

## **Le benchmarking comme une source d'avantage concurrentiel en Pologne. Cas Tele-Fonika SA**

Lukasz Waclawik <sup>1</sup>

### *RÉSUMÉ*

*Tele-Fonika, l'entreprise créée en 1992 par les investisseurs privés, est en train de gagner 80% du marché des câbles en Pologne. La première l'usine de Tele-Fonika est totalement automatisée. Grâce aux transfère de savoir-faire et l'application de benchmarking Tele-Fonika est devenue leader du marché (avec exportation de 20% de production).*

*L'objectif de l'auteur est d'expliquer comment Tele-Fonika, grâce à l'application du benchmarking et transfère de technologie a attendu sa position.*

### **1. Le benchmarking**

Le benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chef de file <sup>2</sup>.

A l'heure actuelle, il devient indispensable de regarder ce que font les autres pour devenir leaders. C'est tout l'objet du benchmarking, conception de gestion née aux Etats- Unis où près du tiers des entreprises ont adopté la démarche pour réussir le slogan «copier pour gagner ».

PSA se confronte avec des constructeurs américains et japonais. France Télécom étudie les processus performants dans les multiples entreprises. Il y a encore beaucoup d'exemples d'application de benchmarking par les entreprises en France. La même situation peut être observer en Pologne. Au début c'était

---

<sup>1</sup> Academy of Cracove Mines.

<sup>2</sup> David Kearns, président de Xerox Corporation.

que l'entreprises étrangères lesquelles ont appliqué la conception du benchmarking. Aujourd'hui les entreprises polonaises sont allées étudier les meilleures pratiques afin les adopter ou d'adopter leurs aspects positifs et les mettre en œuvre pour devenir le meilleur des meilleurs.

Benchmarking est un **processus continu**. Il est indispensable de remettre en question constante d'amélioration des produits, technologie et service parce que les méthodes évoluent rapidement dans les cadres de la globalisation.

Benchmarking doit être **systématique** comme une approche organisée et structurée comprenant des étapes et des moyens qui permettent d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleures pratiques.

Il y a la possibilité d'**évaluation**. L'objet du benchmarking est aussi de comparer et mesurer les éléments du processus étudié chez les leaders pour faire ressortir les différences et les écarts observés afin d'identifier les causes, se comparer, valider le progrès.

Le benchmarking concerne **produits, services, technologies et méthodes**. On applique le benchmarking à toutes les facettes d'une entreprise: aux produits, services qui concourent à la satisfaction des clients, aux technologies et méthodes de production de même qu'aux méthodes de gestion.

Si on applique le benchmarking on s'intéresse **aux concurrents et entreprises reconnues comme les leaders** des marchés. On ne fait pas de comparaison uniquement avec les concurrents directs, mais aussi on compare les processus dans les autres secteurs dont l'avance est reconnue.

Méthodologie du benchmarking se compose de dix étapes réparties en quatre phases:

- a) phase de **planification** – dans la phase de planification on élabore un diagramme de flux de la procédure, de la méthode ou de la technologie traitée. A partir de cette analyse peuvent être déduites des mesures de performance critiques. Ensuite on détermine des partenaires du benchmarking qui sont reconnus comme les leaders dans leurs catégories.
- b) phase d'**analyse** – dans la phase d'analyse on se concentre sur les différences procédures et méthodes en analysant les résultats d'entreprise et

de leader choisi. A partir de la comparaison des résultats on a la possibilité d'analyser des écarts entre l'entreprise et le leader. Grâce à cette analyse, on peut estimer l'évolution future des performances.

- c) phase d'intégration – le but de la phase d'intégration est présenter les résultats de l'analyse en ce qui concerne les résultats et d'obtenir un accord de l'équipe pour préparer les changements.
- d) phase d'action – dans la phase d'action on élabore des plans d'action, des calendriers de mise en œuvre les progrès. On définit aussi les moyens de réévaluer la références après une certaine période.

