

## POURQUOI ILS CROISSENT PLUS VITE

*La comparaison régulière des performances avec les concurrents les plus proches est devenue un exercice régulier. Les écarts que cette comparaison révèle servent de poil à gratter pour susciter de nouvelles améliorations. Or, il faut bien reconnaître qu'après la comparaison de chiffres, les benchmarks portent le plus souvent, d'une part, sur les structures et l'organisation et, d'autre part, sur les moyens. Là n'est pourtant pas l'essentiel des explications des écarts de performance.*

### **Les structures n'expliquent pas tout**

Les comparaisons se réfèrent la plupart du temps aux deux ou trois principaux concurrents. Elles sont souvent structurées par fonctions en faisant apparaître, pour toutes les fonctions, leurs niveaux de coûts et, dans le domaine commercial, les chiffres d'affaires et la croissance.

La comparaison de l'organisation des fonctions démontre des différences soit minimales, soit, au contraire, majeures et renvoie dans ce dernier cas à des options fondamentales telles que : segmentation différente des marchés, regroupement géographique d'activités, ... Alors, les comparaisons peuvent irriguer utilement les réflexions stratégiques. Dans le cas contraire, où de faibles écarts sont constatés dans les organisations, la différence de

performance est recherchée dans les moyens mis en œuvre. Or, la difficulté de l'autocritique est telle que l'entreprise trouve souvent de bonnes justifications à la mise en œuvre de moyens supérieurs.

**Organisation et moyens ne sont que la partie visible de l'iceberg.**

Mais, organisation et moyens ne sont que la partie visible de l'iceberg. En réalité, l'explication des écarts de performance réside souvent dans ce que l'on peut appeler le métabolisme.

### Question de dynamique

Lorsque la machine des concurrents tourne plus vite, il n'est pas commode d'en appréhender les ressorts par des benchmarks. En fait, à structures et moyens comparables, la différence dans le management – animation, stimulation des performances individuelles, décloisonnement – se retrouve dans des plans d'action plus efficaces. Par exemple, un plan d'action de réduction des coûts ira plus vite et plus loin ; un programme d'accélération du *time-to-market* sera mené sur dix-huit mois au lieu de trente ; un plan de saturation des outils de production met en œuvre des

**Ce que ne peut appréhender le benchmark, c'est la différence de dynamique.**

solutions plus innovantes et obtient davantage de résultats etc.

Ce que ne peut appréhender le benchmark, c'est la différence de dynamique entre les concurrents et tout particulièrement le nombre et la qualité des plans d'action.

Des comparaisons fines nous ont souvent montré que les différences de performance s'expliquaient non seulement par un plus grand nombre de plans d'action dans une période donnée, mais aussi par une plus grande exigence de résultats de ces plans d'action.

### Tous les plans d'action ne se valent pas

Quelquefois, alors même qu'elle est dotée de structures et de moyens adéquats, l'entreprise souffre de plans d'action tout simplement non crédibles. Par exemple, une

grande entreprise multi-divisions de produits pour le sport a cherché à faire réussir un programme commercial transversal faisant appel à plusieurs dizaines d'interlocuteurs

de divisions différentes. Ce programme supposait la réalisation d'un nombre tellement important d'actions nouvelles et de surcroît directement en butte à un système "d'incentives" défavorable qu'il fut abandonné après une année d'efforts.

La période de genèse des plans d'action et les dossiers d'analyse qui les sous-tendent sont fréquemment de même nature entre grandes entreprises du même secteur.

En revanche, des différences déterminantes vont se trouver :

- dans leur planning; flou pour l'une, clairement cadencé pour sa concurrente plus efficace;
- dans les objectifs; peu ambitieux alors que la concurrente aura précisé les objectifs et les aura mis en perspective par rapport à l'ensemble de la démarche de l'entreprise;
- dans la démarche concrète; souvent trop peu explicite quant aux forces qui vont se mettre en mouvement pour faire réussir le plan d'action alors que les concurrents efficaces seront exigeants dans la mobilisation des acteurs clés.

Du fait de la création d'une plus grande fluidité de fonctionnement, le concurrent

efficace réalise tous les ans davantage de plans d'action. Dans une entreprise de produits grand public high-tech admirée pour son développement, il y avait pas moins d'une vingtaine de plans d'action dans le domaine commercial, là où le métabolisme des concurrentes ne permettait d'en absorber qu'une douzaine.

Leur capacité d'entretenir une plus grande dynamique dans le fonctionnement permet d'expliquer comment les concurrents les plus efficaces progressent tous les ans par des plans d'action renouvelés et plus ambitieux.

*Le benchmark est aujourd'hui devenu une discipline à part entière. Mais il n'est pas à même de cerner la partie non visible de l'iceberg représentée par les dynamiques en marche dans les entreprises que l'on compare. Pour cela, il faut y regarder de beaucoup plus près. Certes, la photographie des structures et l'évaluation comparative des moyens peuvent être utiles. Elles ne sont certainement pas suffisantes et peuvent même être trompeuses.*

\* \*  
\*

## L'assistance de Solving

**400 consultants et experts dans 18 pays au service des grandes entreprises pour :**

- **Introduire une démarche nouvelle**
- **Accélérer l'atteinte d'un objectif économique ou stratégique**
- **Accompagner les situations uniques et particulièrement difficiles (fusion, redressement, changement de cap)**
- **Créer des atouts stratégiques nouveaux**
- **Mettre en place un fonctionnement transversal**
- **Objectiver et faciliter un changement organisationnel**
- **Accompagner l'amélioration d'un processus-clé**



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris  
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700  
e-mail : [solving@solving-int.com](mailto:solving@solving-int.com) - [www.solving-int.com](http://www.solving-int.com)

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directrice de la publication : Marie Limare - ISSN 0759-8017