

Extraits de la People In Aid Newsletter Avril 2007

Les nouvelles avenues menant au leadership

[Le leadership à CARE ne veut pas dire porter un titre. C'est plutôt un état d'esprit conjugué aux compétences nécessaires pour exceller dans l'organisation: diriger de l'intérieur, créer le futur, gérer la complexité, et développer le capital humain et intellectuel.]

Avec un tel cadre de travail, quelle était la meilleure manière d'équiper le personnel de CARE à l'exercice du leadership? Notre programme de leadership vedette, Leading With Impact (Diriger avec Impact) (LWI), était clairement sur la bonne voie. Mais les commentaires des participants et une évaluation ont révélé qu'un programme de leadership d'une semaine n'était pas suffisant.

LWI a été remanié, et prolongé, passant d'une petite semaine à un long voyage de neuf mois, et nous avons demandé à plus de 40 participants de CARE de Mombassa au Kenya de "mettre à l'épreuve" les améliorations apportées au LWI. Nous les avons encouragés à nous faire part de leurs commentaires le plus tôt possible, et les participants ont donné une note moyenne de satisfaction de 4.5 sur un total de 5, qui a été la plus haute note jamais décernée au LWI.

Les participants ont commencé leur voyage avec LWI en entreprenant une auto-évaluation à 360° en vue de savoir comment les autres percevaient leur comportement, et comment ces perceptions se mesuraient aux leurs, avec des sessions privées d'accompagnement axées sur leur feedback à 360°, en vue de mieux les préparer à faire passer leurs compétences de leadership à un cran supérieur.

Ils ont disposé de plus de temps pour tenir des discussions approfondies avec leurs collègues et la faculté. Le nouveau contenu a encouragé des conversations productives et stimulantes, et était axé sur le bien-être des participants en les obligeant à réfléchir et en leur faisant faire des exercices.

Des équipes d'apprentissage ont été créées à l'avance, dirigées par des accompagnateurs qui avaient assisté aux sessions précédentes de LWI, et qui organisaient chaque jour des sessions collégiales animées à propos des enjeux posés par le leadership à CARE. Les accompagnateurs ont observé de loin leurs équipes, les ont écoutés et encouragés pendant toute la semaine.

"Cette expérience m'a aidé à élargir la dimension de réflexion dans mon travail," a déclaré la directrice adjointe de CARE en Ethiopie, Dawn Wadlow. "Je comprends mieux les dynamiques qui peuvent conduire les autres à réfléchir et observer. Etre une accompagnatrice m'a aussi permis de réaliser que je peux aider les gens à établir des connexions entre eux."

Immédiatement à la suite de la session, chaque participant a commencé à élaborer un plan de développement personnel, suivi par une nouvelle session d'accompagnement privée quelques semaines plus tard, pour discuter de ce plan et des enseignements tirés de LWI et suivi après quelques mois, par une "mini évaluation à 360°" portant sur six questions qui ont permis de mesurer l'impact à long terme du LWI sur leur développement.

Ces résultats ont également permis au Développement et Apprentissage Organisationnel de CARE (L&OD) de mesurer l'impact de LWI sur le reste de l'organisation, alors que nous continuons à affiner nos procédures pour aider le personnel de CARE à réaliser pleinement leur potentiel de leadership.
Avec les contributions de Meg Burns et Mario Lima, Conseiller responsable et Directeur de L&OD.

La gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte mondial

De nombreuses questions sont soulevées à l'heure actuelle dans le secteur humanitaire et de développement sur l'amélioration des performances, sur l'habilitation du personnel à réaliser la mission organisationnelle et sur la fonction des ressources humaines. La Conférence Internationale de People In Aid à Genève en février a stimulé cette discussion et créé un espace pour entreprendre un réseautage autour de thèmes aussi stratégiques

Après avoir déclaré que « la gestion des ressources humaines est la manière d'accomplir nos missions », Chris Brewster, Professeur de Gestion Internationale des Ressources Humaines au Collège de Gestion de Henley a avancé que la mondialisation avait une application universelle, qui s'étendait même à la gestion des RH.

En s'appuyant sur d'importants travaux de recherche internationaux, il a déclaré que les tendances révélaient une convergence des pratiques dans le monde entier, mais que pour la culture, les changements étaient plus lents et imprévisibles. Il a ajouté: « Les organisations internationales doivent arriver à maîtriser les deux moteurs que représentent la standardisation et la sensibilisation locale dans la gestion des RH»

Dans la gestion des RH, on constate que certains facteurs convergent tandis que d'autres divergent. On observe un plus grand potentiel stratégique des RH, un meilleur alignement de la gestion des RH avec le reste de l'organisation, une meilleure professionnalisation des RH, avec plus d'informations communiquées au personnel et plus d'éléments pour la dotation en ressources humaines.

