

3

La gestion
des ressources
humaines

Introduction⁽²⁵⁾

Ce chapitre a une quadruple ambition :

- Etre un texte de référence pour les organisations mais aussi pour les opérationnels, en charge au jour le jour de la gestion des hommes et des femmes dans nos structures. De fait, ce volet se veut, après quelques détours théoriques, pragmatique et opérationnel. Il vise à constituer une aide pratique à l'optimisation de la qualité des pratiques de GRH dans les ONG. Dans cette perspective, des approches distinctes ont été (souvent) retenues en fonction du type d'acteur concerné (salariés France, volontaires/salariés expatriés, salariés nationaux). Certaines problématiques sont, en effet, spécifiques à certains types d'acteurs.
- Formuler des recommandations et des conseils applicables par la majeure partie des ONG : celles qui ont des ressources (humaines et financières) importantes mais surtout les ONG de petite taille qui font souvent, avec peu de ressources, du travail de grande qualité.
- Pas de langue de bois ! Si le souci de la satisfaction et de l'épanouissement des salariés et des volontaires est un des axes transversaux de la réflexion présentée dans ce volet, les intérêts et contraintes propres à l'organisation sont également largement pris en compte. La recherche d'un rapport « gagnant-gagnant » entre contraintes et besoins de l'organisation et souhaits et bien-être des salariés/volontaires a été constante dans le travail qui a été mené avec en toile de fond un objectif central : la qualité des actions menées en faveur des bénéficiaires.
- Etre une référence supplémentaire (et non LA référence...) dans le domaine de la qualité de la gestion des ressources humaines dans les organisations humanitaires. Notre conviction est que du dialogue entre les différentes références existantes (People In Aid / Synergie Qualité etc.) naîtra une réflexion vivante et féconde dont la communauté des ONG tout entière retirera les fruits.

Ce dernier objectif est sous-tendu par une conviction qui constitue le fil rouge du programme Synergie Qualité : la qualité est résolument contextuelle, on ne peut l'enfermer dans des normes universelles pré-établies. Par ailleurs, la norme a l'inconvénient majeur d'inciter l'utilisateur à ne plus réfléchir : on applique une norme, point. La démarche que nous avons

25. Ce chapitre a été rédigé par Catherine di Maria, de l'association Batik International. Un comité de pilotage constitué de responsables des ressources humaines de cinq associations s'est constitué dès le début de cette étude afin d'en définir les principales orientations. Il est composé de : Cécile Charmetant (Médecins du monde), Florence Daunis (Action contre la faim), Stéphanie del Gaudio (Aide médicale internationale), Halime Hissad (Solidari-tés), Isabelle Prin (Handicap International).

retenue se fonde sur la dynamique inverse : interroger sans cesse l'intelligence de l'utilisateur au travers d'un questionnement précis. Et si les questions sont imposées, les réponses sont libres. Ce document n'a donc pas l'ambition d'être le support à la délivrance de « bons points ».

En posant le présent chapitre comme l'une des références parmi d'autres, nous sommes aussi conscients de ses limites :

- il ne couvre pas la totalité du sujet (certains processus de GRH ne sont pas traités. Ils le seront, peut-être, dans un second temps) ;
- il a les limites de la méthode utilisée : en partant des pratiques de quelques ONG, membres des groupes de travail, nous nous sommes limités à leurs pratiques ;
- c'est une première production qui doit être évaluée, rencontrer la critique pour confirmer certains points et en amender d'autres.

Les questions de sécurité des volontaires et des salariés sur le terrain n'ont finalement pas été étudiées dans ce chapitre : « Le personnel humanitaire en situation d'insécurité », publication de Bioforce, a déjà fort bien traité le sujet de façon approfondie. De plus ECHO a publié en 2005 trois dossiers complets sur la sécurité du personnel humanitaire (cf. bibliographie).

Objectifs

1. Identifier les activités clés en matière de Gestion des Ressources humaines ayant un impact significatif sur la qualité des programmes humanitaires.
2. Construction de « fiches-outils » par processus de GRH étudié. Ces fiches-outils sont consultables sur le site Internet de Coordination SUD.⁽²⁶⁾

Méthode d'intervention

Démarche qualité retenue

Première idée-force : l'approche retenue est celle de l'assurance qualité : l'assurance qualité est focalisée sur l'ensemble du processus de gestion.

