

Les Pratiques Ingénieuses : du Benchmarking au Benchlearning

OU : « *Comment les pratiques économiques et commerciales utilisées efficacement en entreprises peuvent-elles profiter au monde de l'éducation et de la formation ?* »

Avant-propos

Cet article initialement écrit en Août 2007 est paru dans la revue en ligne *European Net Trainers Association*, ENTA N°10 de novembre 2007

(http://www.nettrainers.org/images/other/fr/enta_newsletter_10_nov2007.pdf) Il a été réactualisé et augmenté en juillet 2016

Introduction : Peut-on apprendre des autres ?

Est-il judicieux de se servir du résultat concluant d'une structure qui a réussi, plutôt que d'essayer de trouver par soi-même comment arriver à ce même résultat ? la réponse n'est pas univoque car cela dépend du contexte, mais les sciences de gestion ont depuis longtemps répondu par l'affirmative. Selon Fred D. Bowers, « *La deuxième personne dans l'histoire qui s'est mise à allumer le feu pour se réchauffer est la première à avoir inventé le benchmarking* ». Il y a deux mille cinq cents ans, Sun Tzu écrivait : « *si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles* ». Il ne faut donc pas hésiter à apprendre des autres, dès lors que l'on constate où l'on se situe, et que l'on sait évaluer son retard, que l'on souhaite progresser. A l'heure où l'apprentissage sur les réseaux numériques se répand de plus en plus, cela est-il transposable et judicieux dans le milieu de l'éducation ? Une réflexion interdisciplinaire¹, nous paraît aujourd'hui indispensable alors que les différentes sciences se mélangent et permettent d'avoir une réflexion transversale et non plus monomaniaque, basée sur des silos étanches.

1/ Le Benchmarking²

Comme méthode de management, le benchmarking a été conceptualisé par Xerox dans les années 70 et mis en œuvre en 1981 dans toutes ses unités (Ettorki-Tardy et al 2011). Le benchmarking est une technique qui permet une surveillance assidue de différents acteurs du micro-environnement de l'entreprise, afin de pouvoir comparer fonction par fonction des sociétés de différents secteurs industriels. Un benchmarking bien compris et bien exécuté, permet d'éviter d'investir trop de temps et d'énergie, dans la création de modèles empiriques qu'il faudra ensuite tester *n* fois jusqu'à l'obtention d'un modèle satisfaisant, ce qui peut représenter un gouffre financier, néfaste à l'entreprise. Cela nécessite en amont de bien connaître son domaine de compétences afin d'être apte à analyser les résultats de sa propre structure qui expliquent les scores obtenus, tant en positif qu'en négatif. Ce travail d'auto-

¹ Du préfixe *inter* entre : concerne le « *transfert des méthodes d'une discipline à l'autre* »

² Repérage, analyse comparative

évaluation n'est pas simple à réaliser. Il doit s'appuyer sur des indicateurs qui mesurent de façon objective la performance atteinte.

Une fois découvertes et identifiées les « bonnes pratiques », le benchmarking peut ensuite aider à établir des objectifs, basés sur un processus continu de mesures de produits/services qui seront comparés :

- Aux concurrents
- Aux entreprises leaders dans le segment de marché
- Au sein des départements d'une même entreprise

Ainsi, en ayant capitalisé l'intelligence collective des différents acteurs, l'entreprise dispose de « modèles d'excellences » opérationnels et expérimentés, vers lesquels elle peut tendre en s'en inspirant. C'est en observant leurs concurrents japonais que les managers américains importent avec le benchmarking, la philosophie managériale du *Toyotisme* développé par Taiichi Ohno dans les années 50. D'après Bain & Company³, le benchmarking est aujourd'hui le premier du Top 10 des outils de management des entreprises.

