

## **Projecteur sur la métrique du personnel**

People In Aid a entrepris un nouveau projet de recherche dont le sujet est la manière de mesurer l'efficacité en développant la métrique des ressources humaines (RH).

Ce projet traitera des aspects de la gestion des ressources humaines sur lesquels les organisations pensent qu'elles ont besoin d'informations et d'un soutien supplémentaires, et étudiera les mécanismes existants pour évaluer ou mesurer les performances.

Il sera dirigé par Chris Brewster, professeur de ressources humaines internationales, et soutenu par Stephen Lee, directeur du Centre for Voluntary Sector Management, qui travaillent tous deux au Henley Management College.

Ce projet reflète l'intérêt croissant que suscite le thème de la métrique, qui a placé en première position dans la liste des "choses à faire" de la plupart des professionnels du secteur des RH le défi de relier les stratégies relatives aux personnes et les performances organisationnelles, et de démontrer ainsi l'efficacité des RH.

Dans le secteur de l'aide humanitaire, les ONG ont besoin de preuves de l'efficacité de la gestion des RH pour montrer comment les fonctions relatives aux RH profitent à la réalisation globale de leur mission. Les professionnels des RH veulent mettre à l'épreuve leurs politiques générales pour s'assurer de leur efficacité et montrer à leur conseil d'administration qu'ils représentent une valeur ajoutée de par le rôle essentiel qu'ils jouent dans l'efficacité organisationnelle.

Les conseils d'administration doivent être convaincus que l'argent est dépensé avec sagesse et être sûrs de disposer des informations sur lesquelles baser des décisions commerciales solides. Par ailleurs, les bailleurs de fonds portent, de plus en plus, des jugements sur la qualité de la prestation d'aide par les bénéficiaires de subventions en se basant sur des mesures comme l'efficacité de la gestion des RH.

En plus de la pression émanant du secteur lui-même, on constate que les secteurs public et privé mettent de plus en plus l'accent sur l'utilisation de la métrique. Ce projet de recherche pourra peut-être aider les organisations du secteur volontaire à acquérir les connaissances correctes sur la métrique existante avant de tenter de l'appliquer à leur propre situation.

La métrique des RH a émergé du concept de l'évaluation du "capital humain", terme ayant fait son apparition dans les années 60 aux États Unis et décrivant les personnes à l'intérieur d'une organisation et la valeur qu'elles créent. Pour certains, le terme comporte des sous-entendus sinistres, comme si l'on voyait les personnes comme de simples unités économiques, mais les organisations qui adoptent une approche plus stratégique de la gestion des personnes soutiendraient plutôt que leurs politiques célèbrent la diversité et les contributions individuelles.

L'apparition d'une économie basée sur les connaissances et les débats portant sur la propriété intellectuelle vers la fin des années 90 ont à nouveau braqué le projecteur sur cette question, et toute une gamme d'outils ont été développés pour établir et mesurer les liens entre l'investissement dans les personnes et les résultats des activités. Certaines organisations du secteur des secours humanitaires et du développement emboîtent le pas à leurs homologues du secteur commercial en accordant une grande attention à l'efficacité et au bon rendement des personnes qui travaillent pour elles, et à l'effet direct que ces aspects ont sur la qualité et l'impact de leur travail.

Plusieurs rapports clés ont été publiés au cours des quelques dernières années, y compris les résultats de recherches entreprises par le UK Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), le "task force" (groupe spécial) du gouvernement britannique Accounting for People et la firme Deloitte and Touche conjointement avec Personnel Today. Ce sont les travaux du CIPD avec l'université de Bath – publiés vers la fin de l'an dernier dans l'ouvrage intitulé "Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box" – qui semblent avoir apporté la plus grande contribution à l'élargissement de la compréhension.

