

CAPACITE DE BENCHMARKING STRATEGIQUE

Septembre
2026**À l'ère de l'IA, pourquoi les meilleurs PDG s'inspirent de leurs concurrents sans les copier**

Philippe CHEREAU

De nombreux dirigeants sont confrontés au même dilemme stratégique : comment l'entreprise peut-elle s'adapter à un environnement en changement sans compromettre les atouts qui ont fait son succès ?

L'intelligence artificielle est largement considérée comme l'un des plus grands accélérateurs de transformation de l'histoire économique. Elle pourrait également être la plus perturbatrice sur le plan systémique. Plutôt que d'affecter une seule fonction organisationnelle, l'IA imprègne de plus en plus l'élaboration de la stratégie, la gestion de l'innovation, les relations clients, les opérations, la gestion des ressources humaines et l'apprentissage organisationnel.

Les conséquences sont profondes. Le principal défi managérial évolue progressivement : il ne s'agit plus de générer des adaptations individuelles, mais de coordonner de nombreuses transformations interdépendantes qui se produisent simultanément dans toute l'organisation.

Pourtant, une adaptation réussie ne signifie pas réinventer sans cesse l'organisation. Un changement excessif peut disperser les ressources, déstabiliser les opérations et affaiblir le positionnement d'une entreprise. Le véritable défi consiste à identifier les changements nécessaires, les pratiques à préserver et la manière dont les différents choix organisationnels peuvent rester cohérents entre eux.

A. AU-DELA DE L'ANALYSE COMPARATIVE TRADITIONNELLE : POURQUOI L'IA NECESSITE UNE NOUVELLE APPROCHE

L'analyse comparative est généralement présentée comme un outil pertinent parmi l'arsenal de gestion stratégique à la disposition des dirigeants pour étayer ces choix. Sous sa forme traditionnelle, elle consiste à comparer les pratiques et les performances d'une entreprise à celles d'organisations plus performantes. Cependant, cette approche conduit souvent les dirigeants à se poser la mauvaise question : « Que font les meilleures entreprises que nous devrions imiter ? »

Cette question devient davantage obsolète à l'ère de l'intelligence artificielle. Un seul investissement dans l'IA générative peut avoir simultanément des répercussions sur la planification stratégique, le développement de produits, les relations clients, la gestion des connaissances, la mesure de la performance, la gouvernance et les capacités du personnel¹. L'évolution organisationnelle s'apparente donc davantage à une coévolution continue entre les sous-systèmes qu'à une succession de changements discrets. Une pratique qui génère des résultats supérieurs dans une entreprise peut échouer dans une autre, car elle dépend d'un ensemble de choix concernant la stratégie, la clientèle, la structure des coûts, la culture organisationnelle ou les capacités, qui interagissent de manière cohérente dans un contexte donné mais génèrent des incohérences dans un autre. Ce qui semble être une « meilleure pratique » n'est souvent que la composante la dimension visible d'un système plus large et cohérent en soi.

Les équipes de direction ont donc besoin de plus que de simples informations issues de l'analyse comparative. Elles doivent être capables de sélectionner les bonnes organisations, d'interpréter les raisons de leurs performances, d'évaluer si leurs pratiques sont transposables à leur entreprise et d'adapter ces pratiques sans affaiblir leur propre cohérence stratégique. J'appelle cela la « capacité de benchmarking stratégique ».

¹ Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Intelligence artificielle et gestion : le paradoxe de l'automatisation et de l'augmentation. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.

B. CAPACITE DE BENCHMARKING STRATEGIQUE : TIRER LES LEÇONS D'ANALOGIES STRATEGIQUES

La capacité de benchmarking stratégique peut être définie comme la capacité organisationnelle à utiliser des comparaisons externes stratégiquement pertinentes pour identifier, évaluer et mettre en œuvre des adaptations qui renforcent ou rétablissent la cohérence entre la stratégie, les modèles économiques, les mécanismes de gouvernance, les structures organisationnelles, les capacités technologiques, les systèmes d'innovation et l'expertise humaine².

Cette capacité commence par un retour d'information sur la performance. Les organisations évaluent leurs résultats par rapport aux attentes historiques et aux performances de leurs pairs pertinents. Lorsque les résultats sont inférieurs à ces niveaux d'ambition, l'attention des dirigeants se porte sur l'identification de solutions possibles. Ce processus s'inscrit dans le concept de « recherche problématique »³: les organisations recherchent des alternatives lorsque les actions existantes ne produisent plus de résultats satisfaisants.

Cependant, le benchmarking stratégique ne doit pas commencer par un examen général des entreprises prospères. Elle doit partir d'un problème stratégique clairement défini. Une entreprise confrontée à une baisse de ses marges, par exemple, ne doit pas se contenter d'étudier les leaders du secteur. Elle doit identifier les organisations présentant un positionnement et des choix de croissance, une clientèle, des ressources et des contraintes opérationnelles comparables, mais qui parviennent à dégager des marges plus élevées.

Ces organisations peuvent être qualifiées « d'analogues stratégiques ». Il ne s'agit pas nécessairement des entreprises les plus grandes ou les plus admirées, mais d'entreprises confrontées à un défi stratégique similaire et qui semblent y répondre plus efficacement. Les dirigeants peuvent également tirer des enseignements des « antilogues stratégiques » : des

² Burton, R. M., & Obel, B. (2018). La science de la conception organisationnelle : l'adéquation entre structure et coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-13.