Cette technique est très utilisée dans les milieux industriels et commerciaux, mais aussi dans la fonction publique (Common Assessment Framework⁴), les organisations à but non-lucratifs⁵ et commence à être adoptée par le monde de l'éducation et de la formation notamment au sein des Ecoles Supérieures de Commerce. Elle peut être judicieusement déclinée dans l'apprentissage/enseignement sur les réseaux numériques, dans ses principales modalités : Formation Ouverte et à Distance (FOAD) ou E-learning, ou modalités annexes : les *Massives Open Online Courses* (MOOC), les *Corporate Open Online Courses* (COOC), les *Formation en Ligne Ouverte à Tous* (FLOT), les *Cours en Ligne Ouverts et Massifs* (CLOM), les *Small Private Online Classes* (SPOC), les *Courses at Scale* (CaS).

2/ Le Benchlearning®

Le Benchlearning est un concept qui fut forgé par Karlöf Consulting (Karlöf et al., 1997). C'est une démarche intellectuelle qui désigne le processus d'apprentissage des meilleures pratiques identifiées par un benchmarking, qu'il s'agisse d'un benchmarking interne sur les pratiques identifiées au sein des départements de l'organisation, ou d'un benchmarking externe sur les pratiques issues de différentes entreprises leaders. (Siebenborn 2002)

Le Benchlearning est une pratique ingénieuse qui fait référence à un apprentissage organisationnel basé sur les résultats d'un Benchmarking interne ou externe. La démarche repose sur le principe, d'une part, d'acquérir des connaissances sur les actions efficaces que d'autres ont expérimentées avec succès, sans avoir à le faire soi-même, et d'autre part, de tirer des enseignements de certaines expériences négatives que d'autres ont vécues, sans avoir soi-même à les vivre. (*ibid.*) Le Benchlearning fait donc gagner du temps et de la pertinence, et permet d'augmenter le niveau de qualité des structures tout en économisant de l'argent. A cette fin, il doit être vu comme un processus systématique et continu ayant en charge l'identification et l'évaluation des meilleures pratiques des partenaires d'un

³ <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>

⁴ Le CAF, basé sur la gestion de la qualité totale (TQM), est un résultat de la coopération entre les ministres de l' UE chargés de l'administration publique. Une version pilote a été présentée en mai 2000 et des versions révisées ont été lancées en 2002, 2006 et 2013.

⁵ <http://www.globalbenchmarking.org/>

benchmarking, de les comprendre, de les assimiler, dans le but de les intégrer au sein des activités de l'organisation.

Le Benchlearning est donc un état d'esprit et une démarche, orientés vers la qualité et la performance, dont la mise en oeuvre implique de disposer et de recourir à un ensemble de mécanismes spécifiquement dédiés à l'apprentissage des connaissances. Plus précisément, il s'agit que le processus de Benchlearning intègre des mécanismes de transformation des connaissances individuelles en connaissances collectives. Le processus débute en effet par le développement d'un apprentissage de nouvelles connaissances au niveau individuel pour se poursuivre ensuite au niveau collectif.

La dynamique du processus se manifeste par les transformations des connaissances d'un état à l'autre comme indiqué ci-après :

