

Note d'information



Les éléments de base d'un système de Ressources Humaines

Cette note d'information propose une série de liste de contrôle et de questions pouvant être utilisées comme un outil de diagnostic lors d'un examen ou de la planification des éléments de base d'un système RH.

1. Structure organisationnelle:

La structure organisationnelle fait référence à la manière dont l'organisation est structurée sur le plan de la division du travail, du partage des informations, des prises de décisions et de la réalisation des objectifs

- a) Tous les employés peuvent-ils consulter l'organigramme de l'organisation ?
- b) Est-il exact et à jour? A quand remonte la dernière mise à jour ?
- c) La structure permet-elle au programme de mettre en œuvre sa stratégie?
- d) Clarifie-t-elle les lignes managériales et de communication?

2. Conception des postes:

La conception des postes est le processus qui consiste à créer de nouveaux postes visant à remplir des fonctions spécifiques dans l'organisation ou à modifier des postes existants en vue de répondre plus efficacement aux besoins organisationnels.

- a) Comment s'est faite la conception des postes existants?
- b) Les postes existants ont-ils été analysés récemment?
- c) Les récents développements en matière de conception de postes ont-ils été pris en considération (par exemple les domaines clé de performance?)
- d) La conception des postes tient-elle compte des questions soulevées par les plans stratégiques en relation avec les méthodes de travail?
- e) Les rôles managériaux sont-ils conçus pour être "faisables" avec des dimensions réalistes pour réaliser un contrôle?

3. Descriptions de postes:

Les descriptions de postes sont des documents officiels qui spécifient les obligations et responsabilités d'un poste particulier et qui décrivent les compétences, les connaissances, les attitudes et l'expérience que devrait posséder le titulaire de ce poste.

- a) Existent-elles pour chaque poste?
- b) Sont-elles exactes et à jour?
- c) Leur format est-il approprié (respecte-t-il les directives organisationnelles)?
- d) Comportent-elles des sections sur des résultats clé/des normes de performance ?
- e) Comportent-elles des sections centrales figurant dans toutes les descriptions de poste en plus des sections spécifiques aux postes, par exemple de la documentation, sur le partage des acquis etc.

4. Politique de recrutement:

Une politique de recrutement est un énoncé officiel de l'objet, des valeurs et des principes du recrutement du personnel dans une organisation, auxquels normalement tous les employés devraient se conformer.

- a) Existe-t-il une politique locale de recrutement?
- b) Les responsabilités et les obligations sont-elles claires?
- c) La politique est-elle appropriée aux besoins du programme et du 'marché'?
- d) Les employés qui s'occupent du recrutement et de la sélection sont-ils adéquatement formés, par exemple aux techniques d'entretien?

5. Procédures de Recrutement:

Un énoncé officiel détaillant le processus et les pratiques auxquels normalement tous les employés devraient se conformer pour le recrutement de tout nouvel employé.

- a) Existe-t-il une documentation appropriée?
- b) Comment encourage-t-on l'utilisation de ces procédures?
- c) Les responsabilités sont-elles claires et bien comprises?

- d) Des exigences minimales sont-elles spécifiées pour le poste?
- e) Les divers outils d'évaluation et méthodes de sélection sont-ils adéquatement utilisés?
- f) Existente-t-il des lettres standard correspondant aux différentes étapes du recrutement?
- g) Quelle est la durée des procédures de recrutement (du début à la fin)?
- h) A combien se chiffrent en moyenne les coûts de recrutement?
- i) Les procédures sont-elles respectées?
- j) Quels sont les problèmes rencontrés dans le recrutement?

6. Programme d'insertion des employés dans l'organisation:

L'insertion représente l'étape finale du processus de recrutement. Il s'agit d'un processus d'apprentissage grâce auquel les nouveaux employés découvrent la structure, les fonctions, les rôles, les responsabilités, les normes, les règles et les procédures organisationnelles. Un des buts principaux de cette insertion est de permettre au nouvel employé de jouer un rôle actif en assumant le plus rapidement possible ses responsabilités après avoir pris ses fonctions.