26. Les fiches outils consultables : Grille de compte rendu d'entretien de recrutement ; Volontariat-salariat : outils d'aide à la décision ; Exemple de contrat de travail pour un salarié national ; Exemple de grille salariale pour le personnel national ; Exemples de critères pour construire une grille d'appréciation ; Exemple de plan de formation ; Exemple de grille d'évaluation d'une session de formation.

Idées clés de l'assurance qualité :

- l'assurance qualité est fondée sur une logique de prévention ;
- la prévention est génératrice d'économies (plus une erreur ou une défectuosité est détectée tard, plus coûteuse est sa correction) ;
- l'idée de prévention est inséparable de celle de planification ;
- l'amélioration continue est une des bases de la qualité.

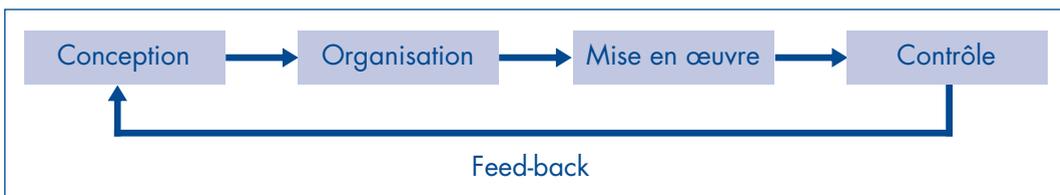
Deuxième idée-force : la qualité est fondamentalement contextuelle : il n'y a donc pas de bonnes réponses mais seulement de bonnes questions à se poser.

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées (cf. page suivante « Identification des activités clés et questions clés »), les réponses sont libres.

Décrire un processus type en partant des pratiques des ONG (démarche inductive)

La démarche mise en œuvre est résolument inductive : le présent chapitre a été construit à partir des pratiques de terrain des membres des groupes de travail (un groupe de travail par processus étudié). Ces pratiques ont ensuite été structurées sous la forme d'un processus de gestion.

Pour mémoire, un processus de gestion comprend 4 phases :



Identification des activités clés et questions clés

Une activité clé est une activité :

- incontournable pour la mise en œuvre du processus (par exemple : contractualisation dans le processus Gestion juridique de l'emploi) ;
- dont les dysfonctionnements possibles peuvent avoir un impact négatif très considérable sur l'ensemble du processus.

Méthode retenue pour identifier les activités clés de chaque processus :

1. description des activités de chaque processus en partant des pratiques des organisations membres des groupes de travail (échange en réunion) ;
2. structuration des activités décrites en un processus type en 4 phases (cf. plus haut) ;
3. identification, par activité de chaque processus, des risques/dysfonctionnements possibles ;
4. identification des activités clés à partir de l'évaluation, par activité, de la gravité de ses dysfonctionnements possibles et de son caractère incontournable ;
5. construction de questions clés pour chaque dysfonctionnement identifié.

Ces questions clés peuvent être utilisées par les personnes concernées en interne par la mise en œuvre du processus (auto-évaluation) ou par un auditeur externe.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses (de qualité !) aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité du processus concerné.

L'ensemble des productions des différents Groupes de travail ont ensuite fait l'objet d'un travail de relecture (3 réunions) par le comité de pilotage pour les ressources humaines du programme Synergie Qualité.

Utilisation des critères de qualité du COMPAS Qualité⁽²⁷⁾

Des critères de qualité génériques ont été associés aux questions clés. Ce lien permet de resituer l'enjeu global auquel contribuent les différentes actions sous-tendues par les questions clés.

Les critères de qualité du COMPAS qualité :

- Critères d'impact et de résultats
1. Le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention.
 2. Le projet atténue les impacts négatifs potentiels pour les populations et leur environnement.
 3. Le projet répond à un besoin démontré (finalité-pertinence).
 4. Les objectifs du projet sont atteints (efficacité).

27. Le COMPAS Qualité est une démarche qualité développée dans le chapitre 4 du guide Synergie Qualité : « Le cycle de projet ».

- Critères de structure et de processus

1. Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
2. L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
3. L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
4. Les ressources mobilisées sont utilisées de façon optimale (Efficience).
5. L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (Apprentissage).
6. Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
7. Le projet s'articule de façon optimale dans son environnement.
8. Le projet respecte la dignité des personnes.

