

WORKING PAPER

7-99

L'étalonnage des performances compétitives en bref

Historique, concepts, initiatives européennes et belges



**Bureau
fédéral du Plan**

Analyses et prévisions économiques

Avenue des Arts 47-49

B-1000 Bruxelles

Tél.: (02)507.73.11

Fax: (02)507.73.73

E-mail: contact@plan.be

URL: <http://www.plan.be>

Herman Van Sebroeck
Septembre 1999



L'étalonnage des performances compétitives en bref

Historique, concepts, initiatives
européennes et belges

Herman Van Sebroeck
Septembre 1999

Abstract

Benchmarking is a process that can foster better performance. The European Council and Commission are convinced that a broad implementation of benchmarking in enterprises, especially in European SMEs, and in governmental institutions, would lead to a better competitive position of European industry. The recent decision that benchmarking must be integrated in the yearly competitiveness report, illustrates the firm belief of European decisionmakers in the potentiality of benchmarking.

This paper summarizes briefly the principles of Benchmarking and focuses on the benchmarking of the framework conditions because the latter has to be initiated by the policy makers. It brings an overview of the benchmarking initiatives taken by the European Commission and of the Belgian respons.

It is obvious that Belgium has still an important task ahead in the implementation of benchmarking, especially in the benchmarking of the framework conditions.



Le Bureau fédéral du Plan

Le Bureau fédéral du Plan (BFP) est un organisme d'intérêt public.

Le BFP réalise des études sur les questions de politique économique, socio-économique et environnementale.

A cette fin, le BFP rassemble et analyse des données, explore les évolutions plausibles, identifie des alternatives, évalue les conséquences des politiques et formule des propositions.

Son expertise scientifique est mise à la disposition du gouvernement, du parlement, des interlocuteurs sociaux, ainsi que des institutions nationales et internationales.

Le BFP assure à ses travaux une large diffusion. Les résultats de ses recherches sont portés à la connaissance de la collectivité et contribuent au débat démocratique.

Internet

URL: <http://www.plan.be>

E-mail: contact@plan.be

Publications

Publications récurrentes:

Les perspectives économiques

Le budget économique

Le "Short Term Update"

Planning Papers (les derniers numéros)

- 83 *Perspectives financières de la Sécurité sociale à l'horizon 2050*
N. Fasquelle, S. Weemaes - Novembre 1997
- 84 *Les priorités d'Essen en matière d'emploi*
F. Bossier, I. Lebrun, S. Mertens, C. Strel, P. Van Brusselen - Janvier 1998
- 85 *Un projet à l'échelle mondiale: le développement durable*
Duurzame ontwikkeling: een project op wereldschaal
N. Gouzée, N. Zuinen, S. Willems - Février/Februari 1999
- 86 *Viellissement démographique et financement de la sécurité sociale: un défi soutenable? - Actes du Colloque organisé par le Bureau fédéral du Plan à Bruxelles, les 2 et 3 décembre 1997*
Vergrijzing en financiering van de sociale zekerheid: een haalbare uitdaging?
Handelingen van het door het Federaal Planbureau georganiseerde Colloquium, Brussel, 2 en 3 december 1997

Working Papers (les derniers numéros)

- 5/99 *SPOT - un modèle d'équilibre général appliqué de l'économie belge*
Thierry Bréchet - Juillet 1999
- 6/99 *Effets macroéconomiques et budgétaires de l'instauration d'une cotisation sociale généralisée - Macro-economische en budgettaire effecten van de invoering van een algemene sociale bijdrage*
F. Bossier, M. Englert, F. Vanhorebeek - Augustus/Août 1999

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.

Editeur responsable: Henri Bogaert
Dépôt légal: D/1999/7433/27





Table des Matières

I	Introduction	1
A.	Niveaux	2
B.	Initiatives européennes	3
1.	Initiatives européennes en matière d'étalonnage des conditions cadres	3
2.	Initiatives européennes en matière d'étalonnage des performances compétitives dans les entreprises	7
3.	Initiatives européennes d'étalonnage des performances compétitives de secteurs	9
	Evaluation des initiatives européennes en matière d'étalonnage des performances compétitives	10
C.	Initiatives belges	11
	Conclusion	14



Introduction¹

Le terme anglais *benchmarks*, qui aujourd'hui se réfère entre autres au domaine de l'étalonnage des performances compétitives, a été utilisé pour la première fois, en 1860, par des géomètres qui voulaient poser des marques fixes en vue de mesurer la hauteur par rapport au niveau de la mer. Partant de cette idée de comparaison avec un point de repère, le "*benchmarking*", soit l'étalonnage des performances compétitives, est aujourd'hui devenu un concept de management moderne.

Un processus d'étalonnage des performances compétitives a une double fonction. D'une part, il permet d'analyser la confrontation de sa propre institution ou entreprise aux pratiques, processus et méthodes d'organisations ou entreprises similaires, mais tout à fait performantes; l'analyse se faisant sur la base d'indicateurs de performance. D'autre part, il constitue un processus d'apprentissage permanent qui fournit un instrument pour améliorer ses propres performances.

