



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 5 n° 21, 1 novembre 2015

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

'BENCHCRACKING'

Non il n'est pas de *'benchcracking'* comme tel. Nous usons de ce terme, pour parler d'une certaine forme de benchmarking, très répandue, qui sent le fêlé, le fendu, le lézardé, le pété. Cette formule qui veut que, après avoir observé le 'first in class' on puise importer tout de go ses techniques de gestion au sein de notre organisation... et le battre au fil d'arrivée.

Adopter une idée d'un concurrent de marché peut sembler facile. Or, ce ne l'est jamais. Une bonne idée pour votre concurrent peut être une formidable affaire, et un four en ce qui vous concerne. Les transferts de modes, méthodes et pratiques de gestion ne vont jamais de soi. Bien sûr, ils commandent des adaptations, pour être intégrés au contexte particulier de votre organisation. Mais le contexte n'est pas tout. L'historique de marché, les stratégies de positionnement et les structures de fonctionnement des organisations sont souvent trop différents pour qu'ils ne pèsent pas négativement contre tout effort de renversement des tendances qu'ils instituent dans le milieu de travail concerné. L'importation de techniques, de technologies, ne dit rien de la nature différenciée des milieux culturels de provenance et d'application dans lesquels l'entreprise veut pouvoir copier les autres... les 'gagnantes'.

Pensez aux nombreuses copies de second ordre issues du concept de McDonald's en restauration rapide ('flipper des burgers c'est pourtant pas la mer à boire'). Kmart a voulu copier Home Depot, en créant son Builders' Square, sans succès. CALight (devenue Continental Lite), filiale de Continental Airlines, a voulu, en 1993, copier Southwest Airlines. Mais elle n'a retenu que les aspects les plus apparents des opérations de cette dernière. Lite a maintenu la pratique de Continental, soit celle de payer des commissions aux agents de voyage, et elle a continué la pratique de l'assignation des sièges aux passagers. Elle a autorisé le transfert des bagages en route, ce qui a ralenti ses départs. Enfin, comme sa parente, Lite a conservé une flotte mixte d'avions, ce qui a largement contribué à tuer dans l'oeuf l'une des idées maîtresses du business model de Southwest. Ryanair est un exemple d'entreprise qui a copié le modèle de Southwest, sans en devenir une pâle copie. En 2002-2003, Ryanair affichait des profits nets (après taxe) en hausse de 59 %, pour un revenu en hausse de 35 %.

Ce que Steve Jobs (interface graphique de Xerox) et Kiichiro Toyoda (juste-à-temps) n'ont pas fait, c'est de s'en tenir à une importation d'idée. Ils se sont rapidement prêtés à un exercice de 'naturalisation', en faisant des concepts observés des pièces centrales de leur nouveau '*core business*'. En d'autres mots, ils sont partis d'un point donné, dans le développement d'un produit, pour donner sur une toute autre gamme de produits. Ils n'ont pas pratiqué le 'benchmarking' habituel, ce que nous dénonçons ici en le qualifiant de 'benchcracking'. Ils ont évité de refaire ce qui existait, pour dégager de l'acquis des potentialités nouvelles. Or, le savoir utile, chez les hommes, n'est jamais inventé de toute pièce par chaque intervenant nouveau, mais emprunté aux devanciers de la pensée créatrice. Et inventer, comme innover, ce n'est rien de plus que d'ajouter à ce savoir utile disponible des dimensions inédites. L'imitation n'est pas un progrès, c'est une perte sur l'avenir des choses... et des hommes.