### *Types de benchmarking*

- a) benchmarking **interne** – il s'agit d'observer et de comparer les opérations avec d'autres opérations similaires à l'intérieur de propre entreprise. Ce type de benchmarking est plus facile à appliquer, car les données sont accessibles.
- b) benchmarking **compétitif** (de **concurrence**) – c'est comparaison de concurrent à concurrent pour le produit, la procédure, la technologie ou la méthode. Ce type de benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir-faire et le respect entre les concurrents.
- c) Benchmarking **fonctionnel** – c'est comparer ses propres fonctions avec les fonctions similaires dans son propre domaine d'activité. Grâce à ce type de benchmarking on peut créer des solutions novatrices.
- d) Benchmarking **générique** – c'est comparer ses propres fonctions avec les fonctions similaires dans des secteurs d'activité différents. Ce type de benchmarking est sans doute le plus productif et innovant

## 2. Tele-Fonika SA

Tele-Fonika – entreprise laquelle produit des câbles, avait été créée à Myslenice (à 25 km de Cracovie) le 7 avril 1992 comme la société civile. La production était commencer le 22 juillet 1992. A cette époque Tele-fonika n'était composé que des hommes. Le bâtiment, les outils, les automates avaient été loués. De début le but de Tele-Fonika est de construire la première usine des câbles intégralement automatiser avec 60% du marché de câbles pour le secteur de télécommunication.

En 1996 les propriétaires ont décidé de commencer la diversification des activités par la création de Kraktel – entreprise du tourisme.

En 1998, Tele-Fonika achetait 98,5% d'actions de Krakowska Fabryka Kabli (usine des câbles de Cracovie – créée en 1928).

Aujourd'hui Tele-Fonika a 12% du marché, Krakowska Fabryka Kabli a 16%, Elektrim (Tele-Fonika a signé une lettre d'intention pour l'acheter) a 32%, Kable Slaskie a 7%, importation 33%.

Tele-Fonika produit une gamme de produits la plus large de câbles électriques, souterrains à câbles spéciales et fibres optiques. Des câbles répondants aux plus hautes exigences de qualité et aux normes ISO/IEC 11801, ANSI/TIA/EIA-568-A, VDE et UL. Effective – 1600, CA – 300 ml Euro.

## 3. Domaines d'application du benchmarking chez Tele-Fonika

Tele-Fonika profit de deux types de tout d'abord le benchmarking: **compétitif** pour comparer le produit, la procédure, la technologie ou la méthode avec ses concurrent et aussi le benchmarking **fonctionnel** – c'est comparer ses propres fonctions avec les fonctions similaires dans son propre domaine d'activité.

### *Domaines d'application:*

- a) **investissement** – pour préparer son processus de fabrication Tele-Fonika pris en considération que les solutions appliques chez les leaders. Avant

d'ache-ter des machines et des automates, les responsables de Tele-Fonika font les visites chez ses partenaires. Grâce à sa politique, Tele-Fonika fait 20% de CA comme sous-traitant de ses partenaires étrangères. Son parc d'automates se compose de produit de NOKIA, SETIC, FRICH, CORTAILLOD, NIEHOFF, SIE MENS, MEDEK-SCHORNER, ROBO-TECH, KU-KA-MA, CABALLE et NEXTROM.

- b) **gestion de production** – Tele-Fonika c'est une première usine des câbles entièrement automatiser en Pologne. C'est un résultats de son propre savoir – faire mais aussi de la collaboration avec ses partenaires à l'étranger.

Comme chez les leaders du marché on produit selon les plans et les prévisions les câbles de cuivre (stockage du produits fini) et seulement sur la demande les fibres optiques et les câbles spéciales.

- c) **normes** – Tele-Fonika suis les normes pour faire face les concurrents en Pologne et a l'étranger. L'entreprise et ses produits ont les normes nécessaires pour exporter ses produits.
- d) **approvisionnement** – Tele-Fonika exige, comme les leaders du marché, de contrats à long terme pour les matières premiers. Grâce à ca, l'entreprise presque monopolise le marché des fibres optiques en Pologne.
- e) **nouveau produit** – Tele-Fonika, pour commercialiser nouveau produit change ses secrets avec ses partenaires. Presque toutes les propriétés des câbles exportées en Amérique du sud sont élaborés par Tele-Fonika.

### **Littérature :**

CZEKAJ, J., DZIEDZIC, D., KAFEL, T., MARTYNIAK, Z.: *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, « Organizacja i Kierowanie » 1/1996

ZIĘBICKI B.: *Benchmarking jako metoda zarządzania wiedzą dans: System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. Borowiecki R., M. Romanowska, Difin, Varsovie 2001.

TRICHARD, G.: *Le benchmarking fait son nid dans les entreprises francaises*, *Les Echos* 15.10.1996  
*Księga Jakości Zakładów Kablowych Tele-Fonika s.c.*