

## **Conférence introductive de Luc Albarello, gérant de EIDOS**

---

Mesdames, Messieurs, au nom du Groupement EIDOS, je vous remercie de votre présence et je vous souhaite la bienvenue.

Je vais dans quelques secondes introduire l'après-midi consacré à la problématique du benchmarking, mais auparavant permettez-moi de dire quelques mots à propos de notre groupement.

EIDOS compte à présent 8 bureaux actifs dans différents secteurs d'activité : la formation avec le BIEF, l'aménagement de l'espace avec ESPACES-MOBILITÉS et avec le bureau de Pierre Van Wunnik, les dispositifs de consultation de la population avec TRAME et SONECOM, l'environnement et l'énergie avec les bureaux SITEREM et AENERGYES ainsi que la coopération au développement avec DRIS.

Nos bureaux sont des structures privées, indépendantes, qui ont pour point commun de se mettre au service des collectivités dans des activités de conseil et à propos des préoccupations très actuelles que je viens de citer. Notre complémentarité nous permet quelque fois de collaborer sur des missions communes et nous visons de la sorte à accroître la qualité de nos services.

Le mot même d'EIDOS, en grec, signifie l'acte en train de se faire. Plutôt que le produit fini ou la matière déjà faite, c'est la *volonté de faire quelque chose* que ce mot et ce sigle désignent.

« Faire quelque chose ensemble », ce fut vraiment, il y a 2 ou 3 ans, la base de notre regroupement. « Faire quelque chose » et aussi « réfléchir ensemble ». Et c'est ce que nous nous sommes proposé de faire cet après-midi. Réfléchir ensemble sur une dimension de notre travail, une dimension qui aujourd'hui interpelle chacun d'entre nous à savoir, en gros, l'attitude comparative.

En effet, dans de nombreuses interventions et dans de plus en plus de cahiers de charges, qui concernent des études ou bien des réalisations nous sommes à présent souvent confrontés à une dimension de comparabilité.

Cette perspective comparative peut se décliner de différentes manières, prendre différentes formes, mais on la trouve transversalement quelque soit le secteur d'activité : aménagement d'espaces, mobilité, coopération ou environnement.

Nous avons donc voulu mettre cette perspective au centre d'une réflexion tout en faisant preuve d'une grande modestie : pour le dire simplement, aucun d'entre nous n'a, à cette heure, d'idée préconçue sur l'usage de cette attitude comparative ou, pour utiliser le terme à la mode du « benchmarking ».

D'où le titre que nous avons donné à cette après-midi : *benchmarking mode ou nécessité ?* « Mode ou nécessité » suivi d'un gros point d'interrogation. Nous voulons tout simplement, durant deux ou trois heures, faire part de nos pratiques en cette matière, échanger des arguments qui plaident en sa faveur, ou bien, à l'inverse, attirer l'attention sur des situations dans lesquelles une telle attitude ne serait absolument pas souhaitable.

N'étant pas moi-même un spécialiste du benchmarking, j'ai tenté pour préparer cet exposé introductif, d'y voir un peu plus clair en parcourant quelques ouvrages et quelques sites. Et je voudrai en guise d'introduction vous soumettre les quelques aspects suivants :

Tout d'abord, lorsqu'on visite Internet à partir de la notion de benchmarking, c'est le champ de l'économie et plus particulièrement celui de la gestion et du management qui apparaît en tout premier lieu.

Cela se comprend si l'on sait que le benchmarking est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox pour une prise de décision qui concernait un investissement destiné à moderniser la gestion des stocks et des commandes. Xerox s'est à ce moment intéressé aux « meilleures pratiques de la concurrence ». La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sports par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode ainsi découverte chez d'autres a alors été adoptée.

Rendons donc à César ce qui appartient à David T. Kearns, ex-président de la direction de Xerox Corporation qui définira le benchmarking en tant que : "Processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents".

Le terme provient du mot anglais " benchmarks " qui signifie " repères, jalons ". Il était initialement employé par les géomètres pour signifier " jalonner le meilleur parcours d'une route ". Par extension, le terme a été appliqué au monde de l'entreprise dans le sens de " jalonner le progrès ".

