Reste à savoir si elle réalisera la même percée en France. Nul doute cependant que si elle y parvient, elle bouleversera certaines habitudes sur la manière d'approcher et de solutionner les problèmes.

UN EXEMPLE DE "BEST PRACTICE" : LA GESTION DES FLUX PAR LE RANGEMENT CHEZ SEDC INDUSTRIE

L'approche développée chez SEDC Industrie s'inspire du 5S mais sa mise en application se veut plus globale. Si le rangement est recherché dans l'entreprise, c'est avec l'objectif de montrer et surtout de développer la rigueur et la méthode dans l'entreprise. L'identification des flux physiques et leur structuration sont donc au cœur de la démarche.

La pratique repose sur un principe simple qui résulte de l'analyse des systèmes d'information. Toute entreprise gère des objets, bien sûr physiques mais également informationnels. A un instant donné, chacun de ces objets est dans un certain état (lot de filets rapportés lavés ou non, commande enregistrée ou non, réception effectuée et conforme, etc.) A chacun de ces états sont également

associées des décisions à prendre et des actions à engager.

A la question : Pourquoi rangeons-nous ? Nous pouvons répondre : « pour faire propre ou pour gagner de la place ». Mais en réalité, c'est « parce que la séparation des états met en évidence les actions à effectuer et simplifie leur mise en œuvre ».



Par exemple, empiler sans distinction sur un bureau des commandes urgentes, des commandes moins urgentes, des demandes de prix et des offres de prix, va conduire à reprendre systématiquement ces mêmes documents pour accéder à

l'offre de prix ou la commande recherchée.

Pour SEDC, l'objectif est de créer une zone pour un couple « objet/état » chaque fois que cela est nécessaire. La dimension de la zone est liée au temps et au volume du traitement. Avec en plus le respect d'un principe de base : plus la zone est petite, moins d'objets en attente de traitement seront acceptés.

A partir de là le respect et la gestion des zones améliorent la circulation des informations et la mise en œuvre des actions. Les dysfonctionnements des flux sont également mis en évidence plus rapidement. Une zone qui « déborde » par exemple, c'est un traitement qui se fait mal (manque d'effectif, mauvaise

organisation, etc.) Un transpalette qui n'est pas dans sa zone, c'est un transpalette utilisé. S'il n'est que très rarement dans sa zone, c'est qu'il est trop utilisé.

Cette pratique est bien entendu applicable à toute entreprise. Les facteurs clés de son succès incluent le respect du principe de conformité, la traque des zones « vrac » et l'analyse des dysfonctionnements... pour ne pas « gérer la pénurie ». En effet, avant d'agrandir une zone ou acheter un nouveau transpalette, il faut vérifier que c'est bien utile !

LE BENCHMARKING CLUB DE HAUTE-SAVOIE

Ce club, créé en 1998 à l'initiative du Mouvement Français pour la Qualité, du laboratoire LLP/ESIA, de l'Université de Savoie et de Thésame, s'est fixé pour objectif d'initialiser et de développer les échanges de meilleures pratiques entre des industriels et/ou entreprises de service. Une trentaine de rencontres a déjà eu lieu sur les meilleures pratiques dans des domaines aussi divers que : achats & approvisionnement, gestion des compétences, réduction des coûts,

satisfaction clients, prévention des risques industriels, traitement des déchets, ergonomie des postes de travail, maintenance préventive, management des processus, etc.

Le club se compose actuellement d'une quinzaine d'entreprises dans différentes activités tel que le décolletage, l'industrie agroalimentaire, l'industrie lourde, la diffusion de biens d'équipement, ou encore le service aux entreprises :

BOSCH, CILSE, ENTREMONT, LC MAITRE INDUSTRIES, PAULME DECOLLETAGE, RENA FRANCE, SCAPA, SEGELEC, SKIS DYNASTAR, SOMFY, TECUMSEH EUROPE, TIMET SAVOIE, UCAR

Les échanges de meilleures pratiques s'effectuent soit sous la forme d'ateliers, soit lors de visites d'entreprises sur des thèmes très ciblés.

TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES

Point de vue de Philippe Détalle, PAULME DECOLLETAGE :

A l'origine, ce club nous a donné l'occasion de présenter nos points forts respectifs, permettant d'alimenter une base de données de compétences et savoir-faire. Ensemble nous définissons des attentes communes en termes de pratiques à acquérir et à échanger. Ces "best practices" sont alors discutées lors de réunions de travail, ce qui nous donne l'opportunité de les adopter ensuite, au besoin en les adaptant à notre entreprise. Les échanges de meilleures pratiques se concrétisent également lors d'échanges bilatéraux ou lors de visites complémentaires.

Il est important de pouvoir échanger avec des entreprises d'autres métiers, ceci amène souvent des suggestions intéressantes et inattendues.

Point de vue de Christian Chabrier, ENTREMONT :

Des premiers pas du CPHS (Centre Productique de Hte Savoie), avec ses groupes de travail orientés sur les thèmes de l'amélioration de la productivité (TPM, mesures TRS,...) à THESAME et des réflexions élargies au management du changement et la pérennité des actions en passant par le Benchmarking, que de chemin parcouru...

Dans le difficile chemin de l'Amélioration Continue nous avons recherché et trouvé régulièrement au sein de cette association une source importante d'informations et d'échanges de points de vue, propres à nous aider à orienter nos choix : 5S, gestion des déchets, communication, management visuel, tous sujets essentiels pour la maîtrise de nos activités industrielles qu'elles soient agroalimentaires comme la nôtre (je rappelle que nous fabriquons et

commercialisons de l'emmental, du comté, du beaufort...sous toute forme portions et râpé ...aux marques Entremont et Meule d'Or ! PUB), ou autre (mécanique, métallurgique, chimique, pharmaceutique, enseignement ...).

A tour de rôle les responsables de Production, le contrôle de Gestion, les responsables Maintenance, et bien sûr la Qualité et les Ressources Humaines se sont succédés au sein des groupes, en fonction des thèmes, pour confronter, avec grand intérêt et utilité, leur démarche à celle de leurs confrères d'autres entreprises et tenter de formaliser les meilleures pratiques .

Non je ne regrette rien... au contraire ! Voilà un terrain de remue-méninges à deux pas de chez nous avec des acteurs et animateurs compétents et expérimentés, profitons-en !

Les prochaines "best practices" discutées :

- La pérennisation des actions d'amélioration
- La communication interne dans l'entreprise
- Les entretiens annuels d'évaluation
- La gestion prévisionnelle des compétences stratégiques
- La maîtrise statistique des procédés
- Le développement des équipes autonomes

Prochaines réunions du club :

Jeudi 17 avril 2003 de 9h à 12h = visite d'entreprise
Jeudi 22 mai 2003 de 17h à 19h

LE CLUB ACCUEILLE DE NOUVEAUX MEMBRES POUR L'ANNEE 2003 !
Prenez contact avec les organisateurs.

Jean-Luc Maire
LISTIC/ESIA
Tél : 04 50 09 22 56
maire@univ-savoie.fr

Jacques Roura
THESAME
Tél : 04 50 33 50 65
jr@thesame-innovation.com

Laurent de Changy
MQRA
Tél : 04 50 98 88 82
ldechangy@sedc.fr