- a) Existe-t-il une procédure établie?
- b) Existe-t-il une documentation appropriée pour faciliter les insertions?
- c) Existe-t-il des mécanismes pour inclure automatiquement les nouveaux employés dans les activités d'insertion?
- d) Existe-t-il certains éléments obligatoires pour tous les employés et d'autres qui sont uniquement appropriés pour certains groupes?
- e) L'obligation de rendre des comptes à propos des insertions est-elle suffisante?
- f) Qui s'occupe de l'insertion, ou des divers éléments la composant?
- g) Dans quelle mesure les insertions entreprises actuellement sont-elles utiles?
- h) Comment pourrait-on améliorer le système actuel d'insertion?

7. Programme d'insertion des employés à leur poste:

Il s'agit d'un processus selon lequel les managers travaillent avec leurs employés et leur équipe à la réalisation des objectifs professionnels par le biais d'une démarche collective de planification, de résolution des problèmes, de suivi et d'évaluation.

- a) Comment sont conçues les insertions individuelles?
- b) Qui devrait les concevoir et quels points devraient-elles aborder?

- c) Prépare-t-elle l'employé à pouvoir apporter rapidement sa contribution?
- d) Existe-t-il un système de supervision en place?
- e) Quelles sont les méthodes de supervision employées?
- f) Qui est responsable de la tenue des dossiers, et comment cela se fait-il?
- g) Comment cela est-il évalué?

8. Examen des performances:

Il s'agit d'un processus (parfois appelé appréciation) qui garantit que chaque employé:

- Soit régulièrement informé de son niveau de performance et des progrès qu'il a effectués dans la réalisation des objectifs fixés;
- convienne avec son superviseur des objectifs et des plans pour l'année suivante;
- Identifie avec son superviseur, ses besoins en matière d'appui, d'apprentissage et de développement;
- Ait régulièrement la possibilité de planifier son développement de carrière.

- a) Existe-t-il un système qui fonctionne?
- b) Quelle est l'approche utilisée et les employés ont-ils développé un certain sens d'appropriation à l'égard du processus?
- c) Quel est le but perçu?
- d) Quel système est utilisé pour enregistrer les informations?
- e) La documentation est-elle adéquate et pas trop bureaucratique?
- f) Les informations sont-elles suffisantes?
- g) Les entretiens sont-ils adéquatement menés? (Le temps pour les préparer, des plages de temps suffisantes pour les réunions)
- h) L'examen des performances est-il corrélé d'une manière ou d'une autre aux descriptions de poste?
- i) Quels sont les mécanismes utilisés pour y donner suite?
- j) Comment est fait le choix du moment pour cet examen par rapport aux activités de planification et au cycle de planification/budgétaire?
- k) Les managers sont-ils adéquatement formés à mener d'honnêtes discussions de très bonne qualité à propos des performances?
- l) Comment est contrôlé le processus et comment est évaluée la qualité ?

9. Planification des parcours professionnels:

Il s'agit d'un processus pour soutenir et conseiller les employés, en vue de les aider à faire des projets d'avenir quant à leur future employabilité,

et à développer un réservoir interne de talents, possédant les compétences et l'expérience pour assumer de futurs rôles.

- a) Les employés ont-ils la possibilité de discuter leurs plans de carrière?
- b) Les employés sont-ils au courant de ce processus et y participent-ils activement?
- c) Les aide-t-on à rédiger leur CV?
- d) Quels sont les problèmes rencontrés dans le développement de carrière?
- e) Comment pourrait-on améliorer le processus?
- f) Les avenues menant vers certaines fonctions ou types de travail ou pour en sortir sont-elles claires ainsi que les compétences que les employés ont besoin de développer ?
- g) L'organisation sait-elle quels sont les rôles capitaux dans l'organisation et les avenues professionnelles qui y mènent
- h) L'organisation reconnaît-elle et accepte-t-elle que la planification de carrière peut conduire à un exode des membres du personnel, s'ils ne se voient pas offert au moment opportun des opportunités pour développer leur carrière ? Ils peuvent toutefois revenir après avoir travaillé ailleurs, perfectionné leurs compétences et acquis de l'expérience.