Par conséquent, l'étalonnage n'est pas synonyme d'*analyse de compétitivité*. L'analyse de la compétitivité, qui repose sur l'analyse d'indicateurs, fait apparaître, par rapport au concurrent, un écart au niveau des faits, chiffres et objectifs stratégiques mais n'explique pas le pourquoi de cet écart. L'étalonnage des performances compétitives, par contre, vise précisément à identifier les "*bonnes ou meilleures pratiques*", la manière dont elles ont pu être réalisées et les enseignements que l'on peut en tirer. En effet, les *benchmarks* sont plus que des indicateurs, ce sont des points de repère qu'il faut s'efforcer d'atteindre. L'étalonnage va donc beaucoup plus loin que la simple imitation par une entreprise de son meilleur concurrent ou que la simple reprise d'une réglementation appropriée dans le cas des pouvoirs publics.

Puisque l'étalonnage a pour but d'améliorer les performances, il peut être appliqué par des entreprises, des secteurs, des institutions et par les pouvoirs publics. Ce procédé d'analyse a été développé aux Etats-Unis, dans le monde de l'entreprise, au cours des années 70 (la RANK-XEROX-Corporation est considérée comme pionnier dans ce domaine) et est de plus en plus appliqué par les entreprises et organisations. Le système d'analyse dont question est également largement reconnu au Royaume-Uni, en Irlande et dans les pays scandinaves. Au Royaume-Uni, par exemple, le DTI (Département du Commerce et de l'Industrie) a lui-même développé un "*UK Benchmarking Index*" permettant à une entreprise de procéder, sur la base d'un questionnaire, à un exercice d'étalonnage avec le concours d'autres firmes, et ce afin de déterminer sa position relative. Sur une période d'un

1. Avec mes remerciements, pour leurs remarques judicieuses, à Mme *F. Thys*, Conseillère adjointe au Ministère des Affaires économiques, et à M. *N. Geerts*, ancien Conseiller adjoint au sein de cette même administration, et maintenant actif au sein de l'Administration flamande.

an et demi, 1000 étalonnages ont été réalisés et suivis en examinant, après un an, l'évolution de l'entreprise.

Lorsqu'en 1996, la Table Ronde des Industriels européens¹ et la Commission de l'UE² ont constaté le retard accumulé par l'Europe par rapport au Japon et aux Etats-Unis sur les plans de la productivité, création d'emplois et évolution technologique, elles ont insisté, auprès du Conseil des Ministres, pour promouvoir l'étalonnage des performances compétitives comme instrument permettant d'améliorer la compétitivité de l'industrie européenne; l'objectif consistant à doter les entreprises, secteurs et pouvoirs publics d'un outil pour améliorer leurs performances.

A. Niveaux

L'étalonnage des performances compétitives peut être utilisé comme instrument au niveau des entreprises, des secteurs et des pouvoirs publics. Il ne faut évidemment pas toujours prendre le Japon ou les Etats-Unis comme indicateurs de référence dans les domaines susvisés. On peut tout aussi bien trouver ces indicateurs en Europe, dans un Etat membre, pour chacun des trois niveaux.

1. *L'étalonnage des performances compétitives des entreprises* constitue un instrument de qualité visant à l'amélioration continue des processus de gestion dans l'entreprise (également appelé: "quality management", "lean production", "world class manufacturing"). Des multinationales l'appliquent depuis longtemps, tout comme quelques institutions publiques comme, par exemple, l'administration des télécommunications aux Etats-Unis et l'administration des douanes et des impôts indirects au Royaume-Uni. Il importe donc maintenant de persuader les PME de l'utilité de l'étalonnage.
2. *L'étalonnage des performances compétitives au niveau sectoriel* s'inscrit dans le prolongement de l'étalonnage des entreprises puisque les principes, qui valent pour une seule entreprise, valent également pour le groupe d'entreprises qui doit mettre en oeuvre les mêmes types de bonnes pratiques pour améliorer sa compétitivité. En effet, certaines réglementations, qui relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics et qui sont déterminantes pour la compétitivité, s'appliquent à l'ensemble des entreprises d'un même secteur. Prenons un exemple d'étalonnage sectoriel parmi d'autres: le CEFIC (Conseil européen de l'industrie chimique qui représente les fédérations chimiques nationales et les entreprises chimiques en Europe) a déjà réalisé un étalonnage des performances compétitives.
3. *L'étalonnage des performances compétitives au niveau des conditions cadres (framework conditions)* vise à optimiser des facteurs-clés, externes aux entreprises et déterminants pour la compétitivité de l'industrie européenne. Il s'agit de facteurs-clés concernant l'environnement dans lequel des gens travaillent et des entreprises sont actives, tels que le coût salarial, la fiscalité, les télécommunications et l'infrastructure de transport, les réglementations en matière d'environnement, les investissements immatériels, l'innovation, les réglementations avec leurs coûts et stabilité dans le temps, le financement

1. European Round Table of Industrialists, Brussels (Oct 96), "Benchmarking for Policy-Makers. The Way to Competitiveness, Growth and Job Creation".
2. "Benchmarking the Competitiveness of European Industry" (Com (96) 463/9.10.96).

des PME, l'infrastructure administrative, etc. Ces facteurs font l'objet d'un étalonnage afin de déterminer quelles sont les bonnes ou meilleures pratiques. Puisqu'il s'agit de facteurs-clés "*externes*", il va sans dire qu'il revient aux pouvoirs publics de prendre l'initiative d'étalonner les performances compétitives au niveau des conditions cadres.

