

Extraits de la People In Aid Newsletter Octobre 2007

Comment faciliter ou entraver le travail des partenaires RH de l'entreprise
La liste de contrôle intégrale

'Quand les efforts aboutissaient à quelque chose de concret, cela voulait dire que les organisations avaient pleinement impliqué les partenaires RH de l'entreprise dans les prises de décisions

'Les résultats étaient moins bons quand seul le titre avait changé mais pas de description du poste '

Les travaux de recherche dans les secteurs humanitaires et commerciaux laissent à penser que certains facteurs, toujours les mêmes, sont décisifs au succès du renforcement des capacités RH, et du développement dans l'entreprise de partenaires RH qui peuvent assumer des rôles plus stratégiques et influents dans la mise en place de programmes qui appuient et satisfont les objectifs de l'organisation.

Ces questions ont été évaluées dans un certain nombre d'organisations, notamment Abbey National, BG Group, Christian Aid, Farm Africa, Honeywell, Plan International, Save the Children UK, Standard Bank et Unilever.

Lorsque les efforts aboutissaient à des résultats concrets, les organisations:

- * avaient veillé à ce que le poste de Partenaire RH de l'Entreprise soit pleinement intégré à l'organisation. Cela voulait dire que la personne engagée à ce poste faisait partie de l'équipe de direction et était pleinement impliquée dans les processus décisionnels.

- * Avaient des partenaires RH dans l'entreprise qui étaient hautement qualifiés et très bien formés, qui avaient une connaissance de l'entreprise, une expertise dans le domaine des RH, des compétences pour gérer le changement et influencer les événements et une crédibilité auprès de leurs collègues.

- * Avaient entrepris une analyse des besoins de formation auprès des RH et du personnel d'encadrement pour cerner leurs compétences et avaient passé beaucoup de temps à répondre aux besoins dans ce domaine.

- * Avaient pris le temps de préparer l'entreprise – certaines mises en œuvre ont pris jusqu'à quatre ans.

- * Avaient veillé à éviter aux RH les rivalités entre spécialistes et

Extraits de la People In Aid Newsletter Octobre 2007

généralistes.

* Avaient veillé à ce que les rôles et responsabilités soient clairement compris.

Les résultats ont été moins bons lorsque:

* Les partenaires RH de l'entreprise manquaient d'aptitudes à la consultation, de connaissances de l'entreprise et n'étaient pas doués pour gérer le changement.

* Les partenaires RH de l'entreprise voulaient évoluer dans un contexte plus spécialisé, en choisissant les fournisseurs, et avaient ce faisant dupliqué les processus, ignoré la Liste des Fournisseurs Préférés et érodé le pouvoir de négociations.

* Le poste de partenaire de l'entreprise avait été établi sans que les éléments de base soient en place – comme les politiques et procédures RH, les systèmes de la paie, pour l'enregistrement des absences etc.

* Seule l'appellation d'emploi avait changé – et était passée de "Responsable RH " à "Partenaire de l'Entreprise" sans que soient modifiés la description et le cahier des charges du poste, et les méthodes de travail. Il s'agit d'un modèle qui a évolué et non pas du reconditionnement sous une autre forme de la pratique RH.

* Les Partenaires RH de l'Entreprise" se sont retrouvés "mêlés à des histoires transactionnelles", selon le directeur d'une organisation mondiale de développement parce que le personnel d'encadrement était incapable de gérer les problèmes de personnel.

* Un autre contact a déclaré "que les cadres avaient l'impression qu'on s'était déchargé sur eux de cette responsabilité sans leur donner plus de temps pour faire le travail".

* Le modèle était vécu comme si les RH "se contemplaient le nombril".

Et il restait plusieurs enjeux à relever:

* Trouver des partenaires de l'entreprise compétents dans la mesure où beaucoup d'organisations utilisent ce modèle et qu'il est plutôt rare de trouver cette association de compétences.

* Les partenaires peuvent se faire piéger dans un rôle de "boîte à lettres" sans possibilité d'être stratégiques.

* Attirer un nombre suffisant de talents si le rôle des Partenaires de l'Entreprise est vécu comme une fonction transactionnelle.