10. Formation et Développement du personnel:

Il s'agit d'une démarche garantissant que les employés ont des opportunités adéquates pour :

- Comprendre et s'engager envers les objectifs que l'organisation ambitionne d'accomplir;
 - Prendre en charge leur propre apprentissage et développement continu;
 - Travailler avec les autres membres du personnel, les partenaires et bénéficiaires d'une manière qui promeut l'apprentissage et la participation;
 - Evaluer, planifier et faire un bilan de leur travail dans un souci d'efficacité et de le faire à hauteur de normes élevées;
 - Gérer efficacement les ressources financières et les autres ressources et démontrer leur obligation de rendre des comptes;
 - Capitaliser les expériences et partager l'enseignement en interne et externe.
 - Améliorer leur performance et celles des autres organisations.
- a) Comment se fait l'analyse des besoins de développement/formation?
 - b) Les programmes de formation répondent-ils aux besoins individuels et

organisationnels et à ceux des équipes ou à une association des trois?

- c) Dans quelle mesure existe-t-il une égalité d'accès aux possibilités de formation et de développement?
- d) Comment y donne-t-on suite?
- e) Quelles sont les informations enregistrées?
- f) Quelles sont les méthodes d'évaluation employées (des impacts sur l'apprenant aussi bien que de la qualité des activités)?
- g) L'obligation de rendre compte permet-elle de garantir que les besoins sont satisfaits?
- h) Le budget est-il adéquat?
- i) Utilise-t-on pour dispenser une formation aussi bien des formateurs externes qu'internes?
- j) Quel est le rôle des managers dans la formation et le développement du personnel sous leurs ordres?

11. Développement managérial:

Il s'agit avec le développement managérial d'améliorer l'efficacité managériale grâce à un processus d'apprentissage planifié.

- a) La culture managériale désirée a-t-elle été clairement articulée ?
- b) Comment soutiendra-t-elle les réalisations organisationnelles?
- c) Ce que l'on attend des managers est-il clair – sur le plan des compétences et du comportement ?
- d) La capacité managériale actuelle a-t-elle été évaluée – avec une analyse des lacunes?
- e) Quel a été par le passé l'expérience du développement managérial? Quel enseignement peut-on en tirer?
- f) Qui a accès aux opportunités de développement managérial – les cadres supérieurs, les talents identifiés, tout le monde?
- g) Comment la planification pour le développement managérial est-elle réalisée au niveau individuel et organisationnel?
- h) Comment se fait l'analyse des besoins individuels?
- i) Comment les questions culturelles transversales sont-elles prises en considération?
- j) Quelle sera la gamme d'activités d'apprentissage offerte?
- k) En quoi consisteront l'appui et le suivi des performances qui seront fournis?
- l) L'activité pour le développement managérial fait-il partie intégrante de la stratégie de gestion de la succession/de gestion du talent ?

- m) Prend-on des mesures pour gérer les attentes personnelles de développement de carrière en fonction de la disponibilité des postes vacants ?

12. Récompense:

Il s'agit des systèmes et des procédures qui déterminent l'échelon des employés, leurs salaires et autres prestations qui font partie des conditions de travail du personnel. Bon nombre d'organisations appréhendent le salaire et les prestations dans le contexte d'une récompense globale qui comprend également d'autres aspects liés aux conditions d'emploi, à savoir l'apprentissage et le développement, le développement professionnel, l'environnement et les schémas de travail etc.

- Existe-t-il un ensemble de principes de récompense qui évoquent la culture, les valeurs et la mission de l'organisation, et avec lesquels il est possible d'évaluer le système et les décisions prises en matière de récompense?
- Existe-t-il une philosophie de la récompense pour orienter la conception du système de récompense, par exemple le positionnement sur les marchés, la flexibilité vis-à-vis des différents marchés du travail?
- Existe-t-il une politique salariale et de classification?
- Existe-t-il un système objectif d'évaluation des postes afin de mesurer les différentiels internes et soutenir l'équité interne ?
- Les différentiels externes sont-ils compris et mesurés afin de garantir des salaires compétitifs – par exemple une évaluation comparative des salaires sur le marché?
- Quelles sont les autres prestations non monétaires offertes (par exemple, prêts, soins de santé)?
- Existe-t-il une flexibilité suffisante pour reconnaître les besoins des différents groupes, par exemple les packages de réimplantation internationale?
- Les arrangements pour l'administration des salaires sont-ils robustes, par exemple pour les employés débutants, pour la mise en œuvre de la révision salariale annuelle, les paiements exceptionnels, des fiches de paie exactes et opportunes?