Il est relativement aisé d'identifier des indicateurs macroéconomiques avec des données globales sur la compétitivité mais beaucoup de conditions cadres sont difficilement quantifiables ou comparables. Toutefois, il importe, dans un processus d'étalonnage, de ne pas se limiter aux indicateurs d'output, mais de prendre en compte également les inputs, les causes et les processus sous-jacents. Ainsi, il ne suffit pas de constater que les fonds de pensions européens ont différemment investi dans des capitaux à risque, encore faut-il comparer la réglementation sous-jacente.

B. Initiatives européennes

1. Initiatives européennes en matière d'étalonnage des **conditions cadres**

En octobre 1996, la Commission de l'UE publia le rapport "*Benchmarking the Competitiveness of European Industry*"¹ dans lequel elle concluait que le retard de l'économie européenne s'expliquait par la faiblesse relative, en Europe, des conditions cadres industrielles. Il convenait d'agir sur la reprise de la croissance de la productivité et sur la création d'emplois; l'étalonnage des performances compétitives constituait le moyen approprié pour ce faire. Pour la première fois, on devait étalonner les conditions cadres à un niveau international.

En avril 1997, le **Conseil des Ministres de l'Industrie**² invita la Commission et les Etats membres à lancer quelques **projets-pilotes** d'étalonnage des conditions cadres. L'objectif était d'évaluer l'efficacité des mesures politiques portant sur les conditions cadres et influant sur la compétitivité de l'industrie.

Parce qu'ils sont considérés comme importants pour la compétitivité, les quatre thèmes mentionnés ci-après ont été choisis par les Etats membres. Dans tous les cas, les projets ont été organisés de telle sorte qu'un Etat membre se chargeait de la coordination tout en se faisant assister par un bureau de consultants externes:

1. Logistique

- *5 pays participants*: IE, AT, FI, PT, ES.
- *Coordination*: Forfas, le Conseil consultatif et de coordination pour le développement industriel, les sciences et les technologies (Irlande).
- *Consultant*: TNO (Pays-Bas).

1. op. cit.

2. Conseil des Ministres compétents pour l'industrie. Pour la Belgique, il s'agit, à tour de rôle, des ministres régionaux compétents, lesquels sont assistés par le Ministre fédéral des Affaires économiques.

2. Connaissances professionnelles

- *8 pays participants*: ES, FI, DE, GR, IE, IT, NL, UK.
- *Coordination*: Ministère de l'Industrie et de l'Energie (Espagne).
- *Consultant*: Fundacion Tomillo (Espagne).

3. ICT-O (Information Communication Technology and Organisational Change)

- *9 pays participants*: FI, AT, FR, DE, GR, IE, IT, ES, SE.
- *Coordination*: Ministère du Commerce et de l'Industrie (Finlande).
- *Consultant*: L'Université de la Technologie à Helsinki (Finlande).

4. Financement de l'innovation

- *14 pays participants*: tous les Etats membres sauf le LU.
- *Coordination*: Ministère du Commerce et de l'Industrie (Danemark).
- *Consultant*: Bannock Consulting (Irlande).

Les Etats membres étaient libres de participer ou non aux projets mais devaient eux-mêmes financer leur participation. La Belgique n'a participé qu'au dernier projet. Le soutien administratif de l'ensemble des projets a été assuré par le **Benchmarking Co-ordination Office** (Irish Productivity Center) à Bruxelles.

L'approche mise en oeuvre a été la même pour les quatre projets: tout d'abord, il convenait de sélectionner les principaux points susceptibles d'être améliorés. Ensuite, il a fallu rechercher les indicateurs de référence susceptibles de définir au mieux ces points. Sur la base de ces indicateurs, des réglementations sous-jacentes et des résultats, des recommandations de politiques ont été suggérées tout en tenant compte des bonnes et meilleures pratiques constatées.

Les quatre projets-pilotes, qui ont été réalisés à très court terme, ont été présentés au Conseil des Ministres de l'Industrie en novembre 1998 et ont ensuite été diffusés. Ils peuvent être consultés sur le réseau internet à l'adresse suivante <http://www.benchmarking-in-europe.com>. Ce site, qui a été créé en 1998, fournit des informations sur tous les aspects de l'étalonnage des performances compétitives et renseigne des liens vers d'autres sites dans le monde entier.

