

Le benchmarking

introduction

Benchmarking (définition) : l'une des modes qui sévit dans l'entreprise, elle a partiellement supplanté des modes antérieures comme le "re-engineering" et autre "mangement by objective"; elle continue de faire recette bien qu'étant concurrencée par d'autres produits plus tendance, tels le "360°", la "balance score card" sans parler des modes qui ne sont pas encore éclos à l'heure où nous écrivons.

Toutes ces modes ont en commun de porter des noms anglo-saxons, la mondialisation nous a, depuis longtemps, fait mettre au placard nos beaux produits français, nos Fayol, nos Gélénier (que mes jeunes lecteurs, ignorant de ces ancêtres, me pardonnent, et puis, merde, qu'ils aillent googler).

Revenons à nos moutons puisque, après tout, le benchmarking n'est pas plus nuisible à la santé que les autres modes (et sans doute moins périlleux que le string et le pantalon taille basse dans les escaliers du métro). J'oubliais, faire du benchmarking consiste à se comparer à d'autres qui font, à peu près la même chose que vous.

J'entends Monsieur Jourdain :

alors quand je dis : "Cléonte la mienne est plus grosse que la tienne" je fais du benchmarking !

le chiffre qui tue

Comme pour les autres modes entrepreneuriales le benchmarking a besoin d'un bouillon de culture et comme à l'habitude la mise en bouche est assurée par les consultants (les cabinets de conseil en organisations pour les quelques puristes que je n'ai pas encore découragés).

Très, très discrètement, au départ, les Présidents des grands groupes sont approchés par un Partner (un Associé pour les puristes) d'un de ces grands cabinets dont ils écorcheront le plus souvent le nom imprononçable. Ce partner lui

met sous les yeux le chiffre qui tue :

"Comme vous le voyez, Président, nous avons comparé vos frais de structure avec ceux de JTENVI . Vous êtes plus 3% au dessus !"

JTENVI est évidemment le principal concurrent.

Le coup est imparable.

Bien sûr des petits malins (j'en compte chez mes lecteurs) mettrons en doute la comparaison : "qu'est-ce que JTENVI inclut dans ses frais de structure?" et autres finasseries comptables (*voir ce mot*).

Mais que pèsent ces subtilités alors que le Partner a laissé entendre, au cours de la conversation, qu'il avait effleuré le sujet avec l'Administrateur- représentant-le-principal-actionnaire et que celui-ci avait paru très intéressé ?

Il y a urgence. Attendre davantage serait suicidaire.

la douloureuse

"Monsieur le Partner j'aimerais que vous m'établissiez un devis pour une intervention de vos équipes".

Bien qu'un peu élevé et après d'âpres négociations le devis est finalement accepté.

l'Administrateur-représentant-le-principal-actionnaire se laisse convaincre : "vous êtes sûr que vous avez besoin de ces consultants. Pour leurs honoraires, ils n'y vont pas avec le dos de la cuillère ! Enfin c'est vous qui décidez".

À partir de là on forme les comités pour suivre le projet, le Comité Machin pour les grandes options, le Comité Bidule pour le suivi de près. Bien sûr on pèse et on soupèse pour savoir qui inclure dans ces comités. Dupotential dit qu'il n'a pas le temps et est coopté, Lancien demande à être inclus et ne l'est pas. Les choses sérieuses commencent

les costumes

Les équipes du consultants prennent contact avec l'entreprise. Tiens le Partner n'est pas venu (il avait une très

importante réunion à l'autre bout de la planète) mais il s'est fait représenté par Leusgond, le Directeur de Mission, qui, ma foi, fait fort bonne impression. Leusgond est lui-même accompagné de plusieurs consultants seniors (*voir ce mot*), encore jeunes certes mais fort élégamment vêtus et dissertant avec aisance, n'omettant pas de citer, au passage, les établissements d'enseignement supérieurs qu'ils avaient fréquentés. On leur présente les heureux élus du Comité Bidule avec le concours et la "pleine collaboration" desquels ils vont mener leur travaux.

le sens de l'amitié

La mayonnaise prend assez bien. Certes les consultants seniors marquent leur terrain et affichent tout d'abord, comme il est naturel, leur complexe de supériorité; mais petit à petit, n'étant pas dénoués d'intelligence, ils se font plus humbles et curieusement récoltent de plus en plus d'informations; même ils commencent à comprendre des mots, des expressions que tous utilisent dans l'entreprise mais qui avaient jusque-là été source de sérieux malentendus.

Bien sûr c'est Dupotential qui est leur interlocuteur privilégié; n'a-t-il pas fait la même école que l'un d'entre eux ? Obtenir sa coopération n'avait pourtant pas été si simple. Il avait fallu lui donner des gages, le tenir régulièrement informé des nouvelles orientations de la mission, de ce que s'étaient dits le Partner et le Président lors de leur dernier tête à tête, de la date du prochain tête à tête... mais, comme Dupotential était quand même très sympathique et qu'il aidait vraiment bien...

gagnant-gagnant

Néanmoins, Dupotential n'était dans l'entreprise que depuis 6 mois et, malgré ses aptitudes, avait encore des lacunes sur son fonctionnement. C'est d'ailleurs lui qui avait proposé de travailler avec Lancien, lequel avait plus de 20 ans de maison.