L'étude a trouvé qu'en Europe, la Gestion des RH est liée à la performance. Par exemple, les agences qui contrôlent et évaluent leurs RH et l'efficacité de leur formation ont les employés les plus productifs. Les agences dont les employés sont les plus productifs ne sont pas nécessairement plus riches, ou ne dispensent pas forcément plus de stages de formation, mais elles s'assurent que la formation qu'elle dispense soit pertinente. La gestion de carrière, les augmentations salariales liées au mérite, et la communication des changements ont tous eu un effet positif sur la performance.

Différentes pratiques liées à la performance sont regroupées en grappes en Europe. Pour les entreprises, une participation aux bénéfices est vécue comme un moyen d'améliorer le rendement dans des pays comme l'Autriche, l'Allemagne, le Royaume Uni et l'Irlande, mais pas en France ou en Espagne.

Malgré la convergence de certaines pratiques RH, ces tendances similaires ne se traduisent pas, dans ces pays, par une uniformité des pratiques gestionnaires des Ressources Humaines, et fait très important, il n'existe pas « d'approche d'application universelle ». La gestion des Ressources Humaines reste très contextuelle.

Discutant la décentralisation des RH, Derek Manual de Save Children UK a décrit le voyage entrepris par son agence, pour changer à la fois la structure des RH et la structure organisationnelle. Il a bien précisé que: « Nous ne l'avons pas fait pour faire des économies ou parce que c'est la mode. L'objectif était d'améliorer l'impact sur les enfants»

Les bureaux régionaux et fonctions associées, notamment les RH, étaient autrefois basés à Londres, mais ils ont été décentralisés, les RH incluses, vers les régions.

Nous avons maintenant un noyau de spécialistes au siège du Royaume Uni, qui sont capables d'élaborer la stratégie et d'offrir leur appui à leurs collègues internationaux. Nous avons créé sur le terrain des équipes régionales qui sont par choix de taille modeste, avec des professionnels RH plus proches des opérations et

capables de soutenir la ligne managériale

Des normes minimales ont été établies pour les programmes de pays et ces derniers sont encouragés à en adopter d'autres: « par exemple , nous avons établi une norme pour la gestion des performances, mais le siège n'a pas dicté comment les pays devraient s'y conformer – s'ils ont une meilleure manière de le faire, ils doivent l'utiliser. »

Les principaux avantages ont été observés dans l'impact de nos programmes sur les enfants, et aussi dans la gestion opérationnelle qui est plus pointue, dans une plus grande disponibilité de fonds pour nos programmes, un rythme organisationnel plus rapide et un meilleur environnement professionnel.

Explorant la mondialisation et l'apprentissage, le consultant en services d'apprentissage de Frontera, Dr Francis Sathya a demandé si les organisations étaient prêtes à embrasser les changements apportés par la mondialisation sur le plan de l'apprentissage et si les ressources humaines étaient centrales à la réalisation des missions.

Les ONG sont un groupe très diversifié d'organisations opérant dans un environnement fortement évolutif et difficile, a-t-il dit, qui les oblige à prendre l'apprentissage organisationnel au sérieux, et à en assurer l'efficacité de différentes façons, par exemple en promouvant une compréhension non occidentale du développement, de la gestion et des pratiques culturelles, et en évitant d'importer, sans réfléchir, des techniques gestionnaires des autres secteurs.

Le leadership des ONG doit être engagé et responsabilisé envers les pauvres et les exclus, et devrait aligner ses pratiques sur ses principes, en développant et pérennisant une culture qui favorise l'apprentissage, tout en appréciant et promouvant l'apprentissage d'aval en amont.

Attirer et fidéliser leur personnel est une réelle gageure pour les agences d'aide, et la marque de l'employeur, telle qu'elle a été définie par Ambler et Barrow en 1996 comme étant «les avantages fonctionnels, économiques, et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée» - est un moyen parmi tant d'autres d'aborder ces préoccupations.

La marque d'un employeur doit être une stratégie à long terme qui définit l'identité d'une organisation comme employeur et la différencie de ses concurrents sur le marché de l'emploi. Les agences devraient commencer par élaborer une proposition sur la valeur de l'employé, qui cadre avec la principale marque et représente tout ce qui se passe et est vécu dans l'organisation.