Le 16 novembre 1998, le Conseil des ministres de l'Industrie a invité les Etats membres et la Commission à:

- Diffuser les résultats des projets-pilotes et à établir un véritable dialogue avec l'industrie;
- Prévoir un suivi des projets-pilotes;
- Renforcer la participation de l'industrie (et surtout des PME) par la voie des fédérations professionnelles.

En 1998, la Commission de l'UE a également créé un "**High Level Group on Benchmarking**", dans le but de permettre à toutes les parties concernées (dirigeants d'entreprises, syndicats, chambres de commerce, consommateurs, etc.) de contribuer aux décisions sur les directives à donner et les priorités à définir en matière d'étalonnage des performances compétitives. Le groupe en question doit aider la Commission à définir des priorités, à stimuler la participation de l'industrie au processus d'étalonnage et enfin, à diffuser les résultats des études en la matière et recommander des nouveaux domaines de recherche. Ce groupe a été désigné par le Commissaire Bangemann et compte 7 membres; aucun Belge n'en fait partie. Le premier rapport¹ du groupe a été publié en 1999 et comprend une série de recommandations, dont quelques exemples suivent:

- Il conviendrait de consentir un effort pour étalonner la qualité et les performances des services publics;
- Il conviendrait de procéder à l'étalonnage des conditions cadres du développement industriel, lesquelles sont influencées par les pouvoirs publics tout en accordant une attention particulière aux PME;
- Il y aurait lieu d'entreprendre des actions en se fondant sur les résultats des 4 projets-pilotes;
- Le groupe suggère d'étalonner les points suivants:
 - la réglementation en matière d'emploi,
 - les services publics (y compris santé et enseignement),
 - l'innovation technique et son transfert vers les PME,
 - l'infrastructure (y compris les systèmes de taxation).

Entre-temps, il est clairement apparu que les instances européennes continuent à soutenir l'étalonnage des performances compétitives.

Outre les quatre projets-pilotes susmentionnés, **quatre nouveaux projets d'étalonnage** sont actuellement en voie de préparation:

1. "*Benchmarking the Industry-Science Relation. A Strategy for Employment and Growth*". Cette proposition d'étude est introduite par l'Autriche comme extension au projet-pilote "*Financement de l'innovation*". Dans le cadre de cette étude, l'objectif est de dépasser l'exercice d'étalonnage des performances compétitives à proprement dit et de créer une plate-forme permanente au sein de l'UE, laquelle assurerait le lien entre les systèmes nationaux isolés d'innovation. La proposition a été acceptée par la Belgique et les trois Régions du pays ont décidé d'y participer. (Ce projet sera mis en oeuvre d'ici peu).
2. "*Enhancing Competitiveness of Enterprises by ICT-O*" est un projet que la Finlande a introduit dans le prolongement du projet-pilote du même nom. La proposition d'étude a été adoptée mais la Belgique a décidé de ne pas y participer, notamment en raison du délai de réaction trop serré.

1. "*First Report by the High Level Group on Benchmarking*" No. 2/1999 EU-Commission DG3.

Fabrimetal, qui estime l'ICT-O très important pour les entreprises belges, s'intéresse aux résultats de ce projet.

3. L'Autriche a soumis le projet "*Licensing, Permits and Authorisations for Industry*". Les pays suivants, FI, SE, LU, GR, PT et deux Régions de la Belgique, les Régions flamande et de Bruxelles-Capitale, y participent. (Ce projet se trouve dans sa phase finale).
4. Une proposition d'étude, introduite par l'Irlande, "*How to Create Sustainable Consistency and Value in a European Supply Chain*" a été suggérée par l'industrie du pays dans le but de pouvoir concurrencer les Etats-Unis et l'Australie au niveau de l'ensemble de la chaîne alimentaire. Le projet couvre la chaîne de l'offre et les conditions cadres (aucune décision n'a été prise à ce sujet).

La Commission a émis des recommandations en se fondant sur des rapports présentant les résultats de l'exercice d'étalonnage en Europe ainsi que sur les initiatives à prendre à l'avenir¹; ces recommandations ont été reprises dans les conclusions du **Conseil des Ministres de l'Industrie** du 29.4.99². Il en est clairement ressorti:

- que des efforts plus nombreux devaient être fournis pour développer l'étalonnage des performances compétitives à tous les niveaux, mais surtout au niveau des conditions cadres;
- que l'on voulait établir un lien entre **le rapport de compétitivité annuel**³ et l'étalonnage. De cette manière, les Ministres pourraient, lors de la discussion du rapport au sein du Conseil, mieux évaluer l'évolution et les faiblesses de la compétitivité industrielle. Des initiatives en matière d'étalonnage pourraient être prises, d'une part, afin de tenter de déterminer les raisons pour lesquelles l'Europe présente un certain retard et, d'autre part, pour déterminer quelles seraient les actions à entreprendre pour résorber celui-ci. Ce lien permettrait également d'axer l'étalonnage des conditions cadres sur l'essentiel.
- qu'il y avait lieu d'examiner les possibilités d'associer plus étroitement l'industrie, et surtout les PME, à l'étalonnage;
- qu'il convenait de créer un groupe de travail d'étalonnage au sein du Groupe des Représentants des Directeurs généraux de l'industrie.