³ Posen HE, Keil T, Kim S, et al. (2018) Renouveler la recherche sur la recherche problématique — Une synthèse et un programme de recherche. *Academy of Management Annals*, 12(1), 208–251.

organisations dont les échecs révèlent des configurations et des décisions à éviter. Le choix du groupe de référence approprié est donc un élément central du benchmarking stratégique. La question pertinente n'est pas « Qui est le leader du marché ? », mais « Qui a réussi à résoudre un problème stratégique comparable au nôtre ? ».

De plus, le benchmarking stratégique exige des dirigeants qu'ils analysent les systèmes organisationnels plutôt que des pratiques isolées. Les entreprises s'adaptent par le biais de changements interdépendants au niveau de leurs propositions de valeur, de leurs ressources, de leurs capacités, de leurs activités et de leurs structures organisationnelles. De même, la performance dépend moins de l'adoption d'un modèle économique supposé supérieur que du maintien d'un alignement entre les choix stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle⁴.

Par conséquent, il ne suffit pas de constater qu'un concurrent a introduit l'intelligence artificielle pour favoriser l'automatisation, faciliter la gestion allégée, accélérer la distribution directe ou mettre en place une tarification par abonnement. Les dirigeants doivent comprendre la logique plus large qui sous-tend cette pratique. À quel objectif stratégique sert-elle ? Quelles ressources et capacités nécessite-t-elle ? Comment affecte-t-elle les clients, les employés, les partenaires, les coûts et les revenus ?

Une fois cette logique comprise, la transférabilité doit être évaluée à l'aide de trois questions.

Premièrement, cette pratique est-elle cohérente sur le plan stratégique ? Elle doit renforcer le positionnement et la proposition de valeur de l'entreprise plutôt que de créer des contradictions entre ses sous-systèmes opérationnels : le modèle économique, les mécanismes de gouvernance, la structure organisationnelle, les capacités technologiques, les systèmes d'innovation et l'expertise humaine.

Deuxièmement, est-elle acceptable sur le plan organisationnel et économique ? Les dirigeants doivent se demander si le changement peut

⁴ Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2019). Les implications de l'adéquation entre stratégie et modèle économique sur la performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(2), 168–188

être compris, soutenu et assimilé par les employés, les cadres, les actionnaires et les autres parties prenantes concernées.

Troisièmement, est-ce faisable sur le plan opérationnel et financier ? L'organisation doit disposer, développer ou acquérir les ressources et les capacités nécessaires à la mise en œuvre réussie d'une pratique susceptible d'avoir un impact sur d'autres dimensions de l'organisation.

Ces critères montrent pourquoi le benchmarking stratégique n'est pas une simple imitation. L'objectif n'est pas de reproduire une pratique externe, mais d'adapter ses principes sous-jacents au contexte stratégique et organisationnel propre à l'entreprise.

C. FAIRE DU BENCHMARKING UNE CAPACITE STRATEGIQUE DYNAMIQUE

De plus, le benchmarking stratégique peut être considéré comme une capacité managériale dynamique reposant sur trois activités. Il permet aux dirigeants de détecter les écarts de performance et les changements émergents en suivant les organisations pertinentes. Il les aide à saisir les opportunités en transformant les observations externes en options stratégiques cohérentes. Enfin, il soutient la transformation en guidant le réalignement sélectif des ressources, des activités, des systèmes de gouvernance et de des propositions de valeur⁵.

Le processus est continu. Après avoir mis en œuvre une adaptation, les dirigeants doivent réévaluer à la fois la performance et la cohérence stratégique. Un changement peut améliorer un indicateur tout en créant des difficultés ailleurs. Une plus grande efficacité peut réduire la qualité du service ; la vente directe peut affaiblir les relations avec les distributeurs ; la décentralisation peut accélérer les décisions tout en réduisant le contrôle. Les résultats génèrent donc de nouvelles retombées et peuvent déclencher un nouveau cycle de recherche et d'adaptation à la recherche d'une cohérence dynamique⁶.

⁵ Teece, D. J. (2007). Expliciter les capacités dynamiques. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

⁶ Demil, B. et Lecocq, X. (2010), « Évolution du modèle économique : à la recherche d'une cohérence dynamique », *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2/3, p. 227-246

La capacité de benchmarking stratégique est particulièrement précieuse lorsque les organisations sont confrontées à des situations caractérisées par une forte simultanéité et une forte interdépendance des changements. L'adoption de l'intelligence artificielle crée une telle situation, car elle fonctionne comme une technologie à usage général dont les applications imprègnent les produits, les services, les processus métier, les routines organisationnelles et la prise de décision managériale.

Les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui collectent le plus grand nombre de références. Ce sont celles qui savent distinguer les signaux pertinents des modes de gestion, comprendre pourquoi une autre organisation obtient de bons résultats et traduire cette compréhension en un ensemble de changements interdépendants et intrinsèquement cohérents, en parfaite adéquation avec leur propre orientation stratégique. Les meilleurs dirigeants ne copient pas leurs concurrents. Ils tirent des enseignements de ces derniers afin de structurer leur propre organisation de manière plus cohérente et d'obtenir de meilleurs résultats.

