

## Extraits de la newsletter de People In Aid d'avril 2008

Choisir d'être stratégique lors d'une crise RH

**Ayant travaillé dans le monde entier à des postes de leadership RH pour de grosses entreprises et une grande agence des Nations Unies, faire la transition à la direction des RH pour la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, m'a amenée à envisager la gestion stratégique des RH d'une façon différente.**

En commun avec beaucoup d'autres organisations humanitaires, la Croix-Rouge excelle dans ce qui est une de ses compétences centrales, les réponses aux situations d'urgence. Mais cela signifie que si l'on veut que quelque chose soit pris au sérieux, il s'agit de le transformer en urgence. C'est ironique dans la mesure où la gestion réussie des situations d'urgences est plus tributaire du Plan Stratégique que la plupart des décisions prises pour les affaires courantes.

Deux questions sont fondamentales au succès des RH. La première est la planification de la mobilisation des ressources. Pour Katrina, la Croix-Rouge Américaine n'a pas mobilisé à partir de rien 75.000 personnes dans les 24 heures qui ont suivi le passage de l'ouragan.

La deuxième est qu'il ne sert à rien de faire les mêmes choses plus rapidement. Les pratiques RH employées pour le recrutement de quelques centaines d'employés par an dans les antennes établies s'avèrent inadéquates lorsqu'il s'agit de mobiliser des milliers de personnes en l'espace de quelques jours; pourtant il ne s'agit pas de privilégier la rapidité aux dépens de la qualité.

Les réponses sont simples, mais laborieuses:

- La sensibilisation à la marque de votre agence, qui devient l'agence de référence pour tous ceux qui veulent faire une différence.
- Maintenir un registre d'effectifs de réserve qui ont déjà été évalués professionnellement et maintenir leur engagement
- Elaborer des plans précis pour informer les gens des compétences dont vous avez besoin et des méthodes pour vous contacter.
- Encore plus important, partir du niveau local et remonter ensuite si ces compétences ne sont pas disponibles à ce niveau, plutôt que de commencer au niveau du Siège.

Le plus grand enjeu que nous aurons probablement à relever sera d'améliorer les capacités RH des gens et des agences dans les endroits qui sont les plus prédisposés aux catastrophes plutôt que d'investir davantage dans les ressources au Siège.

*Contribué par Alan Wild, responsable associé de la firme de consultance sur les relations avec le personnel international Aritake-Wild aritakewild@yahoo.com.*

Le Directeur Exécutif Jonathan Potter écrit ...

**Une question que personne n'a posée en mars à Nairobi, pour la Conférence d'EPN dont le thème était "la prise en charge du personnel" était la suivante: qui "prend en charge les RH ?"**

J'ai appris lors d'une autre conférence qu'il y avait deux causes au stress des professionnels RH. La première, était la nécessité de se montrer convivial sans jamais se laisser aller à nouer une amitié. La deuxième, était d'avoir à dire "non". A l'EPN de Nairobi, une cause notable de stress pour les participants pendant l'exercice de simulation a été de localiser les politiques. Que faire lorsque la communauté objecte au licenciement d'un employé parce qu'il a épousé une jeune fille de 15 ans, ce qui est interdit par votre code de conduite ? Les quatre femmes d'un employé peuvent-elles bénéficier des avantages accordés aux conjoints? La solution: Conférer des moyens et communiquer. "Conférer aux gens sur le terrain les moyens de résoudre leurs problèmes" et communiquer avec toutes les parties.

Après tout, "les professionnels RH sont de manière innée plus collaboratifs" a déclaré un Directeur Général au Forum. Ils appréhendent une situation dans une plus large perspective tandis que les autres font la chasse aux cibles et aux objectifs; ils travaillent de manière plus collaborative pour que les objectifs organisationnels soient atteints. Est-ce un fait reconnu? Juste comme la panoplie d'outils du bon cadre contient l'arsenal du feedback positif, des remerciements et des encouragements, un message qui est ressorti de notre Forum, honoré de la présence de nombreux directeurs généraux et collègues non -RH a été de dire "Merci aux RH".

Nous possédons de bonnes qualités de communication et de collaboration: Encourager les gens à réaliser ce que vous avez à offrir, et à en être reconnaissants permettrait à la profession RH et à chacun d'entre nous individuellement d'en tirer des dividendes.

