



Le parangonnage (ou *benchmarking*)

Définition :

Au sens large, moyen de collecter les meilleures pratiques d'organisations confrontées à des enjeux similaires par des études de cas.

Qu'est-ce que le parangonnage ?

Le parangonnage (ou étalonnage – *benchmarking* en anglais) a été développé dans les années 80 par les grandes entreprises américaines du secteur électronique, soucieuses de combler leur retard en matière de compétitivité et de qualité face à la concurrence japonaise. Le processus consiste alors à identifier ce qui se fait de mieux sur le champ qui intéresse l'entreprise – la meilleure pratique (*best practice*) – et d'organiser un échange d'information

avec l'autre entreprise benchmark identifiée pour atteindre à son tour des résultats comparables.

Dans le cadre du *New Public Management*, cette pratique a été transposée à la sphère publique, particulièrement à la gestion des services publics et des administrations municipales.

Appliquée aux politiques publiques, le parangonnage permet :

- de fournir des points de comparaison, pour juger de l'efficacité d'une intervention par exemple,
- de nourrir la réflexion stratégique pour produire des recommandations ou proposer des scénarios d'évolutions dans le cadre d'une prestation de conseil.

En pratique le parangonnage est souvent utilisé sous une forme dégradée de comparaison entre structures ou d'identification de bonnes façons de faire. Néanmoins l'injection d'une dose de réciprocité permet souvent d'obtenir des résultats plus complets, plus adaptés et plus opérationnels.

Conditions de réussite du parangonnage

- ✓ Identifier clairement le problème ou la situation pour laquelle on va chercher la meilleure pratique d'une autre organisation
- ✓ Acceptation partagée du concept de comparaison dans une perspective d'amélioration (le parangonnage est à distinguer d'une pratique de palmarès ou *league table* qui vise à stigmatiser les moins bonnes pratiques)
- ✓ Ouverture en faveur de l'échange réciproque d'information (absence de relations concurrentielles trop fortes, confidentialité limitée)
- ✓ Identification de parangons de réserve dans le cas d'un refus de participation des parangons préférés
- ✓ Objectivation de ce qui est jugé comme la meilleure pratique (justifier explicitement le choix des parangons)

Le parangonnage en 6 étapes (version simplifiée)

1. Définition des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourquoi un parangonnage est-il utilisé ? à quelle(s) question(s) doit-il apporter des réponses ?
2. Sélection des parangons	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition des critères de sélection pertinents : similarité du problème rencontré et éventuellement taille du territoire, population, caractéristiques géographiques, types d'activités économiques présentes ... ▪ Définition d'une liste de propositions correspondant aux critères de sélection et validation
3. Prise de contact	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse documentaire préalable pour collecter les informations de base ▪ Sollicitation des parangons par un courrier officiel explicitant les objectifs et les principes de la démarche
4. Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse documentaire approfondie notamment à partir des documents internes fournis par les interlocuteurs contactés ▪ Réalisation d'entretiens approfondis (2 à 5) avec des personnes clés au regard de la problématique explorée
5. Monographies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction d'une monographie pour chaque parangon étudié précisant les éléments de contexte, détaillant les bonnes pratiques examinées et fournissant une analyse critique du cas : forces, faiblesse, facteurs clés de succès, freins potentiels, etc. ainsi qu'une analyse de transposabilité
6. Synthèse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synthèse des monographies produites, mise en évidence des principaux enseignements

Parmi les expériences d'Euréval

Etude de positionnement stratégique

Les régions Haute et Basse Normandie ont souhaité réfléchir au positionnement de Normandie Développement, l'outil bi-régional de prospection des investissements étrangers.

Les prestations comprenaient :

- Un atelier pour s'accorder sur les enjeux et objectifs ;
- Un diagnostic des actions mises en œuvre et des résultats obtenus ;
- L'élaboration de différents scénarios stratégiques pour aider à la décision des commanditaires.

Point fort de la mission : un parangonnage a été réalisé sur des agences similaires et a permis de nourrir et de crédibiliser les scénarios proposés.

Evaluation des prestations de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED)

La Direction du Développement et de la coopération suisse a

souhaité réaliser une évaluation des prestations de l'IUED pour renforcer son efficacité afin de répondre à des attentes institutionnelles nouvelles. ...

Les prestations comprenaient un séminaire de parangonnage qui a mobilisé trois institutions similaires de renommée internationale.

Point fort de la mission : le parangonnage a permis d'apporter des réponses aux questions que se pose l'IUED dans le cadre de : (1) la définition des orientations stratégiques ; (2) la création de synergies entre ses activités ; (3) l'adaptation de la stratégie de communication.