13. Fonction et Budget des Ressources Humaines :

Il s'agit des systèmes, des ressources et des procédures qui créent le cadre général d'une gestion équitable et efficace du personnel.

- Qui a la responsabilité d'ensemble de la gestion du système des Ressources Humaines?
- Les ressources dévolues à la gestion des Ressources Humaines sont-elles suffisantes?
- La fonction des Ressources Humaines est-elle représentée dans l'équipe de direction ou au Conseil d'Administration?
- Quel est le degré de sensibilisation des managers à l'égard de la gestion des ressources humaines?
- Qui contrôle le budget des ressources humaines?

14. Planification des Ressources Humaines :

Il s'agit du processus qui consiste à :

- Déterminer les besoins organisationnels en matière de ressources humaines;
 - Afin que l'organisation puisse créer en nombre suffisant, les types de postes qui satisfassent ses besoins;
 - En recrutant de bons éléments (sur le plan des compétences, des connaissances, et des attitudes) et pour aider les employés existants à se perfectionner pour que l'organisation puissent réaliser les objectifs qu'elle s'est fixée dans l'immédiat et atteindre des buts stratégiques plus lointains.
- Dans quelle mesure la dotation en effectifs et le profil des compétences à l'heure actuelle sont-ils appropriée?
 - Quelles sont les techniques employées pour établir un tableau provisionnel des besoins en personnel?
 - Existe-t-il une relation évidente entre la planification stratégique organisationnelle et celle élaborée dans les pays et les régions?
 - Quelles sont les contraintes rencontrées pour atteindre le niveau souhaitable en matière de dotation en effectifs et compétences?

15. Registres personnels des employés:

Il s'agit du système pour enregistrer toutes les données relatives aux effectifs.

- Quelles sont les informations conservées dans les dossiers du personnel?
- Dans quelle mesure ces dossiers sont-ils complets?
- Ont-ils un format approprié (entre autre la langue utilisée)?
- Quel usage est fait des dossiers du personnel?
- Qui peut accéder aux dossiers du personnel?

- f) Comment les registres sont-ils conservés – sur papier ou sur ordinateur?
- g) Les exigences pertinentes en matière de protection des données sont-elles respectées – par exemple pour le stockage et le transfert des données ?

16. Culture organisationnelle:

Il s'agit de l'expression utilisée pour décrire les signes extérieurs d'une organisation sur le plan de ses valeurs, ses convictions, ses normes et aussi de "sa manière de faire les choses".

- a) Quel type de culture prévaut dans l'organisation?
- b) Dans quelle mesure la culture se prête-t-elle à la réalisation des objectifs de l'organisation?
- c) Existe-t-il une claire vision du type de culture qui servirait au mieux l'organisation et sa mission?
- d) Les interventions en matière de gestion des ressources humaines soutiennent-elles et promeuvent-elles les attributs culturels souhaités ou entrent-elles en conflit avec eux, par exemple la manière de gérer la performance, ce qui est reconnu et récompensé, qui a accès aux opportunités d'apprentissage et de développement, l'utilisation excessive des contrats de courte durée érode-t-elle la loyauté et l'ancienneté?
- e) Comment la culture diffère-t-elle sur le plan international?

17. Planification et Gestion des Changements:

La vie est faite de changements, et par conséquent aucune organisation ne peut les ignorer sans compromettre sa propre existence. L'efficacité d'une organisation dépendra de sa capacité à identifier le besoin et les opportunités de changements, et à les gérer de manière à réaliser ses objectifs généraux.

- a) Quel est le degré d'expérience dans l'organisation en matière de gestion d'initiatives de changements majeures (par exemple une restructuration)?
- b) Les RH ont-elles impliquées/consultées pour la gestion des changements, surtout lorsqu'il y a un impact sur le personnel
- c) Les managers reçoivent-ils une formation particulière pour gérer ou/et diriger les changements?