Tout d'abord les consultants avaient été tétanisés par cette proposition : Lancien n'était pas spécialement coopératif,

c'est lui, particulièrement, qui utilisait le jargon local et était incapable (ou refusait ?) de l'expliquer. Dupotential se fit fort de l'amadouer, ce qui serait sûrement possible si les consultants s'engageaient à ce qu'on revoit ensemble, Lancien compris, les présentations qui seraient projetées aux Grands Directeurs du Comité Machin dans deux mois. L'affaire fut conclue bien que, d'après Dupotential, convaincre Lancien ne fût pas de la tarte.

David et Goliath

En fait Dupotential et Lancien avait une estime réciproque et une méfiance identique à l'égard de ces jeunes gens bien habillés à qui des puissances supérieures et lointaines avaient demandé de fouiller la merde et, bien sûr, de trouver des sur-effectifs.

Ensemble ils avaient préparé un plan de bataille, Dupotential lancerait les nouvelles pistes propres à brouiller les cartes des fouille-merde, Lancien apporterait les faits à l'appui. En unissant leur force ils se sentaient capables de neutraliser un ennemi bien supérieur en nombre.

Pangloss

La bataille fut homérique, on reporta le Comité Machin d'un mois. Dupotential et Lancien sortirent leur botte secrète. Si JTENVI avait si peu de frais de structure c'était uniquement dû à une présentation comptable différente, "d'ailleurs si on regardait BLINDY, l'autre concurrent, son niveau de frais de structure était le même que nous, même légèrement supérieur, et ses résultats meilleurs que JTENVI".

Le malaise fut sensible chez les consultants, certains, généralement les plus juniors, adhérèrent totalement à la démonstration; parmi les plus seniors beaucoup furent ébranlés mais le Chef de Mission campa sur ses positions et, abandonnant le langage châtié qui allait si bien avec son costume, persista et déclara tout de go : il y a du gras !

(comme quoi, contrairement à ce que tu penses lecteur sceptique, il y a de vrais managers chez les consultants)

Toutefois avant la réunion du Comité Machin Leusgond et son Chef de Mission demandèrent à rencontrer Dupotential et Lancien afin “d'accorder les violons” dirent-ils.

À force de modifications, de suppressions et d'ajouts en tous genres la présentation de Leusgond et son équipe devint un salmigondis informe mais qui avait l'avantage de permettre à chacun d'y trouver (ou d'y apporter) ce qu'il souhaitait, et personne ne perdait la face.

Tout était pour le mieux dans le meilleur des mondes.

l'action

Le grand jour arriva. On demanda à Dupotential de participer au Comité Machin. Étaient également présents le Partner (coucou le revoilà), Leusgond, le chef de mission et même l'Administrateur-représentant-le-principal-actionnaire qui avait fait modifier trois fois la date et l'heure de la réunion car il voulait vraiment y assister.

Le Partner fit une introduction puis Leusgond démarra la projection des 54 feuilles powerpoint réglementaires; il commenta chacune d'elle à raison d'une moyenne de 45 secondes par feuille plus 60 secondes pour répondre aux questions (encore se limita-t-on, évidemment aux questions de compréhension en réservant les questions de fond, commentaires et critiques à la partie débat).

L'Administrateur- représentant-le-principal-actionnaire se leva au bout de 45 minutes et déclara qu'il avait un autre rendez-vous, et, avant de s'en aller dit, sur un ton qui encourageait peu la réplique, qu'il avait le sentiment "qu'on avait pas beaucoup progressé et qu'il comptait bien que l'on serait un peu plus productif lors de la conclusion et qu'on trouverait les économies que vous m'aviez promises, n'est-ce pas Monsieur le Partner !"

le malentendu

La réunion se poursuivit, l'ambiance fut un peu plus détendue, le Président prit quelques appels téléphoniques, on alla se faire un café de temps en temps, on sentit une certaine lassitude et on entrevit même quelques bâillements.

Après la projection de la 54ème slide on fit une pause et on attendit le Président, qui avait quitté momentanément la salle de réunion, le temps d'un appel confidentiel.

Quand il revint, pour donner le ton de la discussion qui allait suivre, il déclara "qu'il partageait le point de vue de l'Administrateur et qu'il était déçu du peu de points concrets qui ressortaient de cette mission".

Dupontiel, ne voulant pas laisser passer une occasion de montrer sa compétence, prit la parole, expliquant "que l'on était parti d'une idée fautive dès le départ et que l'on avait mal interprété les chiffres de JTENVI".

Le Président l'interrompit immédiatement, et même un peu sèchement, indiquant "qu'il se moquait des chiffres, que ce n'était pas le sujet et que l'important était de trouver des économies".

la chute

Le Partner intervint en indiquant "qu'il comprenait, qu'il était totalement d'accord avec le Président et que d'ailleurs il ne lui avait sûrement pas échappé que dans le rapport on proposait de confier le nettoyage des bureaux et le gardiennage des usines à une entreprise extérieure ce qui serait certainement source d'économies".

Le Président ne fit aucun commentaire; il indiqua que la réunion ayant été plus longue que prévu il devait sortir pour un rendez-vous important, qu'il nous demandait de continuer sans lui et que, pour lundi prochain il demandait à chaque participant de l'entreprise "de trouver une source d'économie dans ses services et de la chiffrer et que, bien sûr, la réalisation de cette économie serait prise en compte pour le calcul du bonus annuel".

Comme cette demande avait déjà été faite 10 fois par son prédécesseur et par lui-même tout le monde reprit son souffle, conscient que l'heure de la libération était proche et qu'on allait enfin pouvoir sortir de cette salle mal ventilée; après un délai de convenance pendant lequel s'échangèrent quelques dernières amabilités, chacun retourna vaquer à ses occupations.

Bien sûr ce récit est totalement fictif et l'action se déroulait sur une planète lointaine.