Il est très possible que cela soit dû au fait que cet ouvrage commençait par la prémisse suivante : "Performance is a function of Ability + Motivation + Opportunity" (Les performances sont fonction de l'aptitude + la motivation + les occasions) et qu'il a cherché un lien causal possible entre la bonne gestion des personnes et les performances organisationnelles, à la différence des nombreuses publications qui tentent surtout de prouver un lien entre une gestion insuffisante des personnes et des performances médiocres.

La thèse était que "les personnes ont de bons résultats lorsque, premièrement, elles peuvent le faire parce qu'elles possèdent les connaissances et les compétences nécessaires ; lorsque, deuxièmement, elles ont la motivation nécessaire pour le faire, et pour le faire bien ; et lorsque, troisièmement, on leur donne l'occasion de déployer leurs compétences tant dans le cadre de leur poste que, plus généralement, en contribuant au succès de leurs groupes de travail et organisations respectifs".

L'équipe de recherche en a conclu qu'il faut mettre en œuvre un éventail de politiques générales et de pratiques en matière de ressources humaines pour aider les "personnes à avoir de bons résultats", et suggère les 11 suivantes :

- \* Recrutement et sélection
- \* Formation et développement
- \* Possibilités de développement professionnel
- \* Communications
- \* Participation à la prise de décisions

- \* Travail d'équipe
- \* Évaluation
- \* Rémunération
- \* Sécurité de l'emploi
- \* Défis/autonomie dans le travail
- \* Équilibre travail-vie personnelle

De plus, cette étude comporte une bonne nouvelle pour les organisations qui travaillent dans le secteur des secours humanitaire ou du développement, secteur impulsé par les missions : en effet, une de ses conclusions est que parmi les clés du lien RH-performances figure l'existence d'une mission claire que sous-tendent des valeurs et une culture exprimant ce que représente l'organisation et ce qu'elle cherche à atteindre.

<http://www.cipd.co.uk/>

<http://www.henleymc.ac.uk/>

<http://www.accountingforpeople.gov.uk>

### **Adopter la manière de voir les partenariats propre au Sud**

Par Alex Swarbrick

“Le monde a 10 ans”, suggère Thomas Friedman dans “The Lexus and the Olive Tree”, faisant remarquer que le paysage social, politique et économique est devenu méconnaissable depuis la chute du mur de Berlin, en 1989.

Les secteurs de l'aide et du développement ont eux aussi connu des changements larges et continus. Parmi ces changements on peut citer la prolifération sans précédent d'ONG dans les hémisphères Nord et Sud, et la complexité des relations entre les ONG du Nord et du Sud, et entre les ONG et les gouvernements et le secteur privé. Le développement a été transformé en “entreprise complexe, pleine de défis insoupçonnés il y a 30 ans dans les domaines de la gestion, de l'administration et de la communication”, selon le Canadian Council for International Co-operation.

People In Aid est parmi les quelques initiatives inter-agences qui ont été lancées dans les années 90 dans le but d'améliorer la qualité et la reddition de comptes au sein du secteur, et son Code de bonne pratique a été élaboré en réponse aux questions de RH qui affectent les organisations travaillant dans les secteurs de l'aide et du développement. La version

révisée du code lancée en 2003 cherche à réduire au minimum les distinctions entre les membres du personnel du pays d'accueil et le personnel international, et l'étape suivante consiste à aborder les défis de RH que doivent relever les ONG du Sud (ONGS) et leurs relations avec leurs partenaires du Nord en ce qui concerne la gestion des RH.

Un certain nombre d'ONG du Nord et du Sud, d'universitaires et de bailleurs de fonds ont récemment apporté leur contribution aux recherches entreprises par People In Aid sur les relations entre les ONG du Nord et celles du Sud et la gestion des RH, et la mesure dans laquelle le code est approprié pour les ONGS.

Un compte rendu des conclusions sera publié prochainement, suivi d'une réunion à Londres destinée à donner suite au dialogue. Cet examen des défis relatifs aux RH dans le contexte des partenariats Nord-Sud ne saurait être absolument complet, mais il parvient toutefois à mettre en relief des possibilités pour People In Aid ainsi que des considérations pratiques pour les ONGS et les ONGN dans le domaine de la gestion des RH.