Les besoins de marquage d'un employeur doivent cibler à la fois les employés actuels et potentiels en vue de réduire le turnover, améliorer la motivation de l'employé, promouvoir un sens d'appartenance et un comportement aligné sur les besoins organisationnels.

La cohérence des messages entre les deux groupes est décisive si l'organisation tient à accomplir ce qu'elle a promis, car projeter une image irréaliste peut améliorer le recrutement mais aussi augmenter les pertes de personnel.

Un exemple de marquage par un employeur est celui d'une entreprise commerciale internationale employant 160,000 personnes dans 100 pays qui a identifié l'incohérence du positionnement des messages destinés aux futurs employés.

Ayant conduit des travaux de recherche à l'échelle mondiale en vue de définir son positionnement d'employeur, l'entreprise a élaboré un cédérom In Touch pour les employés débutants, qui peuvent accéder à un site protégé avant de commencer à travailler, bénéficier d'un soutien individualisé de type accompagnement à partir du premier jour et d'un soutien permanent en ayant régulièrement des réunions avec leurs supérieurs. Une trousse d'outils a été élaborée pour les responsables en vue d'assurer une cohérence sur le plan mondial.

L'entreprise reçoit maintenant dix fois plus de demandes d'emploi de la part de candidats qui sont diplômés ou qui ont une maîtrise.

Obtenir l'adhésion de toute l'organisation pour la marque de l'employeur est une des clés du succès, et un engagement conjugué à une participation précoce du personnel, en dehors des RH, notamment en marketing, est essentiel, car l'ampleur d'une telle initiative ne devrait pas être sous-estimée.

Le transfert des compétences vers le terrain se fait rarement sans accroc. Pour résoudre divers problèmes, Plan Togo a entrepris au fil des années le transfert d'une somme considérable de compétences vers le terrain. Trois programmes de pays ont été conçus à cette fin.

Toutefois, le directeur de programme de Plan Togo Bell'Aube Houinato a expliqué comment le programme de transfert des compétences est aussi le théâtre de conflits et de heurts entre les diverses factions des participants au programme.

Il a insisté sur le fait que le transfert des compétences n'est jamais une avenue à sens unique, dans la mesure où chaque interaction représente en soi un transfert de connaissances et participe au développement.

Le transfert des compétences n'est pas une activité à caractère exceptionnel, mais représente plutôt des efforts permanents, tandis que les « apprenants » devraient être au centre de toute démarche de transfert.

Houinato a ajouté que le transfert des compétences à n'importe quel échelon de l'organisation est un défi. Il n'y a pas de panacées pour le faire et mesurer les résultats, et il est également difficile d'introduire des niveaux similaires de compréhension et d'utilisation chez les employés et les cadres.

Plan a découvert qu'il ne fallait jamais imposer le transfert des compétences. Les initiatives les plus efficaces pour le renforcement des capacités sont celles dont l'initiative revient aux gens, ou qu'ils s'imposent, comme l'apprentissage intercommunautaire ou par exemple quand un employé prend la décision de suivre un stage.

Ben Emmens de People In Aid a animé un séminaire interactif sur les stratégies de fidélisation, qui a décliné les conclusions des travaux de recherche montrant que les employés continuaient à travailler pour leur organisation en obtenant de bons résultats pour un certain nombre de raisons. Un tiers le fait parce qu'ils s'entendent bien avec leur équipe ou leurs collègues, tandis qu'un quart continuent à travailler et obtiennent de bons résultats parce que leur travail est varié ou stimulant.

Au nombre des causes de démission, la moitié a indiqué qu'ils avaient séduits par un meilleur salaire ou de meilleures conditions d'emploi, près de la moitié ont mentionné les déficiences de leadership, des problèmes de valeurs ou de culture, 38% l'absence de parcours professionnel, et de développement dans l'organisation, et un peu moins d'un tiers ont cité l'épuisement, la désillusion et la frustration.

Emmens a proposé plusieurs méthodes performantes pour fidéliser le personnel, comme utiliser les technologies de l'information et de la communication – telles "the office in a box" (une solution informatique) - à meilleur escient, des programmes d'insertion rapide, l'apprentissage et le développement sur le tas, une bonne planification de la relève et de la continuité, des mécanismes pour préserver la mémoire institutionnelle, des enquêtes sur l'engagement de l'employé qui débouchent sur une intervention et bien évidemment, la mise en œuvre du Code de People In Aid.