18. La satisfaction professionnelle et l'engagement de l'employé:

- a) Quels sont les mécanismes pour mesurer la satisfaction et l'engagement professionnel?
- b) Quel est le degré d'identification ou d'engagement avec l'organisation qui existe parmi le personnel?
 - Les employés engagés travaillent avec passion et sont profondément attachés à leur société. Ils sont à la pointe de l'innovation et font progresser l'organisation.
 - Les employés non engagés sont essentiellement "absents." Ils font leur travail en somnambule, et investissent le temps nécessaire dans leur travail, mais sans énergie ni passion.
 - Les employés activement démobilisés ne se contentent pas d'être malheureux au travail: Ils incarnent le désenchantement. Chaque jour, ces travailleurs sabotent ce que leurs collègues motivés accomplissent.

Source: Adapté de « Engaged employees inspire company innovation » (12 octobre 2006). Gallup Management Journal, <http://gmj.gallup.com>

- c) Quels sont les degrés de satisfaction professionnelle qui existent actuellement parmi les employés?
- d) Quels sont les motifs de satisfaction ou de mécontentement parmi le personnel? Cela varie-t-il d'une culture à l'autre?
- e) Questions pour déterminer l'engagement de l'employé :
 1. Savez-vous ce qui est attendu de vous dans votre travail?
 2. Disposez-vous de la documentation et de l'équipement dont vous avez besoin pour faire correctement votre travail?
 3. Au travail, avez-vous l'opportunité de montrer ce que vous êtes capables de faire chaque jour?
 4. Au cours des sept derniers jours, quelqu'un a-t-il reconnu que vous avez fait du bon travail, ou vous a-t-on félicité pour votre bon travail?
 5. Avez-vous l'impression que votre superviseur ou quelqu'un d'autre au travail s'intéresse à vous en tant que personne?
 6. Est-ce que quelqu'un au travail encourage votre développement?
 7. Au travail, avez-vous l'impression que vos opinions comptent?
 8. La mission ou le but de votre société vous donne-t-elle le sentiment que votre travail est important?
 9. Vos associés (vos collègues) sont-ils déterminés à faire un travail de qualité?
 10. Avez-vous un ami très proche au travail?

11. Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail vous a-t-il parlé de vos progrès?
12. Avez-vous eu l'année dernière des possibilités d'apprendre et de vous perfectionner?

Source: Copyright © 1993 – 1998 The Gallup Organization, Washington, D.C. Tous droits réservés.

- f) Comment est-il possible de maintenir ou d'améliorer l'engagement?
- Créer des systèmes objectifs et inclusifs pour la gestion des performances.
 - Fournir des expériences développementales clé.
 - Offrir des possibilités de tutorat et de réseautage.
 - Créer un environnement professionnel inclusif:
 - Fournir des chances égales,
 - Eduquer la main d'œuvre à propos de la diversité et de l'inclusion.
 - Elargir les styles de leadership acceptables pour les femmes comme pour les hommes.
 - Éviter la discrimination à l'envers.
 - Aborder les besoins créés par l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle:
 - Limiter les attentes concernant l'obligation de faire de longues journées de travail.
 - Fournir des modèles de rôles.
 - Revisiter les parcours professionnels:
 - Soutenir la participation à des activités extraprofessionnelles.

Source: Adaptée de from Galinsky, E., Salmond, K., Bond, J. T., Brumit, Kropf, M., Moore, M., & Harrington, B. (2003). Leaders in a global economy: A study of executive women and men. New York: Families and Work Institute, Catalyst and The Center for Work & Family.

19. Partage des informations et communications:

Afin d'opérer efficacement, toute organisation doit veiller à ce que ses employés puissent accéder aux informations dont ils ont besoin, sous la bonne forme et au moment opportun. Il s'agit pour cela d'avoir des mécanismes de coordination, de communication, de résolution des problèmes et de feedback.

- a) Quels sont les mécanismes pour partager les informations et encourager la communication, le travail transfonctionnel et transrégional entre employés (individuellement ou par groupes/équipes)?
- b) Dans quelle mesure les mécanismes pour le partage d'informations sont-ils adéquats?

- c) Comment est effectué le partage d'informations concernant les principaux documents programmatiques et organisationnels et qui en est responsable?
- d) Quelles sont les principales déficiences du partage d'informations?

