

Extrait de la Newsletter de People In Aid– Janvier 2005

Une approche systématique de la formation et de l'appui produira une performance d'équipe

La Loi Humanitaire Internationale, les Codes de Conduite, les directives sur les pratiques exemplaires, les manuels de procédures opérationnelles, les mécanismes de retour d'informations et les systèmes de sanctions disciplinaires délimitent le cadre de travail indispensable au développement professionnel du personnel humanitaire.

Pourtant aucun de ces instruments ne remplace la nécessité d'investir dans une formation des ressources humaines de qualité, dont l'énergie inexploitée peut transformer la performance d'une organisation, et la hausser du simple niveau où elle se contente de fonctionner à un niveau d'excellence.

La gestion de performance est indispensable pour capter les idéaux du Principe 3 du Code de People In Aid Code, mais les délais à respecter, la cadence de travail et la priorité donnée aux interventions pour sauver des vies éclipsent les tentatives pour remédier à ces lacunes dans la formation des équipes.

La mise en place d'une approche systématique pour soutenir le développement du personnel et assurer l'amélioration de sa performance ainsi que le degré d'implication qu'elle requiert peut sembler décourageante. Toutefois, beaucoup d'agences possèdent déjà les outils qui une fois affinés et intégrés dans un système de soutien cohérent leur permettraient de le faire.

Il est possible de voir comment le système fonctionne en étudiant les différentes étapes dans l'expérience d'un travailleur de terrain débutant.

Sélection/insertion (phase d'orientation/apports initiaux)

Avec une description de poste bien élaborée, faites une évaluation des qualités personnelles de l'employé, de ses compétences professionnelles, et de ses lacunes sur le plan des connaissances.

Utilisez un plan de performance et de développement, et divisez la description du poste en tâches détaillées que vous inscrirez sous chaque rubrique. A chaque tâche correspondront des colonnes faisant référence à 3 différents types d'examen : l'autoévaluation, l'évaluation par le tuteur, et l'examen par le responsable de l'employé.

Avec l'autoévaluation, l'employé s'approprie son plan de développement et valide chaque tâche de la liste dès qu'il est en mesure de la faire. Pour l'évaluation par le tuteur, ce dernier utilise la même liste pour vérifier que

Extrait de la Newsletter de People In Aid– Janvier 2005

l'employé bénéficie de l'exposition, de la formation et du soutien dont il a besoin pour effectuer chaque tâche.

Chaque supérieur immédiat doit faire les examens à des moments définis pour évaluer la performance, identifier les lacunes et vérifier qu'elles sont abordées.

Le plan pour le programme d'insertion devrait être bien structuré et régulièrement évalué pour être sûr qu'il est adapté aux besoins de l'employé, tandis que le plan transitionnel garantit la redevabilité de l'employé sortant, du nouvel employé et du supérieur immédiat.

Les six premiers mois après la début de la transition (phase de consolidation/apprentissage intensif)

D'abord des réunions individualisés avec l'accompagnateur/le tuteur, qui analyse la performance et la compare à la description du poste, et analyse également la perception de l'équipe de ses propres capacités. Les lacunes sont identifiées et comblées sur place ou à distance, en offrant un appui tout au long des trois à six mois suivants. Des buts précis sont établis.

La formation et une exposition aux connaissances essentielles dans le secteur humanitaire, qui sont indispensables pour opérer efficacement, entre autre la Loi Humanitaire Internationale, les principes humanitaires, les codes de conduite, le projet Sphère, renforcées à ce stade prennent vie, de la même façon que l'exposition au travail humanitaire donne chair à ce qui ne serait autrement qu'un enseignement théorique.

Six mois à un an (phase innovatrice /productive /capitalisation et partage)

La formation et le perfectionnement des compétences professionnelles qui transformeront un employé en responsable /leader. Cela sera la deuxième réunion face-à-face et sur place entre l'employé et l'accompagnateur/le tuteur, qui inclura:

- La stratégie de planification
- La diffusion des informations
- La délégation
- L'évaluation
- La gestion juridique
- La gestion financière
- Les prises de décisions
- Sécurité et:
- Reporting
- La diffusion des informations et la mobilisation de fonds
- La gestion des Ressources Humaines
- La résolution des conflits
- Le développement d'un esprit d'équipe
- Elaboration d'une vision/ d'une motivation
- La gestion du temps

Extrait de la Newsletter de People In Aid– Janvier 2005

La Gestion du processus

Les étapes du développement des employés sont gérées par un système structuré qui incorporent la formation, l'accompagnement et l'encadrement formels et informels.

Toutefois, en raison des demandes qui sont imposées aux employés et des résultats qu'on leur demande d'obtenir, la meilleure façon de remédier aux lacunes individuelles et organisationnelles est d'entreprendre une grande partie de cette démarche sur place, en assignant à l'employé un tuteur et un accompagnateur.

L'accent pour l'organisation doit être placé sur: le développement des tuteurs, en utilisant au départ une expertise externe, mais dans l'objectif d'utiliser plus tard et avec le temps les employés de l'organisation ; des descriptions de poste bien définies avec la liste détaillée des tâches ; des directives pour une approche organisationnelle de chaque tâche et un système de suivi pour les tuteurs.

Le tutorat et l'accompagnement

Bien que la formation de type scolaire ait sa place, son impact est relativement négligeable. Une formation à proximité ou sur un site d'opérations avec l'enseignement qui peut être tiré de cas réels lui permet de rester focalisé. Si l'on y ajoute l'accompagnement et le tutorat, c'est la voie rapide vers le leadership.