Ainsi, pour la première fois et spécifiquement pour l'étalonnage des performances compétitives, un groupe de travail distinct, "**BM Competitiveness Group**", a été créé au sein du Groupe des Représentants des Directeurs généraux de l'Industrie. Le groupe se réunira tous les trois mois. Ce groupe deviendra un pivot en matière d'étalonnage et sera chargé d'une mission importante consistant à identifier les facteurs-clés de la compétitivité et à mettre en oeuvre des exercices d'étalonnage. En Belgique, ces réunions sont préparées au sein de la Commission Interministérielle Economique (présidée par les Affaires économiques).

1. "*Benchmarking the Competitiveness of European Industry: Assessment of the Initiatives*" Commission staff working paper, SEC(1999)523, 12.4.99., - "Benchmarking Activities: the Way Forward" DG3.
2. "*Council Conclusions on Benchmarking and Competitiveness*" DG C1 7416/99.
3. "*The Competitiveness of European Industry: 1998 Report*" European Commission, 97 pg. (Le rapport 1999 sera publié au cours de la deuxième quinzaine de septembre 1999).

En juillet 1999, lors de la réunion des Représentants de l'Industrie, la Commission de l'UE a soumis un nouveau document sur la **stratégie future**¹ énonçant quatre objectifs:

1. Le rôle essentiel que doit jouer le "*BM Competitiveness Group*", soit veiller à ce que l'étalonnage soit axé sur le renforcement de la compétitivité européenne et sur l'amélioration du climat d'entreprise;
2. Un affinement de la méthodologie d'étalonnage des performances compétitives afin de dépasser l'analyse et de permettre la mise en oeuvre de "*bonnes pratiques*";
3. Le renforcement des réseaux d'étalonnage et de la communication en la matière via le site internet européen, le réseau internet et les points de contact nationaux;
4. Une plus grande synergie entre les activités d'étalonnage et le rapport de compétitivité annuel.

2. Initiatives européennes en matière d'étalonnage des performances compétitives dans les entreprises

L'application de l'étalonnage des performances compétitives dans les entreprises relève principalement de la responsabilité des entreprises mêmes. Elle diffère d'un Etat membre à l'autre, souvent selon que les pouvoirs publics présentent ou non des schémas auxiliaires.

Certes, la Commission soutient l'application de l'étalonnage par le biais de quelques projets:

1. L'initiative "**Benchmarking for Success**" (dirigée par FORBAIRT, une organisation oeuvrant pour le développement de l'industrie irlandaise est soutenue par les autorités du pays). Afin de réunir les intéressés au sein d'un réseau, un "*European Company Benchmarking Forum*" (ECBF) et un "*European Company Benchmarking Network*" (ECBN) ont été créés et ensuite fusionnés en un "*European Benchmarking Forum and Network*".

Lors d'un premier atelier du réseau, organisé à Dublin (juin 1997), et d'un deuxième, qui s'est tenu à Londres en 1998, les actions suivantes ont, entre autres, été convenues:

- L'adoption d'un **modèle**. L'étalonnage des performances compétitives s'inscrit dans le cadre du concept "*Quality Management*" suivant lequel une institution s'autoanalyse sur la base d'indicateurs de performances. L'étalonnage des performances compétitives va plus loin et procède à une comparaison avec des tiers. Comme base de départ pour un modèle d'étalonnage, on a dès lors opté pour le *modèle-EFQM*² for Business Excellence et pour quelques "*Core Metrics*" ainsi que pour un certain nombre de critères

1. Discussion Note for Delegates of Directors General of Industry: Benchmarking: Future Strategy. DG3.
2. EFQM = European Foundation for Quality Management.

de comparaison regroupés comme suit: customers satisfaction, people satisfaction, impact on society, business results, return on investment, financial measures, sectoral and functional specific measures.

- L'adoption d'un **code de conduite européen** de manière à ce que les acteurs qui procèdent à un exercice d'étalonnage puissent le faire dans un climat de confiance. Une version européenne d'une norme américaine a été adoptée.
- La création **de points de contact locaux (National Focal Points)** afin de diffuser et de faciliter l'application, à l'échelon national, de l'étalonnage des performances compétitives.

L'ECBF a publié un livre et un CD-Rom¹ dans lesquels les entreprises peuvent trouver des informations utiles sur l'application pratique de l'étalonnage des performances compétitives.

L'ECBF ambitionne, pour l'application des *Core Metrics*, d'approuver et de préciser le contenu, sur base trimestrielle, d'une série de Core Metrics européens qui pourraient servir de base pour un étalonnage des performances compétitives européen et dont l'utilisation pourrait être généralisée au sein de l'Union européenne.