20. Relations industrielles:

Ces relations font référence aux relations structurées existant dans une organisation entre le personnel et leurs managers.

- a) Quel est le climat social des relations industrielles dans l'organisation présentement et dans le passé?
- b) Qui a l'obligation dans l'organisation de rendre des comptes sur les relations industrielles?
- c) Dans quelle mesure les procédures disciplinaires et de griefs, et la gestion des aptitudes ou des performances inacceptables sont-elles adéquates?
- d) Existe-t-il une association de personnel ou un syndicat, et dans ce cas, quel est son rôle?

21. Santé du personnel:

Les employeurs ont à la fois une responsabilité juridique et un devoir de diligence en cela qu'ils doivent assurer la santé de leur personnel et la salubrité du lieu de travail. Offrir un programme de santé du personnel dans le cadre du package de 'récompense' ou de prestations est un moyen d'y arriver

- a) Existe-t-il des programmes de santé appropriés pour le personnel?
- b) L'équité entre le personnel local et international ?
- c) Quelle est la couverture des programmes de santé?
- d) Les employés prennent-ils les précautions sanitaires indispensables quand ils travaillent sur ordinateur (par exemple, la disposition du poste de travail, des pauses loin des écrans)?
- e) Qui est responsable des vérifications sanitaires, de la formation etc.?

22. Sureté et Sécurité du personnel:

Une responsabilité des employeurs est de garantir, de leur mieux, la sûreté et sécurité de leurs employés dans l'exercice de leurs fonctions.

- a) Existe-t-il des procédures pour garantir la sûreté du personnel (véhicules, accidents, incendie, séisme, ainsi de suite)?

- b) Qui a l'obligation de rendre des comptes pour la formation et la sensibilisation à la sécurité du personnel ?
- c) Quels sont les antécédents de l'organisation sur le plan de la sûreté?
- d) Existe-t-il des procédures pour garantir la sécurité des employés à l'occasion de troubles civils et d'autres procédures d'urgence (par exemple inondation ou séisme)?
- e) Tous les employés sont-ils au courant des politiques en place et des consignes à suivre en cas d'urgence?
- f) Le non respect de la politique de santé, sûreté et sécurité est-elle potentiellement une question disciplinaire?

23. Métriques recueillies:

La collecte et la surveillance des données, concernant les questions de personnel peuvent aider à cerner ou éclaircir des domaines problématiques, à comprendre les besoins du personnel et faciliter la planification RH.

- a) L'organisation dispose-t-elle de métriques par exemple sur la rotation du personnel, l'absentéisme, le rapport existant entre la promotion interne et le recrutement externe, les salaires et le pourcentage qu'ils représentent par rapport aux coûts de projets etc.?
- b) Que révèlent ces métriques?
- c) La composition du personnel est-elle aussi diverse que le souhaite l'organisation?

- d) Ces métriques supportent-elles la comparaison avec celles des autres ONG?

24. Pratiques de réduction des effectifs:

Il s'agit d'une réduction des effectifs qui se fait en planifiant la résiliation des contrats de travail.

- a) Quelles sont les politiques de l'organisation pour la résiliation des contrats de travail des employés?
- b) Des entretiens sont-ils organisés juste avant le départ des employés ? Si c'est le cas, comment les informations qui ressortent de ces entretiens sont-elles utilisées?

25. Interaction sociale:

L'encouragement et les facilités offertes aux employés pour développer des relations sociales et se réunir de manière informelle.

- a) Les employés ont-ils leur propre newsletter?
- b) L'aspect social de la vie des employés est-il organisé par l'entremise du travail?
- c) Tous les employés peuvent-ils y accéder?
- d) Quelles sont les facilités sociales et récréatives offertes par l'organisation?

Clause de non responsabilité: People In Aid ne recommande aucun site internet, publications ou organisations offrant un soutien ou des services. Tous les efforts raisonnables ont été déployés pour garantir l'exactitude de la documentation proposée; nous ne pouvons pas toutefois être tenus responsables de toute conséquence contraire résultant de l'utilisation ou de l'engagement des agences externes de services. Toutes les coordonnées étaient exactes à la date de juin 2007.