---

La récente réunion qui s'est déroulée à Genève "Développer des ONG internationales efficaces et réactives: Le rôle stratégique des Ressources Humaines" a exploré comment il était possible d'améliorer l'impact des agences dans un secteur évolutif. Maduri Rajkumar a établi ces rapports à partir des présentations

---

Créer des RH à deux facettes pour gérer la sécurité et les risques pour l'agence

"Une approche super-innovatrice à la résolution des problèmes  
Pour l'agenda stratégique, les RH doivent être divisées"

***Mignon Mazique, conseiller cadre à Mercy Corps évalue le rôle stratégique des RH dans le renforcement des capacités organisationnelles.***

**La planification stratégique à Mercy Corps a émergé après avoir évolué sur une période de temps.**

La stratégie opérationnelle est d'intervenir au moment de l'urgence, car c'est à ce moment-là que les possibilités de changements sont les plus nombreuses, les possibilités de "reconstruire en mieux". La mission est de renforcer la capacité des individus et des organisations sur le terrain pour qu'ils puissent reconstruire leur propre avenir.

La stratégie pour la croissance de l'organisation est une expansion par acquisition, par fusion ou par partenariats et alliances stratégiques. L'organisation veut intervenir plus vite sur le terrain, faire un travail de plus grande qualité et le plus innovant possible. Nous sommes convaincus que l'organisation qui encourage cet "esprit entrepreneurial" a une structure plate, non hiérarchisée et non bureaucratique, et possède une approche super-innovatrice à la résolution de problèmes.

L'implication qui en découle tout naturellement pour les RH est qu'elle doit trouver des gens qui pensent ainsi, et qui ne sont pas gênés par le fait que l'organisation ne possède pas beaucoup de systèmes, de manuels et de méthodes standardisés pour encadrer ses activités. Les RH ont un rôle à jouer pour qu'il y ait dans l'organisation une culture entrepreneuriale, mais ce n'est pas un environnement qui convient à tout le monde.

Il y a six ans de cela, Mercy Corps employait trois personnes dans le secteur des RH : Le chef de service, le responsable des recrutements et une personne qui s'occupait des prestations. Le travail des RH était principalement de dire "non", pour protéger l'organisation en s'assurant que sa manière de procéder était légale et conforme.

Mais son expansion a présenté un enjeu culturel à Mercy Corps; comment assurer la croissance d'une organisation pour qu'elle devienne réellement mondiale tout en préservant parallèlement une culture entrepreneuriale très personnelle et innovante.

En contrepoids de cet "esprit entrepreneurial", Mercy Corps doit quand même avoir suffisamment de systèmes de mise en conformité pour fonctionner dans les limites des normes et du droit international, mais dont la souplesse facilite le travail et n'étouffe pas l'esprit innovateur.

Il y avait besoin de systèmes qui laissaient les idées fuser de tous les côtés de l'organisation, et qui les faisaient ensuite remonter au sommet de la hiérarchie, et Mercy Corps voulait que les RH soient l'endroit privilégié pour la résolution des problèmes autour des questions organisationnelles, managériales et de leadership.

Il est devenu très clair que pour réaliser l'agenda stratégique, la fonction

RH devait être divisée. Mercy Corps a maintenant une fonction RH qui s'occupe des prestations, des politiques, des compensations et des systèmes, et une autre qui est axée sur le recrutement, la rétention, le développement et le renforcement des partenariats.

Cette seconde fonction joue un rôle décisif dans la stratégie d'expansion de l'agence, notamment pour nouer des alliances, entreprendre les fusions, les acquisitions et les partenariats stratégiques. Plutôt que de se développer et de s'élargir de l'intérieur, Mercy Corps tente de se polariser sur l'extérieur et cherche à quel endroit du monde il peut identifier cette capacité qui peut influencer son objectif stratégique.

Sa fusion avec Conflict Management Group a été motivée par le gain d'une capacité de négociation et de gestion de conflit qui est importante au succès de Mercy Corps. Il a ensuite fusionné avec Net Aid, dans l'objectif d'utiliser l'internet comme un moyen d'atteindre les jeunes. Ceci en réaction à "l'explosion de jeunesse" prédite par les Nations Unies.

La décision de scinder les RH en deux et de développer le côté stratégique, réactif et innovant d'un côté a fait que l'autre est devenu plus orienté sur la mise en conformité, et rend des comptes directement au département de la finance. Indispensables au succès de cette séparation, ont été les liens explicites entre leurs deux côtés conjugués à une très forte communication.

Un élément de la mission d'une fonction RH traditionnelle est de protéger l'organisation, ce qui rend plus difficile la prise de risques et l'innovation. Des RH à deux facettes permettent de gérer avec prudence à la fois la sécurité et les risques.

*On peut trouver la présentation complète de Mignon Mazique à [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)*

---

Un monde humanitaire surpeuplé et complexe oblige les agences et leur personnel à changer

***Le directeur d'ALNAP John Mitchell explore comment l'évolution du système humanitaire doit se faire s'il veut relever les nouveaux enjeux***

**Les agences qui essayent de réagir et de s'adapter aux tendances conditionnant l'environnement opérationnel dans lequel évolue maintenant l'action humanitaire sont confrontées à plusieurs enjeux.**

Au nombre de ces tendances, il faut relever notamment la multiplication des situations d'urgence conjuguée à une augmentation du financement. Il y a également eu une augmentation du nombre et de la diversité des répondants internationaux, entre autres l'armée, le secteur privé, les médias et les états. Et "l'espace humanitaire" s'est réduit en devenant plus inextricablement lié aux priorités des donateurs en matière de défense, diplomatie et développement.