Les points de contact nationaux doivent assurer la coordination et la communication nécessaires à la diffusion, à l'organisation et au suivi, à l'échelon national, du concept d'étalonnage des performances compétitives, et ce à tous les niveaux. En outre, ils doivent garantir le lien avec les institutions et initiatives européennes. Concrètement, cela signifie que leur rôle consistera principalement à:

- Promouvoir l'application de l'étalonnage des performances compétitives, en particulier auprès des PME;
- Créer et mettre à disposition des banques de données accessibles;
- Jouer le rôle d'intermédiaire pour des entreprises qui cherchent des partenaires pour l'étalonnage;
- Garantir le lien avec les initiatives européennes.

A l'heure actuelle, neuf Etats membres disposent déjà d'un point de contact national. En Belgique, la création d'un point est encore en phase préparatoire.

2. Le projet "**Quality & Benchmarking for SMEs**" (soutenu par la DG3 de la Commission UE et dirigé par l'EUROCHAMBRES, soit l'Association des Chambres de commerce et d'industrie européennes).

Cette initiative consiste, en fait, en un projet de lancement et de démonstration de l'application de l'étalonnage par des PME. Elle s'articule autour de quelques grandes actions: la sensibilisation des PME, l'organisation de séminaires de formation pour les experts des Chambres de commerce et la création d'une banque de données.

1. Benchmarking FACTS. "A European Perspective" edited by R. Keegan, Forbairt, 1998, EU-Commission, DG3.

A ce jour, 600 PME ayant joué un rôle actif dès le début, ont été questionnées dans quatre Etats membres (IT, FR, AL, ES). Des projets-pilotes ont été lancés en collaboration avec des experts des Chambres de commerce formés à cette fin, dans ces quatre pays. Pour ce faire, on a utilisé des instruments d'autoanalyse comme PROBE, MICROSCOPE et le UK BM-index¹. Le projet a été clôturé à la fin 1998.

3. Le programme "REACTE"². Ce programme prévoit deux projets d'étalonnage des performances compétitives, lesquels ont été élaborés par les DG23 et DG16:

- le projet "*Developing the Competitiveness of SMEs through the Development of International Benchmarking and Management of Good Practice*" (dirigé par le Département du Commerce et de l'Industrie au RU);
- le projet "*SME Benchmarking*" pour la promotion des PME sur les marchés étrangers par le biais de plates-formes commerciales communes. Les Etats membres participants sont: AT, IE, FI, DE, GR, IT, PT, ES, UK. Ce programme sera mis en oeuvre d'ici peu, une fois que la DG16 aura marqué son accord.

3. Initiatives européennes d'étalonnage des performances compétitives de secteurs

En ce qui concerne le benchmarking au niveau des secteurs, les actions entreprises par l'UE avaient deux objectifs différents. Certaines visaient à apporter un soutien technique et financier aux représentants des secteurs dans leurs exercices d'étalonnage. Une série d'exercices de ce genre a été réalisée pour les points suivants: les prix à la consommation d'énergie, la flexibilité de l'organisation du travail, le secteur chimique, l'organisation dans l'industrie automobile, l'innovation en biotechnologie, la sous-traitance dans le secteur de l'électronique de grande consommation, l'adjudication dans le secteur ICT. Des études sur l'étalonnage du secteur pharmaceutique et du secteur des métaux non ferreux sont en cours de préparation.

Certains exercices ont été réalisés à l'initiative de l'industrie même, comme dans les secteurs de la biotechnologie, de la construction mécanique et de la construction.

Une autre initiative avait pour objectif de promouvoir l'étalonnage des performances compétitives en tant que processus structuré d'introduction d'améliorations dans l'industrie. Cette initiative n'a manifestement pas été couronnée de succès puisqu'il ne s'agissait pas réellement d'étalonnage de performances compétitives.

1. MICROSCOPE est basé sur le "world class model" de la London Business School et IBM constitue une adaptation de l'instrument d'étalonnage existant PROBE (Promoting Business Excellence).

2. REACTE (Régions Entreprises Actions de Coopérations Transnationales Européennes) est un projet européen, cofinancé par la Commission et dirigé par le CERRM (Centre européen de Ressources sur les Restructurations et les Mutations). Il est axé sur les PME et regroupe 30 organisations et régions dont EUROCHAMBRES et, pour la Belgique, le GOM Vlaams Brabant (Website : www.reactecerrm.com).

Evaluation des initiatives européennes en matière d'étalonnage des performances compétitives¹

Les instances de l'Union européenne ont tiré les enseignements suivants des projets-pilotes en matière de conditions cadres:

- L'exercice a été une réussite pour ce qui est de la coopération entre Etats membres dans des domaines spécifiques;
- Le temps nécessaire pour la coordination des contributions des différents participants a été sous-estimé;
- La collecte et l'analyse de données ont fait l'objet d'une attention trop importante de sorte que la tendance a été de tirer des conclusions, plutôt que d'entreprendre des actions. Cela explique également pourquoi les projets-pilotes ont débouché - mais de façon insuffisante - sur la mise en oeuvre "des bonnes ou meilleures pratiques".

