

Le benchmarking dans les ressources humaines (PME sept. 97)

Le terme de « benchmarking » a été utilisé en premier en informatique. Il servait à comparer les performances d'un système avec celles d'un autre, dans des conditions proches de celles qui devaient prévaloir dans la réalité. Entre-temps, la notion de benchmarking est largement utilisée chaque fois qu'il s'agit de comparer les performances d'une unité, d'un processus ou d'un outil avec les leaders du marché. Il commence aussi à être utilisé dans le domaine des ressources humaines.

Pourquoi le benchmarking ?

Toute organisation, pour rester efficace, doit viser l'excellence dans son domaine. Il est donc essentiel qu'elle dispose de points de repères, de références issues des meilleures pratiques du marché.

Le benchmarking est donc un moyen, un outil, pour se comparer. Encore faut-il s'assurer que l'on compare des choses comparables et que l'on ait défini clairement l'objectif poursuivi.

En matière de ressources humaines (RH) et dans l'état actuel du développement de la fonction dans la plupart des entreprises, la question du benchmarking ne constituera souvent pas la priorité. En effet, il faut tout d'abord que la mission de la fonction RH (sa contribution au succès de la stratégie et des objectifs de l'entreprise) ait été précisément définie. En d'autres termes, il s'agit de clarifier, dans chacune des dimensions de la fonction (administration, gestion et ressources humaines - cf. PME, déc. 1996), les attentes des clients et de définir des indicateurs de performance objectifs. On pourra bien entendu s'inspirer en la matière des expériences d'autres entreprises.

Commencer par une évaluation interne

Il est souhaitable que l'évaluation de la qualité des prestations fournies soit d'abord effectuée par les clients de la fonction : dans quelle mesure les prestations répondent-elles aux attentes ? En particulier, la Direction se doit de préciser ses propres attentes et de donner un feedback objectif. Les gains d'efficacité et les synergies à attendre de cette seule démarche sont dans tous les cas appréciables. Rares sont les entreprises qui ont procédé à cet exercice à ce jour.

Ce n'est que dans un deuxième temps qu'on comparera ses performances avec la concurrence ou avec les leaders du marché, afin de poursuivre la progression entamée.

En procédant différemment, on risque d'imiter des manières de faire plutôt que de travailler sur les priorités propres à l'entreprise. *Le benchmarking peut alors conduire à privilégier des solutions toutes faites, donc la manière au détriment de la finalité.* Or, l'outil ne peut qu'être au service de la finalité, pas l'inverse.

Quelques domaines d'application

Le premier exemple de benchmarking dans les RH est lié à la rémunération : évaluation de fonctions (comparaison de l'importance des différentes fonctions entre elles), enquêtes salariales (comparaisons des salaires de fonctions précises entre entreprises, branches, ...) et comparaison des prestations sociales (comparaison des prestations des caisses de pension, des « fringe benefits » et avantages sociaux divers, ...).

La tendance aujourd'hui consiste de plus en plus à comparer la performance des activités de « production » : par exemple, nombre de collaborateurs RH ou coût total pour le traitement de l'ensemble des questions administratives de 100 salariés. Dans les autres domaines, les

comparaisons vont plutôt dans le sens « best practices », afin de profiter des expériences d'autrui. Ces démarches sont un bon début, et peuvent poser des jalons utiles pour l'avenir.

La comparaison d'indicateurs tels que le nombre de collaborateurs RH pour 100 salariés, comme celui des frais du département RH en proportion de la masse salariale, est dangereuse, si elle n'est pas ciblée sur des prestations de nature comparable. *Créer des conditions de benchmarking réclame donc une préparation rigoureuse et une grande ouverture entre les entreprises.*

Le benchmarking, un outil de plus vers l'excellence

Il faut donc d'abord clarifier ce que les clients attendent, mettre en place une organisation efficace par rapport à ces attentes (avec feedback systématique et plan d'actions). Une fois ceci réalisé, on pourra entrer réellement dans une démarche de « benchmarking », au niveau des processus clé de la fonction, dans un esprit d'excellence et non avec une volonté de simplement réduire les coûts. Le succès sera alors sans aucun doute au rendez-vous.

A noter :

1. Certaines grandes entreprises ont développé le benchmarking ressources humaines (comparer ses prestations avec les meilleures du marché).
2. Le benchmarking est un outil supplémentaire d'évaluation critique de ses prestations, grâce à une comparaison avec les leaders du marché.
3. Cet outil ne prend son sens que s'il est placé au service d'une finalité : la contribution attendue des RH au succès de l'entreprise, en évitant le risque de simplement « faire comme les autres ».
4. Dans la plupart des entreprises, la finalité des RH, leur stratégie et une organisation optimale pour mettre celle-ci en œuvre constituent la première priorité. Celle-ci sera suivie d'une évaluation par les clients des prestations fournies par rapport aux attentes. Le benchmarking ne prendra son sens que dans une seconde phase.
5. Dans tous les cas, le benchmarking peut traduire un état d'esprit : rechercher l'excellence, être curieux et ouvert, mais sans jamais privilégier l'outil, le moyen par rapport à la raison d'être de la fonction.