Le benchmarking (en français référencement, étalonnage ou parangonnage<sup>[1]</sup>) est donc bien une technique de marketing ou de gestion de la qualité ; il est présenté comme un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Au Québec on traduit par : " étalonnage concurrentiel ".

Et un *benchmark* est défini en tant qu'indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais). Cet indicateur,

chiffré, est tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.

D'autres sites internet précisent que le benchmarking consiste à « trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier (c'est ce qu'on appelle « benchmarker des entreprises ») et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise ».

En bref, le "benchmark" est l'étalon de mesure auquel on se réfère, tandis que le "benchmarking" désigne le processus de recherche de cet étalon, qui conditionne l'amélioration des performances.

Pour une entreprise, il s'agit donc de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs modes de fonctionnement et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Différents types de benchmarking sont généralement distingués : Interne (Comparaisons par rapport à plusieurs services internes à l'entreprise), Compétitif (Comparaisons par rapport à des concurrents directs, producteurs de produits similaires), Fonctionnel (Comparaisons par rapport à des services ou départements extérieurs), Horizontal (Comparaisons par rapport au processus ou méthodes de travail).

Nous reviendrons certainement sur ces aspects techniques dans quelques minutes.

Le deuxième volet de mon introduction s'intéresse à quelques notions proches. Par exemple les notions de comparaison, de comparatisme ou de comparabilité. Ici, deux disciplines apparaissent surtout : la littérature et l'histoire.

Pour la première, on apprend que la littérature comparée est enseignée dans tous les départements de littérature des universités (en France, aux USA) ; ici, les recherches américaines se sont ouvertes aux études comparatives thématiques, idéologiques, culturelles, les relations de la littérature avec les arts, le dialogue des cultures. Ici, on voit que comparer signifie plutôt la recherche de similitudes, de points communs, de filiations.

Dans le domaine de l'histoire, pour certains auteurs, l'objet principal des recherches comparatives historiques, c'est la différence. La différence apparaît comme la particularité la plus importante de l'approche des historiens. Différence et donc spécificité de la Révolution française, spécificité

du déclin économique de la Grande-Bretagne, causes particulières de la prise du pouvoir des nazis en Allemagne. Ici, on voit que comparer est plutôt distinguer.

Ce qu'on peut également observer, quand on regarde les sites consacrés au benchmarking, c'est que ni la sociologie, ni les domaines qui sont les nôtres comme la formation, le social, l'environnement ou la mobilité n'apparaissent explicitement. Ni non plus la politique en général, ni l'évaluation des politiques publiques en particulier.

Or, s'il y a bien un domaine où l'on compare en permanence, c'est celui de la politique. On compare les partis, les programmes de partis, on compare les idéologies, les régimes politiques, les modes électoraux. C'est le cas sur presque tous les dossiers. On compare la situation nationale avec ce qui se passe ailleurs. Sur les taux bancaires, sur la politique énergétique, sur la sécurité sociale, sur l'âge de la retraite. On ne peut parler du prix de l'électricité qu'en comparant nos tarifs à ceux qui existent dans les pays voisins. Nous évoluons donc de plus en plus dans une culture politique de la comparaison permanente. On peut d'ailleurs se poser la question de savoir si cette tendance comparative lourde ne trouve pas son origine dans le processus de mondialisation, de globalisation qui se base sur une proximité géographique réelle et virtuelle élevée entre les régions, les pays, les entreprises, les organisations.

Quant aux évaluations des politiques publiques n'impliquent-elles pas aussi, presque par définition, une attitude comparative ? Dit autrement : peut-on évaluer sans comparer ? C'est par exemple la pratique du groupe témoin qui est posée. Si on observe tel impact d'une politique donnée sur un groupe cible, quelle est l'évolution d'un autre groupe qui n'aurait pas été soumis à une même politique ?