Selon les instances de l'Union européenne, il faudra dorénavant:

- Elaborer une méthodologie pour l'étalonnage des performances compétitives au niveau des conditions cadres. La Commission a établi un schéma de travail jusqu'à la fin 1999 pour mettre au point, sur la base d'exemples étrangers, une méthodologie plus claire en matière de d'étalonnage des performances compétitives au niveau des conditions cadres;
- Identifier les "*indicateurs-clés*" de la compétitivité;
- Associer plus étroitement l'industrie et, en particulier les PME, à l'étalonnage des performances compétitives (une suggestion récurrente);
- Donner la priorité à l'étalonnage portant sur le bon fonctionnement des pouvoirs publics qui offrent un service qualitatif parce que c'est essentiel pour la compétitivité de l'industrie européenne;
- Les performances compétitives des services publics doivent être étalonnées. En avril 1999, la DG9 a lancé l'initiative "*Innovative Public Services*", laquelle a un double objectif:
 - 1) l'adoption par les administrations publiques des meilleures pratiques et
 - 2) la création "d'EU-wide learning laboratories on BM performances indicators", soit la poursuite du développement du réseau d'étalonnage des performances compétitives pour les entreprises.

1. "*Benchmarking the competitiveness of European Industry: Assessment of the Initiatives*" op.cit.

C. Initiatives belges

Les points précédents ont clairement fait apparaître qu'en matière d'application de l'étalonnage des performances compétitives, surtout des conditions cadres, la Belgique ne fait pas partie du peloton de tête. Les raisons sont les suivantes:

- La Belgique présente la structure d'un Etat fédéral au sein duquel la politique industrielle relève de la compétence des Régions. Les Régions sont représentées dans la "*Commission économique interministérielle*", dont la présidence est assurée par le Ministère fédéral des Affaires économiques (Administration Relations économiques/Section Politique européenne intégrée). Cette Commission définit le point de vue belge pour le Groupe des Directeurs généraux de l'Industrie (et du Groupe des Représentants des Directeurs généraux) et surtout pour le Conseil des Ministres de l'Industrie. Pour les décisions en matière d'étalonnage des performances compétitives, l'accord des Régions est donc nécessaire, ce qui exige la plupart du temps, beaucoup de concertation et de temps.
- Compte tenu de la structure fédérale de l'Etat belge, la collecte de données, d'indicateurs et de réglementations sous-jacentes constitue un travail non négligeable, leur hétérogénéité rend toute agrégation très difficile. Si, pour les comparaisons internationales, cette agrégation doit se faire dans un délai strict et en anglais, sa réalisation est souvent compromise.

En dépit des obstacles, la Belgique a pris les initiatives suivantes:

1. Elle a participé à un projet-pilote d'étalonnage des performances compétitives: "*Financement de l'innovation*". Le Bureau fédéral du Plan s'est chargé de la coordination au niveau belge et a représenté la Belgique au sein du Steering Committee. La Région flamande a utilisé **les résultats comme base** et a confié aux universités la poursuite de l'analyse pour la Flandre. Les résultats de ces nouvelles recherches ont été publiés¹. D'ici peu le Bureau fédéral du Plan publiera un document sur les résultats du projet-pilote.
2. Les Régions flamande et de Bruxelles-Capitale ont participé au nouveau projet "*Licensing, Permits and Authorisations for Industry*". L'analyse sur la base d'une enquête est achevée mais les résultats ne sont pas encore connus.
3. Le Bureau fédéral du Plan a placé sur son site internet une **banque de données** contenant 150 indicateurs de compétitivité qui permettent d'effectuer une comparaison avec nos pays voisins, avec la moyenne européenne et avec les Etats-Unis et le Japon². Pour réaliser cette banque de données, on s'est inspiré d'une publication néerlandaise similaire et d'une publication danoise³. Les indicateurs sont classés suivant leur position par rapport à la moyenne des pays comparés. Ils ont été groupés dans les 9 rubriques suivantes:

-
1. K. Debackere, H. Vermeulen, B. Van Looy, E. Zimmermann: "*Financiering van Innovatie in Vlaanderen. Het aanbod van risicokapitaal*", Instituut voor Wetenschap en Technologie (IWT), publicatie nr. 15.
S. Manigart, W. Van Hyfte "*Financiering van innovatie in Vlaanderen. De venture capital in internationaal perspectief*" IWT publicatie nr. 24
 2. <http://www.plan.be> (sous Facts and Figures)
 3. - "*Toets op het concurrentievermogen 1997. Klaar voor de toekomst*" Ministerie van Economische Zaken van Nederland, 288 pag.
- "*A Structural Monitoring System for Denmark*" The Danish Government, 1997, 260 pag.

- contexte macroéconomique;
- marché du travail;
- formation et enseignement;
- transport et télécommunications;
- environnement;
- énergie;
- R&D et le financement de l'innovation;
- commerce extérieur et investissements étrangers directs;
- fiscalité.