Les ONG sont toujours engagées dans des partenariats, mais au-delà de la rhétorique, qu'est-ce que cela signifie ? Dans "Going Global ; Transforming Relief and Development NGOs", Lindenberg et Bryant caractérisent les partenariats comme, d'un côté, "rien de plus qu'un terme de relations publiques" et, à l'autre extrémité, "une réciprocité totale dans la prise de décisions cruciale".

L'inégalité de pouvoir presque inévitable entre les ONGN et leurs partenaires du Sud soulève des questions sur le soutien apporté ou les exigences imposées par les ONGN pour ce qui est des pratiques en matière de RH. Par exemple, dans quelle mesure l'ordre du jour porte-t-il sur les besoins de développement de l'ONGS tels qu'elle les a elle-même déterminés, et dans quelle mesure cet ordre du jour est-il axé sur un transfert de connaissances impulsé par le Nord afin de satisfaire des exigences externes ? S'agit-il de reddition de comptes ou de développement des capacités ? En réalité, il s'agit souvent des deux, mais comme l'a demandé une personne ayant contribué aux recherches effectuées au Mozambique, se pourrait-il que les changements apportés par un partenaire du Sud à ses pratiques de gestion des RH s'inscrivent dans la rubrique "destinés à être vus par les Anglais" ?

Ces travaux de recherche concluent que la perception des RH continue d'être, à certains endroits, soumise aux procédures, bureaucratique et peu liée à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Or, ils présentent également des exemples persuasifs d'ONGS qui s'attaquent aux défis liés à la gestion des personnes, avec le soutien de leurs partenaires, ce qui contribue directement à réaliser les buts et les objectifs de l'ONG. Ce rapport met en relief le défi du maintien d'un lien clair entre les bonnes pratiques de gestion des personnes et les services fournis aux bénéficiaires. Comme l'a dit un responsable de programme de Concern Universal : "Il faut bien comprendre que ceci est un moyen d'arriver à une fin".

La priorité accordée par une ONGS au développement de bonnes pratiques de gestion des personnes est aussi évidemment fonction de sa taille, de son stade de développement, de sa stabilité financière, de sa vision et de ses buts. Un vice-directeur de pays au Bangladesh a lancé l'avertissement suivant : "Si une organisation démarre sur la base d'une subvention, et pas sur la base d'une vision, elle se heurtera à des problèmes." Si l'on développe les pratiques de gestion des personnes d'une ONG en fonction des exigences des bailleurs de fonds, et non en fonction des besoins découlant de sa vision et de ses buts, elle sera moins susceptible d'être durable ou de servir l'intérêt supérieur des bénéficiaires.

Il est évident que pour accroître l'engagement de People In Aid concernant la gestion des RH au sein des ONG du Sud il faudra relever des défis, mais ce processus donne également des occasions de :

- \* contribuer à modifier la perception des RH dans certaines parties du secteur.
- \* diffuser le code par l'intermédiaire d'ONG ou bien directement à des ONGS ou des réseaux d'ONGS.
- \* élargir l'application du code dans les processus d'auto-évaluation organisationnelle.
- \* soutenir des formations pertinentes au niveau local sur, par exemple, les questions de diversité et de "genre".
- \* faciliter la collaboration et le partage des connaissances entre ONG.
- \* être un défenseur et une voix influente parmi les ONGN.

Même si le monde n'a que 10 ans, People In Aid est encore plus jeune et, impulsée par la fraîcheur de ses six ans, elle se sent exaltée par un secteur qui lui semble de plus en plus prometteur.

Alex est consultant et membre du conseil d'administration de l'entité The Dialogue Partnership.

[www.thedialoguepartnership.co.uk](http://www.thedialoguepartnership.co.uk)