Politique et stratégie des ressources humaines

I - Politique des ressources humaines

Définition

La politique RH est la manière (qui peut définir un style/une culture) dont va être assurée, de façon constante, l'adéquation entre les besoins d'une structure (eux-mêmes définis dans le cas qui nous concerne par le projet associatif / la mission de l'association) et ses ressources humaines et ce, en accord avec ses valeurs ou son éthique.

Plus précisément, la politique RH définit les Ressources humaines dont la structure a besoin et la manière dont ces ressources sont gérées ; ce qui revient à donner des réponses aux quatre questions clés suivantes :

- Qui recrute-t-on et sous quel statut ?
- Comment rétribue-t-on le travail ?
- Comment reconnaît-on le travail ?

- Comment fait-on progresser les salariés ?

Avec un objectif transversal : assurer la cohérence des pratiques avec les valeurs de l'association.

La politique RH a donc comme caractéristique fondamentale d'avoir partie liée avec l'organisation permanente de la structure : elle n'a ni début, ni fin (ou plutôt elle commence avec la structure et se termine avec elle...), elle donne des réponses aux questions posées par l'activité récurrente de la structure.

La politique des ressources humaines : une question de moyens ?

Il est à noter qu'on ne peut pas faire l'économie de répondre aux deux premières questions clés : toute organisation recrute et rétribue ses salariés. A ce stade, il est difficile d'échapper à la politique RH... Tel n'est pas le cas pour les deux dernières (reconnaissance du travail et progression des salariés) qui ne sont pas encore traitées dans toutes les ONG : manque de moyens ou manque de volonté politique ? Ces deux raisons sont sûrement à l'œuvre dans cet état de fait mais la volonté politique est un élément déterminant : il est possible de donner de vraies réponses, certes modestes, à ces deux dernières questions clés même avec peu de moyens :

- Un certain nombre d'actions concrètes, simples et peu coûteuses, permettent de reconnaître le travail :
 - le débriefing systématique en fin de mission ;
 - lors d'une visite terrain du siège : entretien systématique avec chaque expatrié ;
 - donner l'opportunité à chaque service, une fois par an, de présenter son activité, ses métiers ;
 - poser l'obligation d'un entretien annuel d'appréciation ;
 - donner comme consigne forte aux managers de donner des retours positifs quand les performances sont bonnes, le travail bien fait ;
 - etc.
- Les coûts de la formation peuvent être diminués par de multiples astuces (cf. processus Formation) et des fonds dédiés peuvent être (activement) recherchés, les situations de travail peuvent être structurées pour être formatrices, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) valorisée...

Toute tentative de formalisation de la politique RH conduira inévitablement à passer en revue les quatre questions clés présentées plus haut : en ce sens, ce travail de formalisation semble salutaire (quelle que soit l'utilisation qui sera faite de cette entreprise de formalisation : usage

interne à la RRH ou diffusion plus large : cf. paragraphe « Politique RH formelle : avantages et inconvénients »).

La politique des ressources humaines : quelques principes

- La politique RH (forme, fond, moyens de diffusion) doit être en cohérence avec :
 - les valeurs portées par l'organisation,
 - sa culture,et en adéquation avec sa mission.
- La politique RH doit couvrir les quatre questions clés (sans oublier les deux dernières !) Il est possible de donner des réponses aux quatre questions clés même avec des moyens limités : le niveau de réponse variera en fonction des moyens de l'organisation.
- La politique RH doit être portée par tous et notamment par le Conseil d'administration / le Comité de direction (surtout si la politique RH est porteuse de changement) et les managers opérationnels :
 - la/le RRH doit faire partie du Comité de direction,
 - une grande proximité du RRH avec le Directeur général (informelle ou formelle au travers d'une double fonction RRH/Directeur général adjoint, par exemple),sont deux conditions importantes pour que la dimension « RH » ait voix au chapitre au sein de l'organisation.

Politique RH et valeurs

Une fois posée l'importance des valeurs et de la nécessaire adéquation entre ces dernières et la politique RH de l'association, il peut s'avérer utile de formaliser ces valeurs (a minima au sein de la RRH).