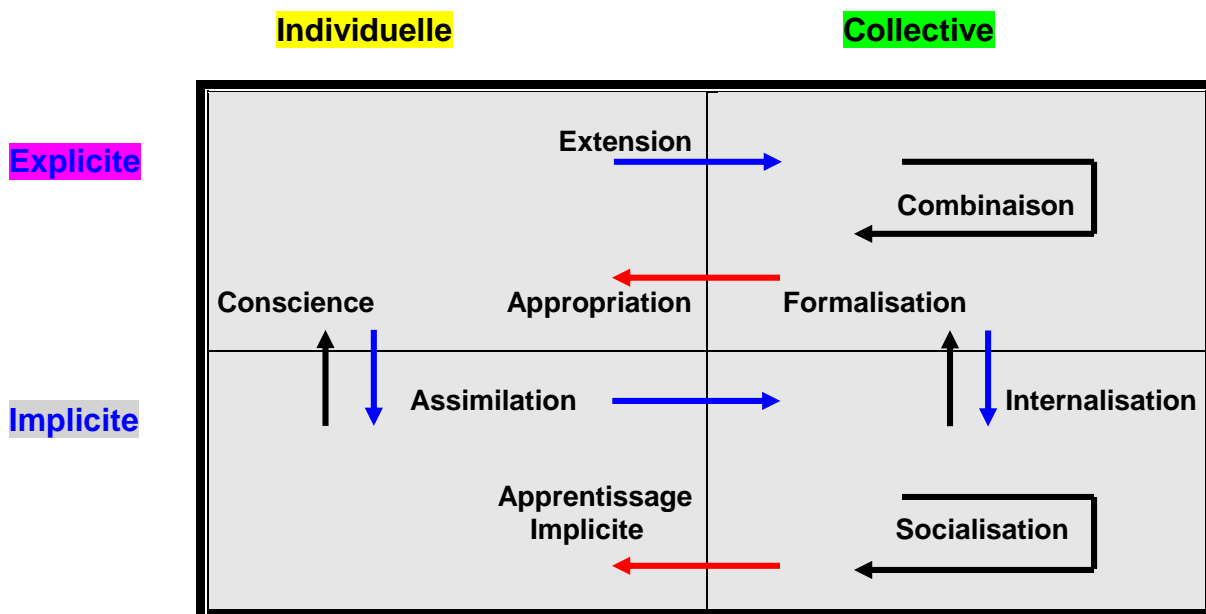


Figure 1 : *Dynamique d'un processus de benchlearning (Nonaka et al., 1995 ; Baumard, 1996)*

Le processus de Benchlearning débute au niveau de chaque individu par un apprentissage de nouvelles connaissances. Celles-ci peuvent provenir de l'individu lui-même (prise de conscience intuitive, raisonnement), de l'organisation (interactions entre individus, transfert d'expertises, programme de formation), ou provenir de sources extérieures à l'organisation (expertises en provenance du milieu professionnel, connaissances d'un individu récemment recruté,) (Romelaer, 1998). Sur la base de cet ensemble d'apprentissages individuels, le Benchlearning se poursuit ensuite à un niveau collectif. D'après Prax, (1997) et Büyükoçkan, (1999) la dynamique de Benchlearning s'exprime alors par:

2.1. La socialisation : elle résulte de l'interaction des individus au sein d'un groupe. L'acquisition de la connaissance s'effectue par observation consciente ou inconsciente, par imitation, ou par partage d'expériences, sans qu'elle ait recours à un langage ou à une codification préétablie.

2.2. La formalisation (ou *externalisation*, ou *articulation*) : elle correspond au passage d'une connaissance implicite à une connaissance explicite. Elle nécessite, et parfois cela implique de nombreuses difficultés, de partager un langage et des concepts de vocabulaire communs.

2.3. La combinaison : elle correspond à la génération de connaissances nouvelles induites ou déduites par le rapprochement de connaissances explicites (support oraux, écrits, électroniques) qui peuvent circuler, se diffuser, être transmises, comparées, combinées, triées, classées, croisées, assemblées.

2.4. L'internalisation : elle correspond au passage d'une connaissance explicite à une connaissance implicite. Elle représente l'intégration de la connaissance explicite dans sa base d'expérience et de connaissance propre pouvant atteindre le stade du réflexe, de l'automatisme, et devant normalement s'accompagner de gains d'efficience avec la mobilisation à tout moment dans l'action.

Ainsi, le Benchlearning donne la possibilité à une organisation de capturer, s'approprier et utiliser les expériences et expertises d'une autre organisation par le transfert de connaissances codées. Un processus de Benchmarking consistant à faire changer une organisation en l'amenant à imiter et à adapter des pratiques à succès, le Benchlearning se pose donc comme la dernière étape incontournable de ce processus puisqu'il vise à changer l'organisation en lui faisant, **comprendre et s'approprier les connaissances associées à ces bonnes pratiques**.