Il y a un autre domaine où l'on ne cesse de comparer : celui de l'éducation et de la formation. Que sont les fameuses enquêtes PISA (Programme International pour le Suivi des Acquis) sinon une vaste entreprise comparative ? Comparaison internationale entre les systèmes éducatifs. En un mot, PISA est une enquête menée tous les trois ans auprès de jeunes de 15 ans. 63 pays au total sont concernés. Les tests portent sur la lecture, la culture mathématique et la culture scientifique. Ils se présentent sous la forme d'un questionnaire très lourd et sur base d'une méthodologie extrêmement précise. Les premières collectes de données ont eu lieu en 2000, les suivantes en 2003, en 2006 et en 2009. La prochaine collecte est prévue pour 2012. Les résultats fournis par ces enquêtes internationales sont devenus un élément incontournable dans toute discussion concernant l'enseignement.

Tout cela indique qu'on ne compare plus seulement pour « mieux connaître », on compare à présent « pour gouverner ».

Pour terminer, je vous livre une dernière réflexion que je me suis faite à partir du secteur de la coopération et du développement. Que signifie comparer dans ce secteur ? N'y pense-t-on pas encore souvent selon les catégories de l'avancement et du retard en prenant le risque de comparer les sociétés dites modernes avec les sociétés dites pré-modernes.

Cette réflexion nous conduit à poser la question fondamentale du choix des indicateurs. Sur quel indicateur va-t-on se baser pour considérer qu'une politique est efficiente ou pas ? Quel indicateur faut-il considérer pour estimer que les usagers de telle organisation sont satisfaits ou pas ?

Plus largement, c'est une question fondamentale, quasiment philosophique qui se pose ici : en se comparant, une organisation essaye d'être la plus efficace mais ... dans quel but ?

Si une entreprise fait du benchmarking pour trouver la meilleure modalité de réduire les salaires, quelle valeur poursuit cette organisation ?

Ou si une organisation scolaire fait du benchmarking pour accroître la présence des meilleurs élèves en excluant les enfants d'origine étrangère, quelle valeur se cache derrière cette opération de benchmarking ?

Ou si une administration fait du benchmarking en vue d'exclure le plus grand nombre de demandeurs d'asile, quelle valeur se trouve derrière ce benchmarking ?

Le benchmarking n'est donc pas, en soi, une « valeur » qui serait à préconiser toujours. C'est une approche, au même titre que d'autres approches, comme le sont une analyse multi-niveaux ou une pratique de clustering ou un suivi longitudinal ou une approche prospective. Derrière la dimension technique, c'est la question du sens qui doit être posée. Celle de la déontologie, celle des valeurs. C'est celle du « bien commun » sur laquelle X. Roegiers reviendra tout à l'heure.

Voilà donc quelques rapides réflexions qui avaient pour seul but de poser quelques balises et d'introduire notre débat dont le but ne consistera évidemment pas à aboutir sur le benchmarking à une position définitive. Comme nous l'avons indiqué dans notre invitation, notre souhait est de prendre le temps d'échanger librement en toute liberté intellectuelle sur certaines facettes de cette problématique qui comme je l'ai indiqué devient de plus en plus présente dans les activités d'étude et de conseils qui sont les nôtres.

Nous allons structurer notre après-midi de réflexion en trois parties ainsi que l'indique notre programme. Une première thématique consacrée à

l'économie, un second échange abordera l'environnement et la mobilité et un troisième à la formation et l'éducation.

Transversalement, nous serons également attentifs à la question de la méthode. Dans le sens du benchmarking au sens strict, c'est plutôt l'approche quantitative qui est privilégiée. C'est le cas dans les études PISA dont j'ai parlé et aussi les mesures d'impact sur lesquelles nous reviendrons tout à l'heure. Nous verrons toutefois que des méthodes qualitatives sont aussi possibles. Je laisse à présent la parole à D. Burnotte qui est directeur du bureau TRAME, membre d'EIDOS et qui va animer le premier débat qui sera plutôt axé sur l'économie.

***Luc Albarello, gérant de EIDOS (GIE)***