* Veiller à la clarté de leur rôle lorsque l'organisation n'est pas uniforme.

* Et selon Ulrich lors d'une entrevue cette année, le titre de Partenaire de l'Entreprise semble être devenu élastique au point de décrire maintenant un rôle pratiquement impossible à tenir... on s'attend à ce qu'ils s'occupent de tout, de la soupe au caviar, sans avoir la marge de manœuvre ou le temps pour le faire".

Extraits de la People In Aid Newsletter Octobre 2007

Faire une différence positive avec le Code
mais les agences évoquent des enjeux à relever

'L'impact se fait sentir à plusieurs niveaux: au sein des RH, et au niveau individuel et organisationnel'.

'En particulier pour les petites ONG, le Code est inestimable pour les aider à établir une stratégie RH'

De récents travaux de recherche sur l'impact du Code de People In Aid ont attesté de son influence positive.

Les agences qui ont mis le Code en œuvre, s'engageant par là officiellement vis-à-vis du processus de sa mise en œuvre, ou s'engageant à le respecter moyennant d'autres arrangements, toutes ont évoqué les différences que le Code faisait. L'impact s'est fait sentir à plusieurs niveaux: Au sein de la fonction RH, au niveau individuel et organisationnel.

Toutefois, les organisations ont également identifié des enjeux qu'elles doivent relever pour pouvoir élargir la portée et l'impact du Code. Ces enjeux présentent clairement une possibilité pour People In Aid de continuer à élaborer un soutien spécifique pour les ONG, par exemple avec le développement des métriques RH, de mécanismes d'intégration des interventions RH aux processus de suivi et d'évaluation des ONG, et pour une application du Code qui soit pertinente au personnel national et aux ONG partenaires.

Les agences en général sont convaincues que les améliorations qu'elles ont faites et font encore à leur système RH et à leur gestion du personnel ont rehaussé leur efficacité. Plusieurs attribuent spécifiquement ces améliorations au Code et au processus de mise en œuvre. D'autres maintiennent que la "différence " est due à leur engagement à se doter d'une bonne fonction RH en général, dont un gage est notamment leur engagement envers la mise en œuvre du Code.

Les principales différences qui, selon les ONG, sont attribuables au Code, sont notamment:

- * Le fait qu'il est plus facile de cerner les aspects de leur gestion du personnel qui sont satisfaisants et ceux qui devraient être améliorés.
- * Une amélioration de la performance de l'organisation, dans la mesure où "un personnel de qualité fait des programmes de qualité".
- * Il fournit l'assise d'un cadre politique robuste.

Les évidences de l'amélioration de la gestion des ressources humaines étaient apparentes quand cette amélioration était définie en termes de politique, procédure, pratique gestionnaire et formation, surtout pour les questions afférentes à la santé et la sécurité. Les conclusions ont relevé une

Extraits de la People In Aid Newsletter Octobre 2007

distinction entre l'impact du Code en soi et l'impact des bonnes pratiques RH en général, la promotion de ces dernières étant un objectif clé pour People In Aid .

Certaines des personnes interrogées s'étaient déjà dotées de bonnes pratiques RH avant leur engagement en faveur du Code et ont simplement reconditionné leurs pratiques avec le Code, tandis que pour d'autres dont la pratique était moins développée, le Code leur a permis d'établir une bonne pratique RH.

Les travaux de recherche ont révélé que le Code et le processus de mise en œuvre avaient une valeur différente mais de poids égal, quelle que soit la taille des agences. En particulier pour les petites ONG, le Code était inestimable pour les aider à établir une stratégie et un cadre politique RH.