3/ Les étapes d'un processus de benchlearning

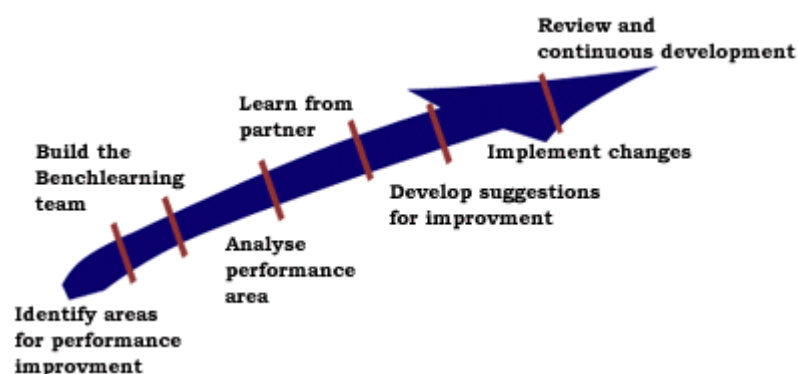


Figure 2 : Les étapes d'un processus de benchlearning (www.benchlearning)

- Etape 1 : *Identifier le domaine de l'amélioration* — La première étape d'un Benchlearning vise à déterminer où se situent les potentiels d'amélioration les plus importants, et ceci dans le but de délimiter précisément ensuite le champ d'application de l'amélioration et/ou du changement visé.
- Etape 2 : *Etablir le groupe Benchlearning* — Un groupe de travail est ensuite constitué, puis formé aux techniques de travail en équipe. Le groupe se voit remettre également des outils d'apprentissage destinés à être utilisés, d'une part, en vue de développer la capacité des membres du groupe à apprendre ensemble, et d'autre part, en vue de servir de supports à la connaissance collective qui sera accumulée ensuite en cours du projet.
- Etape 3 : *Analyser la performance du domaine* — Cette étape vise à construire une représentation précise du domaine étudié et à analyser sa performance. Il s'agit plus particulièrement de mettre en évidence et de comprendre les principaux paramètres d'efficience du domaine considéré, incluant le plus souvent, des facteurs de productivité et/ou de création de valeur pour le client.

- Etape 4 : *Apprendre du partenaire* — Les paramètres d'efficacité identifiés précédemment sont comparés avec ceux d'un partenaire, désigné comme le "bon exemple" par la démarche. C'est là une étape clé du benchlearning car c'est du résultat de cette comparaison que vont pouvoir se développer les capacités d'apprentissage du groupe. Les collaborateurs auront en effet la possibilité de découvrir que d'autres ont la capacité de réaliser des activités similaires, parfois avec une efficacité plus grande. De plus, cela crée aussi une émulation et entraîne une plus grande motivation des participants, qui affichent parfois une ambition supérieure, à une fixation d'objectifs de type « *top down* » définis en interne. Le "bon exemple" est généralement choisi parmi ceux pour qui le processus examiné est un processus « critique » sur lequel tous les efforts d'amélioration ont jusqu'alors fait l'unanimité.
- Etape 5 : *Développer des suggestions d'amélioration* — En analysant pourquoi et comment le "bon exemple" réalise son processus, des suggestions pour l'amélioration du processus existant sont proposées par le groupe. Ces suggestions sont ensuite communiquées au reste de l'organisation en vue de collecter d'éventuels retours d'informations des acteurs du processus eux-mêmes sur les changements envisagés.
- Etape 6 : *Implémenter les changements* — Afin d'implémenter les changements, un plan d'action est établi et les responsabilités sont définies au niveau de la supervision des actions décidées, au niveau de leur exécution, et au niveau du suivi des résultats atteints par le nouveau processus.
- Etape 7 : *Planifier l'amélioration et l'apprentissage continu* — Au cours de cette dernière étape, le groupe a en charge l'estimation des gains obtenus avec le nouveau processus, l'évaluation du processus d'apprentissage et du projet lui-même. Afin de pérenniser les changements engagés, le groupe établit également les stratégies et plans d'actions nécessaires pour maintenir un apprentissage et une amélioration continue de la performance.