Cette banque de données constitue la base d'un exercice ultérieur d'étalonnage en matière des conditions cadres pour le développement industriel, lesquelles sont influencées par les pouvoirs publics. Ce type d'exercices a été demandé par le High Level Group.

A la demande du Ministère des Affaires économiques, le Bureau fédéral du Plan complétera, à partir de 2000, et avec l'aide financière des SPPS dans le cadre du **projet AGORA**, la banque de données dont question avec des indicateurs-clés relatifs au climat d'entreprise et aux services publics. Il s'agit d'une des recommandations du High Level Group.

4. Au sein de la Commission interministérielle précitée et dans le cadre du **programme BEST** (Business Environment Simplification Task Force), mis sur pied par la DG23, la Belgique a créé une sous-commission "BEST", laquelle examine la possibilité de formuler des indicateurs de performances servant de base à un étalonnage ultérieur.

L'idée du projet BEST est née lors du Sommet européen d'Amsterdam qui a eu lieu en 1997. C'est en effet lors de ce Sommet que le Conseil a demandé à la Commission européenne de créer une Task Force avec pour objectif d'améliorer la qualité de la réglementation communautaire et de limiter la charge administrative des entreprises, en particulier celle des PME. Lors du Sommet de Cardiff en 1998, la Commission a été invitée à élaborer un plan d'action¹ qui prévoit entre autres la mise en oeuvre des points suivants:

- Promouvoir l'entreprise en collaboration avec les écoles et les universités;
- Promouvoir la formation;
- Faciliter le financement des petites entreprises, de jeunes entreprises et d'entreprises de haute technologie;
- Promouvoir la R&D dans les PME;
- Introduire des guichets universels;
- Simplifier et promouvoir les dépôts de brevets.

1. Communication de la Commission: "*Promotion de l'esprit d'entreprise et de la compétitivité*", Com 98, 550 final, 9/98}

A partir de l'an 2000, les Etats membres seront tenus de soumettre, au Conseil des Ministres de l'Industrie, des rapports sur l'exécution des mesures proposées dans le plan d'action de la Commission. La Commission a pour objectif d'identifier des indicateurs mesurant l'impact des mesures politiques visant à promouvoir l'esprit d'entreprise, ce qui constitue le lien avec l'étalonnage des performances compétitives.

5. La Belgique est associée aux travaux d'étalonnage de *l'OCDE*:

- l'étalonnage des performances des pouvoirs publics (le projet PUMA) (La Fonction publique a représenté la Belgique);
- l'étalonnage de l'innovation et de la technologie (l'Institut voor Wetenschap en Technologie (IWT) et les SPPS représentent la Belgique);
- l'étalonnage des "*impondérables*" (Les Affaires économiques représentent la Belgique).

6. Il y a lieu de signaler, en ce qui concerne l'étalonnage des performances compétitives des entreprises et des secteurs, que FABRIMETAL (Namur) et le VIZO (Hasselt) ont, dès le début, été associés au projet MICROSCOPE mentionné ci-dessus.

Par ailleurs, il convient de souligner que les institutions et les entreprises procèdent, souvent sans s'en rendre compte, ou sans recourir au terme étalonnage, à des exercices de ce type. Les travaux de l'Association des Consommateurs en témoignent.

Conclusion

Le Conseil européen et la Commission sont convaincus que la technique d'étalonnage des performances compétitives constitue le moyen par excellence d'améliorer les performances des entreprises et des pouvoirs publics. Ils lancent donc plusieurs initiatives en vue d'introduire l'étalonnage auprès des pouvoirs publics, des entreprises et de leurs fédérations et surtout des PME. Tout porte à croire que de plus en plus de projets d'étalonnage seront concrétisés.

Il est frappant que notre pays ait des difficultés à suivre et à mettre en oeuvre les nombreuses initiatives du Conseil européen et de la Commission. Comparé aux autres pays, la Belgique participe à un nombre limité de projets et, manifestement, les échanges d'informations entre les différents intéressés potentiels sont insuffisants. Cette situation s'explique entre autres par notre structure d'Etat fédéral qui entrave la collecte uniforme de données ainsi que la mise en oeuvre d'une stratégie de décisions rapide et coordonnée. L'organisation des échanges d'informations entre les instances européennes et les différentes institutions nationales, fédérations et entreprises - et en particulier nos nombreuses PME - pouvant être concernées par l'étalonnage, est susceptible d'améliorations. Tout l'espoir repose sur la création, dans les meilleurs délais, du point de contact national, lequel devra disposer des moyens et de la main-d'oeuvre nécessaires pour être à même de jouer son rôle central de liaison et de communication.

En guise de conclusion de ce working paper, nous mentionnerons la citation suivante: "*Industry is the end client of the benchmarking process. It must be recognised, however, that the political level is an important intermediate client, which must be convinced that the benchmarking is an effective instrument for promoting the competitiveness of European industry before it will endorse its continuation*"¹.

1. "Benchmarking the Competitiveness of European Industry : Assessment of the Initiatives" op.cit.