Quant aux plus larges ONG, le processus de mise en œuvre leur procurait des indications sur les aspects de leur gestion des ressources qui étaient satisfaisants et sur ceux qui exigeaient une plus grande attention. Le badge de qualité les récompensait également de leur engagement préalable à se doter de bonnes RH, en leur procurant une crédibilité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Mais il serait intéressant de savoir si le lien entre l'efficacité des ressources humaines, de la performance et de l'organisation est accidentel, corrélationnel ou causal. People In Aid est résolu à faire des travaux de recherche sur le lien pouvant exister entre l'efficacité des ressources humaines, et l'efficacité de la performance et de l'organisation, mais démontrer la causalité, pour peu qu'elle puisse être démontrée, est une tâche complexe. Des travaux de recherche ont été entrepris dans des secteurs autres que le secteur de l'aide pointant vers l'existence d'un lien causal, mais la majorité des agences contribuant à ces travaux de recherche ont été incapables de fournir des preuves en dehors dans le meilleur des cas d'un lien accidentel ou corrélationnel.

Les organisations sont convaincues que leur engagement avec le Code, que ce soit par une mise en œuvre structurée ou de toute autre façon, a eu un impact positif sur l'efficacité de leur gestion des ressources humaines et elles sont convaincues qu'il était inévitable dans ce cas qu'il y ait eu au moins un impact indirect sur l'efficacité organisationnelle.

Pour un exemplaire des travaux de recherche, veuillez visiter le site internet de People In Aid ou envoyer un courriel à info@peopleinaid.org.

Extraits de la People In Aid Newsletter Octobre 2007

Les facteurs clé de l'efficacité et la réussite touchant à "toutes les questions de personnel" sont centrés sur l'intégration, l'endossement et les compétences

'Le travail collaboratif a fait naître la confiance et donné une plus grande crédibilité aux RH'

'Les organisations dynamiques mettent de plus en plus l'accent sur la gestion des talents'

"Quels sont les trois ou quatre facteurs dont dépendent l'efficacité et la réussite de la fonction RH?" a été la question posée récemment aux Directeurs RH par le Chef de la division des RH Internationales de Tearfund, Gary Colvin.

Cette question sur ce qui contribue à la réussite de tout ce qui est lié aux questions de personnel a été posée aux 14 Directeurs RH d'organisations bien connues dans le secteur commercial, public et de solidarité internationale.

Parmi les nombreux points soulevés par les réponses, on peut relever des facteurs clé comme l'intégration des RH à la stratégie opérationnelle, et la priorité donnée par le directeur général et l'équipe de direction à la gestion des ressources humaines, ainsi que la capacité d'écoute des RH et à communiquer ses réussites.

Sur le plan de l'intégration des RH à la stratégie opérationnelle, un point avancé par Colvin était la nécessité d'acquérir des connaissances plus générales en participant à des réunions et dirigeant des projets sans relations avec les RH. Beaucoup ont évoqué l'importance d'être présents et disponibles pour tenir ces conversations impromptues qui peuvent avoir un impact en conditionnant l'avenir. Le travail collaboratif a fait naître la confiance et donné, aux yeux des autres une plus grande crédibilité aux RH.

"Le partenariat entre l'entreprise et les RH " a été évoqué à de nombreuses reprises. De telles relations devraient assurer que les RH représentent une valeur ajoutée, en étant la voix et la conscience de l'organisation, et en se trouvant au premier plan des changements organisationnels.

Il existe sans aucun doute un lien entre une bonne gestion des ressources humaines par le personnel d'encadrement et la réussite de l'organisation. Les RH ont un rôle à jouer en veillant à ce que les meilleurs cadres soient recrutés et que le personnel d'encadrement voit leur rôle comme la première ligne des RH. La première responsabilité des cadres est de gérer et de développer leur personnel. Les organisations dynamiques ont

Extraits de la People In Aid Newsletter Octobre 2007

investi beaucoup de ressources dans le développement du leadership et s'intéressent de plus en plus à la gestion des talents.

L'assise doit en être une équipe RH compétente et un directeur RH influent, puisque les RH doivent réagir et répondre rapidement aux demandes en restant centrées sur sa clientèle.

L'équipe RH doit avoir des compétences relationnelles, savoir gérer le changement, établir des normes et travailler avec les cadres pour trouver des solutions créatives.

Ce qui a été dit à Colvin, est que les RH ne devaient pas être vécues comme une fonction bureaucratique croulant sous la paperasserie, mais plutôt comme "un service sur mesure de la chaîne de production".