Comme outils d'accompagnement, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) semblent pouvoir jouer un rôle essentiel dans le développement du Benchlearning. D'une part, parce qu'elles favorisent la disparition des frontières des entreprises, et d'autre part, parce qu'elles fournissent de façon implicite un modèle organisationnel pour l'entreprise sous la forme d'un système technique d'information intégrant et optimisant les flux d'information (Morton, 1995). Ce système d'information se présente comme une structure de facilitateur de la coopération via la communication et la coordination entre les acteurs, et facilitateur de la capitalisation et diffusion des connaissances (Prax, 1997). En ce sens, les TIC peuvent parfaitement s'insérer dans le processus de Benchlearning comme catalyseurs d'apprentissage. Parmi les outils TIC, citons plus particulièrement le Groupware et les réseaux Internet/Intranet/Extranet.

3/ Quelle adaptation à la FOAD et au E-learning ?

Le problème de la FOAD ou du E-learning est qu'il y a peu d'homogénéité entre les offres, ce qui entraîne une forte disparité avec des cours dispensés sur les réseaux numériques, avec une qualité très inégale, pas toujours à la hauteur des attentes des acteurs, qu'ils soient apprenants, formateurs, ou structures enseignantes. Chaque organisation qui propose des cours en ligne, le fait souvent à *minima*, et se contente pour des raisons économiques mais aussi [d'absence] de compétences internes, de déposer sur leur plateforme LMS les modèles issus de la pédagogie présentielle dont ils disposent (formats

Word, PPT, PDF), ou bien l'accompli avec des modèles pédagogiques qui lui sont propres, avec une démarche généralement empirique à petit pas, basée sur l'essai/erreur, ce qui demande du temps avant d'atteindre un niveau de connaissance pertinent que l'on pourra traduire en performance efficiente.

Dès lors que l'on met en place une démarche de Benchlearning, on peut capitaliser l'ensemble des recherches faites dans le domaine de l'apprentissage sur les réseaux numériques, quelle qu'en soit la modalité (FOAD, E-learning, MOOC, FLOT, SPOC etc) puis on peut mutualiser ces connaissances afin d'en faire profiter le plus grand nombre. Si ce partage est concevable à un niveau interne à la structure, entre les différents services d'une même entité, cela est-il envisageable à un niveau multi-structures, dès lors que les centres de formation professionnelle sont en concurrence frontale et que, dans l'enseignement supérieur, la loi sur l'autonomie des universités les met également dans une situation concurrentielle, leur conférant ainsi un droit à spécificité, à dissemblance ? Le fait d'exceller dans son domaine n'est-il pas un avantage discriminant pour garder de l'avance, se différencier des concurrents en affichant une supériorité de résultats, d'image, de notoriété, de plus grande reconnaissance ? N'est-ce pas ainsi que fonctionnent les « grandes » écoles françaises ? Les meilleures universités américaines ?

Le fait que de plus en plus de structures mettent en ligne gratuitement leurs supports de cours (ex : le MIT) donne à penser que l'état d'esprit du Benchlearning s'est mis en marche. Si l'on est prêt à mutualiser ses connaissances et ses compétences, alors le processus du Benchlearning progressera de l'individuel vers le collectif, pour la plus grande satisfaction des apprenants numériques.

4/ Les Limites du Benchlearning

Si l'on veut adopter une démarche de benchlearning, la première question à se poser est : Où trouver les bons exemples à suivre ? Comment faire pour les identifier ? Accepteront-ils d'échanger sur leurs pratiques ? Pourquoi le feraient-ils ? Quel intérêt y trouveraient-ils ? Autant de questions dont les réponses ne sont pas aisées.

Les entreprises qui se lancent dans la démarche du Benchlearning font toutes état des mêmes écueils : « *une difficulté à trouver des "good example" avec lesquels échanger les connaissances* » (Maire et al., 2004a).

En France, certaines grandes entreprises annoncent déjà être très, voire excessivement sollicitées pour participer à des opérations de benchmarking. Acceptent-elles de le faire loyalement ?