Bien que le personnel puisse se charger sur place de l'accompagnement et du tutorat, il n'a souvent pas suffisamment de temps pour atteindre tous les objectifs. Une tuteur invité qui pourra faire le suivi par téléphone, emails, ou même quand les prix auront baissé, par téléconférence peut partager le poids des responsabilités de la formation.

Etude de cas: Nord de l'Ouganda

Cette approche a été mise à l'épreuve sur une équipe d'une ONG humanitaire dans le Nord de l'Ouganda, au cours de laquelle trois cadres débutants ont reçu sur place cinq jours de formation intensive, portant sur les tâches et les compétences importantes. Ils ont été ensuite appuyés par un tuteur pour les aider à consolider les compétences acquises

L'impact a été immédiat. L'un d'entre eux a remarqué qu'il avait plus appris en cinq jours qu'après une année sur le terrain. En l'espace d'un mois, l'équipe était capable d'entreprendre une évaluation de références sur les besoins de la région, d'ébaucher deux propositions et de gérer d'une manière plus exhaustive l'aspect opérationnel et financier des projets.

Cela s'est fait sans l'assistance de la direction supérieure ou d'experts externes, et sans la gestion descendante préalablement utilisée lorsque les cadres débutants avaient été jugés insuffisamment compétents. Le sentiment d'appropriation de l'équipe a été valorisé tandis que le directeur national et l'agent du desk ont pu passer plus de temps à la gestion stratégique.

Extrait de la Newsletter de People In Aid– Janvier 2005

Résolution de conflits et dynamiques d'équipes

L'accompagnement et le tutorat ont un effet profond sur la dynamique d'une équipe, souvent vécue comme des conflits personnels qui ont un effet démotivant sur sa performance.

Les principales causes de conflit d'équipe incluent:

- La performance insatisfaisante d'un membre de l'équipe (vraie ou perçue), qui oblige un autre membre à faire un travail supplémentaire.
- La mauvaise gestion des périodes de transition, qui accentuent le stress et met les employés débutants sur la défensive.
- La charge importante de travail, qui ne laisse que peu de temps à l'équipe pour débriefer ou partager les informations, et qui est souvent le résultat d'une mauvaise gestion du temps, et de lacunes en compétences gestionnaires.
- Le manque de leadership.
- Le flou des attentes

Soutenir une équipe dans le rôle d'un accompagnateur ou d'un tuteur, permet de mettre ces problèmes en perspective et de mieux les appréhender. Des leaders bien formés, bien équipés et bien soutenus réduiront les conflits d'équipe. L'investissement dans une équipe et dans chaque membre de l'équipe individuellement encouragera tous les membres à améliorer leur performance, dans la mesure où ce n'est plus pour eux une question de survie, mais de développement personnel.

Par Sheryl Haw, Services d'Experts Conseils et de Formation à l'Action Humanitaire.

Comment un bon accompagnement peut faciliter le développement de vos employés

L'accompagnement demeure une des méthodes les plus efficaces que peut utiliser un responsable pour contrôler et influencer tout au long de l'année les actions, les comportements et les résultats du travail d'un employé.

Un employé qui fait presque tous les frais de la conversation est le signe d'un bon accompagnement mais si discuter d'un problème de performance avec un employé est un enjeu, un simple modèle peut vous aider: le processus "GROW".

Gagnant en popularité dans le secteur commercial, GROW est un acronyme bien pratique:

GOAL (BUT): Exactement ce qui a besoin d'être amélioré.

REALITY (REALITE) : Ce à quoi il faut s'attaquer, et ce qui a déjà été essayé.

OPTIONS: Suggérez "Cela marchera-t-il?", "Avez-vous essayé cela?".

WILL(VOLONTE): Identifiez l'option préférée, C'est-à-dire ce qui poussera l'employé à l'essayer.

Extrait de la Newsletter de People In Aid– Janvier 2005

Planifier les réunions d'examens devrait encourager l'ouverture des échanges, établir la base pour un accord mutuel, et pour définir des objectifs et la résolution de problèmes.

La manière d'informer l'employé de sa performance aura un impact important sur sa manière de le recevoir:

- Encouragez l'employé à s'auto évaluer, écoutez attentivement et résumez oralement. Expliquez votre façon de présenter vos commentaires par exemple 'je vais commencer par les éléments positifs et expliquer pourquoi ils sont positifs, et j'aborderai ensuite ce que je pense que vous devriez améliorer, et nous discuterons des moyens pour le faire'."
- Indiquez brièvement le comportement de l'employé sur lequel portent vos commentaires, donnez des exemples le cas échéant et expliquez pourquoi vous avez soulevé ce point.
- Laissez l'employé vous donner sa version. Il y a toujours une raison pour expliquer les actions des gens et il est indispensable de les rechercher.
- En cas de commentaires négatifs, expliquez pourquoi l'employé a besoin de changer et demandez-lui ses suggestions sur les moyens d'y parvenir
- Chaque personne réagit différemment face à une évaluation. Certaines personnes en ont une bonne expérience et d'autres non. Essayez de comprendre et de respecter ce fait.
- La réunion devrait être sans surprises, notamment si vous avez régulièrement communiqué avec votre employé.
- Il peut être utile de répéter à l'avance cette réunion si vous pensez qu'elle pourrait être difficile, ou de demander conseil sur la manière de la conduire.

Extrait du manuel récemment publié de People In Aid Rehausser la Qualité de la gestion des Ressources Humaines – un Guide Pratique.