On alors le choix entre deux démarches (qui peuvent être complémentaires) :

- identifier les valeurs en cours : celles portées par les acteurs de l'organisation au travers d'une analyse des pratiques, des discours => démarche inductive ;
- décliner les valeurs de la charte de l'organisation dans le domaine RH => démarche déductive.

En termes généraux de politique et stratégie RH, quelques exemples de valeurs possibles :

- Valeurs de la charte, par exemple l'indépendance : une décision RH (par exemple : droit à une 2^e chance pour une personne ayant reçu une mauvaise appréciation) peut parfois être imposée aux opérationnels qui ne voudront pas, dans ce cas précis, prendre le risque de reprendre cette personne sur le terrain.
- L'équité qui est l'inverse du favoritisme et de la gestion à la personne.
- Ne pas confondre les salariés et les bénéficiaires (tout en prenant en compte la spécificité de chaque cas).
- L'exemplarité : si l'organisation souhaite que ses salariés aient une écoute, développe un esprit de communication avec les bénéficiaires de ses programmes ; elle se doit de faire preuve de cette écoute et de cet esprit de communication, en premier lieu avec ses salariés.
- Recherche d'une adéquation entre projet individuel et projet de l'organisation.
- Respect de la personne (par exemple : ne pas offrir des salaires trop bas au personnel national, même si le marché local des salaires le permet).
- Respect de l'écosystème économique local (rémunération, conditions de travail).
- Apprentissage permanent pour tous.

Mais attention, poser et s'attacher à respecter des valeurs soulève (au moins...) trois difficultés :

1. La dimension subjective de la valeur : il y a autant de définitions de l'équité (pour ne prendre que cet exemple) que de personnes ou, a minima, de cultures...

Deux pistes pour adresser cette difficulté :

- renoncer à objectiver les valeurs de façon universelle en affirmant le caractère profondément relatif de la valeur ;
- afin de concrétiser les choses et de se faire comprendre (surtout dans un contexte interculturel) : donner des définitions en creux (le contraire de l'équité ?) et/ou illustrer ce que cette valeur veut dire dans une situation de travail concrète (cf. plus haut, l'exemple de la valeur indépendance en terme de GRH).

2. La nécessité, dans certains contextes, de réaliser des arbitrages entre respect des valeurs et efficacité du programme.

En Haïti, embaucher un médecin « trop » blanc pour aller soigner des populations noires peut mettre en péril tout un programme. Faut-il malgré tout embaucher ce médecin « trop » blanc, parce qu'il est compétent et motivé, ou s'adapter aux préjugés locaux (ce qui impliquera donc de faire de la discrimination à l'embauche) ? Si l'application stricte du principe de non-discrimination peut nuire à l'efficacité d'un programme, elle peut également mettre en danger les personnes recrutées qui risquent d'être, dans certains contextes, l'objet d'agressions.

Etre efficace mais également préserver la sécurité physique de ses salariés, implique donc, dans certains cas, de s'adapter aux coutumes/croyances locales même si elles heurtent les valeurs morales portées par l'organisation et les individus que l'association envoie sur le terrain. Une autre option consiste à refuser de faire des compromis sur des valeurs jugées essentielles. Ce parti pris pourra alors se traduire par l'impossibilité de réaliser certains types de projets dans certaines zones.

Il est donc important de poser la problématique des cas-limites. Dans certains cas, les valeurs, principes éthiques de l'organisation, ne sont pas tous applicables ou certaines situations amènent à poser des questions d'ordre éthique non prévues. Le « traitement » de telles situations doit être « pensé » au niveau du siège de l'association.

3. L'utilisation non appropriée des valeurs.

Certains acteurs peuvent être tentés d'utiliser les valeurs de l'organisation pour échapper à des sanctions (qui peuvent être légitimes !) ou des décisions qui leur sont défavorables. Des principes tels que « le respect de la personne », « la lutte contre l'injustice » peuvent être alors mis à contribution à tort par le salarié dans un débat dont le fond relèvera davantage d'un comportement fautif non-assumé que d'une problématique humanitaire...

Porter les valeurs de l'organisation tout en n'acceptant pas qu'elles soient détournées est un exercice difficile.

Construire une politique RH : les facteurs à prendre en compte

Le tableau page suivante liste, de façon non exhaustive, les facteurs à prendre en compte pour construire et faire évoluer une politique RH.