La sélection des partenaires d'un Benchlearning n'a rien d'un cheminement tranquille ; elle est impitoyable car les lauréats d'un benchmarking réussi n'ont pas grand-chose à gagner à être « choisi » pour devenir le centre d'un benchlearning, aussi on comprend pourquoi la plupart des témoignages relatant l'expérimentation de cette démarche de changement ne fait apparaître que des noms de grands groupes. Pourtant, nous savons que la sélection des partenaires est déterminante dans la réussite du changement.

Ce qui manque, c'est aussi l'absence d'un support méthodologique simple, concret, sur la manière de réaliser un Benchlearning efficace, mais aussi la difficulté à trouver et à identifier la meilleure pratique. Si les théoriciens de la démarche mettent en avant la nécessité de rechercher la meilleure pratique pour améliorer le processus à changer, ceux qui se lancent dans la démarche déclarent souvent quant à eux, ne pas savoir comment s'y prendre pour trouver cette meilleure pratique, tant les axes d'analyse peuvent être différents, selon le domaine d'activité étudié.

5/ Conclusion

Analyser les bonnes pratiques de ceux qui ont apporté la preuve de leur réussite est un gage d'efficacité, de gain de temps, de gain financier pour une structure. Cela peut éviter de courir à l'échec, ou de réinventer en moins performant, ce que d'autres ont déjà réussi avec succès.

Faire du benchmarking, n'est ni espionner, ni copier ce que font les autres. C'est analyser leurs résultats en vue de comprendre les raisons de leurs succès. Ensuite, c'est dégager les constantes qui peuvent correspondre à notre contexte, puis essayer de les imiter, sans oublier que c'est dans l'action que l'on apprend.

Le benchmarking est un état d'esprit, mais aussi un processus qui ne laisse rien au hasard, qui doit être compris et maîtrisé avant de se l'approprier. Ensuite, le benchlearning permet cette appropriation par les acteurs concernés, dès lors qu'il est pensé et réfléchi, structuré, pour permettre son apprentissage dans des conditions aisées. Mais il ne s'arrête pas là ! le processus de benchlearning doit être continu et permanent. La structure doit sans cesse repenser son benchmarking, le faire évoluer, afin d'être toujours dans l'excellence. C'est la démarche de la qualité totale.

Ce n'est pas facile, mais, de même qu'il n'existe pas « une seule » pédagogie, gageons qu'il existe « plusieurs pratiques » qui en se combinant, finissent par offrir un niveau de qualité sinon satisfaisant, du moins acceptable.

Le 2 Août 2007, revisité le 13 Juillet 2016

jean.frayssinhes@yahoo.fr

6/ Bibliographie

- BAUMARD, P. 1996. Organisations déconcertées : *la gestion stratégique de la Connaissance*. Paris : Masson.
- BUYUKOZKAN, G. 1999. *Une approche de formalisation d'un processus de benchmarking coopératif*. Thèse de l'INPG,
- ETTORKI-TARDY et al. 2011. *Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé*. Pratiques et organisation des soins. 2011/1, vol. 42, pp.35-46
- MAIRE, J.L et al. 2004a. *Le benchmarking : comment identifier et caractériser les bonnes pratiques*, *Gestion dynamique des connaissances industrielles*. Hermès Science, pp. 150-175, 2004.
- MORTON, S. 1995. *L'entreprise compétitive au futur*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- NONAKA, I. et al. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford/New York : University Press.
- PRAX, Y. 1997. *Manager la connaissance dans l'entreprise. Les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*. Paris : Editions INSEP.
- ROMELAER, O. 1998. *Innovations, performances et organisation*. Revue française de gestion, No. 188, pp. 92-101.
- SIEBENBORN et al. 2002. *Les ressources comme la clé de la codification des compétences dans le contexte de l'intégration d'un nouveau processus*. 1^{er} colloque Gestion de Compétences et des connaissances en Génie Industriel (CGC-GI'02), Nantes, pp. 148-153.