Cela a eu un effet d'une portée considérable sur la manière dont les principes humanitaires sont compris et appliqués.

Le plus large système – les états, les donateurs, les agences, l'armée et le secteur privé – ont réagi à ces changements en créant de nouvelles législations pour gérer un environnement de plus en plus complexe. Dans le même temps, les agences ont chacune développé la base de compétences de leur personnel et ont déployé de nombreux efforts pour améliorer leur efficacité et redevabilité

Ces changements ont-ils conféré plus de pouvoir au professionnel humanitaire moderne et la performance s'est-elle améliorée en conséquence? La plupart des indications fournies par les évaluations et autres études brossent le tableau plutôt sombre d'un système incapable d'évoluer radicalement ou de hausser la barre.

Le récent travail d'ALNAP sur le changement organisationnel permet de fournir un élément de réponse qui explique pourquoi il semble tellement difficile d'évoluer dans le bon sens. La structure et la culture des organisations humanitaires créent des enjeux uniques qui expliquent la lenteur et l'irrégularité des changements accomplis. Certaines des caractéristiques qui conditionnent de manière distincte cette culture sont la vision et la stratégie humanitaire, les processus opérationnels, la structure organisationnelle et les effectifs.

Toutefois, le tableau n'est pas complètement sombre. Il y a eu quelques récents exemples de changements positifs et l'apprentissage tiré de ces expériences permettra de focaliser les futurs efforts.

Au nombre des principaux attributs pour réussir à évoluer, il y a le leadership, puisqu'il a été montré que les changements réussis sont ceux qui parient sur des leaders capables de bouleverser les schémas de travail existant et qui ne se dérobent pas devant des vérités déplaisantes.

Les incitations sont également importantes parce que les gens impliqués dans le changement des pratiques doivent être conscients des sacrifices qui devront être faits et des gains qui pourront être obtenus. Il a été également découvert que trop d'agences privilégient les priorités individuelles aux dépens d'une approche collective et qu'il s'agit de trouver de nouveaux moyens d'améliorer l'action collective.

*On peut trouver la présentation complète de John Mitchell à [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org).*

---

Trouver le point de mire en vue d'aligner votre personnel et obtenir des résultats

"Vos RH sont-elles prêtes à relever l'enjeu?"

**Le directeur de World Vision International en Ethiopie, Tenagne Lemma suggère que la fonction des Ressources humaines doit se polariser sur trois domaines clé en vue de développer des ONG Internationales efficaces.**

Elles sont les suivantes: Le leadership efficace; la création d'une main d'œuvre très motivée et diversifiée; la conception de systèmes et de processus qui confèrent aux employés les moyens de tenir leurs engagements professionnels.

A World Vision, le leadership efficace est décisif au développement d'une ONG efficace qui peut maximiser les résultats et atteindre ses objectifs. Et les leaders efficaces reconnaissent que ce qu'ils savent n'est rien en comparaison de ce qu'ils doivent encore apprendre.

Les RH ont un rôle à jouer pour identifier à quoi ressemble le leadership dans l'organisation – les compétences de leadership – en concevant le développement des cadres et en aidant les leaders à gérer leur propre apprentissage.

En créant une main d'œuvre motivée, les RH ont la responsabilité d'aider le personnel à se sentir aligné sur le but et la direction de l'organisation, ceci en travaillant avec la direction et les employés sur le renforcement des capacités, sur la planification de la relève et le développement de la confiance.

Des structures, des systèmes et des processus appropriés sont fondamentaux pour faciliter une très forte créativité et insuffler l'énergie nécessaire à World Vision. La fonction RH a une contribution évidente à apporter aux processus opérationnels, ainsi qu'au développement, à la révision et à l'affinement de la structure, des politiques et des pratiques et pour éliminer les étapes qui n'ont aucune valeur ajoutée.

Les RH ont aussi un rôle à jouer pour encourager le personnel et les départements à mettre en application les nouvelles méthodes et systèmes qui sont nécessaires aux ONG pour s'engager dans les futures directions.

Comment pouvez-vous dire si votre fonction RH est prête à relever cet enjeu ? Vous devez d'abord décider si la fonction RH actuelle satisfait les besoins en services. Déterminez ensuite si ses processus et ses systèmes peuvent aider à fournir un service efficient et efficace.

Finalement, identifiez si les praticiens RH ont les compétences et aptitudes indispensables pour gérer de manière stratégique les ressources humaines.

*On peut trouver la présentation complète de Tenagne Lemma à [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org).*

---