Facteurs à prendre en compte	Sources de l'information
Mission de l'association	Statuts
Orientations/Décisions du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale	Procès-verbaux de CA et d'AG. Le CA peut avoir une réelle influence sur la politique RH, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • sur la politique statutaire (salarial ou volontariat) • sur les niveaux de rémunération
Besoins/stratégie RH des programmes terrain	Document formalisant les besoins/la stratégie RH pour les programmes.
Les caractéristiques des situations de travail type	<ul style="list-style-type: none"> • Copies des projets/programmes • Descriptifs de postes • Rapports de mission • Débriefing des opérations
Les souhaits du personnel	Les dysfonctionnements/souhaits du terrain peuvent remonter au siège en direct ou via : <ul style="list-style-type: none"> • La voie hiérarchique (pour les problèmes graves) • Les compte rendus des entretiens d'appréciation • Les Reportings mensuels • Les débriefings siège • Les réunions des chefs de mission • Les rendez-vous individuels Chefs de mission/RRH Et un discours (diffusé lors des formations/du briefing) : il faut faire remonter les dysfonctionnements RH du terrain vers la RRH siège. Les dysfonctionnements/souhaits du siège peuvent remonter à la RRH via : <ul style="list-style-type: none"> • La voie hiérarchique • Les représentants du personnel • En direct
Les dysfonctionnements	
Le contexte (marché de l'emploi/sécurité/média)	<ul style="list-style-type: none"> • Les candidats • La direction des opérations • La direction de la communication • Le terrain
Les cadres légaux (en France et à l'étranger)	<ul style="list-style-type: none"> • Code du travail • Avocats locaux • Administrateurs
Les changements d'organisation	Comités de direction / CA
Les contraintes des bailleurs	Direction des opérations et Direction financière
Les pratiques de GRH en cours chez les membres du réseau / sur les différentes missions (harmonisation)	Les RRH concernés

Politique RH formelle : avantages et inconvénients

On peut distinguer trois niveaux possibles de diffusion de la politique RH formalisée :

1. Il est possible de formaliser, au sein du service RH, la politique RH sans que cette politique formelle soit explicitement communiquée au sein de l'association. Le but recherché est alors une meilleure maîtrise/compréhension, au niveau de la RRH, des objectifs poursuivis et des moyens pour les atteindre.
2. Cette politique formalisée peut ensuite être communiquée au sein de la sphère managériale sans faire l'objet d'une communication « globale » au sein de l'organisation.
3. Enfin, cette politique formelle peut être communiquée au sein de l'association. L'objectif est alors de susciter, au travers de cette diffusion, des comportements/actes/décisions en cohérence avec la politique définie. Ce type de diffusion globale présente des avantages et des inconvénients :

	Avantages	Inconvénients/risques
Politique RH formelle diffusée au sein de l'organisation	<p>Possibilité d'appropriation de la politique RH par les acteurs</p> <p>Les objectifs sont clairs => outil de motivation => efficacité</p> <p>Outil de gestion : les fondements des décisions sont clairs => pas de débat (on ne perd plus un temps fou à expliquer les fondements des décisions à tout un chacun) => gain de temps</p> <p>Bras armé du principe d'équité : la règle est édictée, on sort (en principe) de la gestion à la personne</p> <p>Respect du principe de transparence</p> <p>Cela peut concrétiser du changement, des souhaits d'évolution de fond</p> <p>Cela peut garantir une forme de continuité de la politique RH (qui, une fois édictée, devient relativement indépendante des personnes)</p>	<p>L'organisation perd en flexibilité : elle se lie les mains par rapport à ses salariés alors que des changements de contexte peuvent rendre très difficile ou non pertinente l'application de la politique RH qui aura été définie</p> <p>Le formalisme peut être une pente savonneuse et s'avérer chronophage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formalisation entraîne des demandes de formalisme supplémentaire (de la part des salariés) • l'organisation doit rendre davantage de comptes, doit tout expliquer : cela hausse le niveau d'exigences des salariés en terme de transparence. Répondre à toutes ces sollicitations prend du temps (au détriment d'autres actes plus opérationnels) => investissement conséquent en temps

Plusieurs facteurs sont à prendre en compte pour décider de diffuser (ou pas) la politique RH formelle au sein de l'organisation :

- Si la politique comprend des engagements précis (au-delà de principes généraux ou des valeurs), il est indispensable d'être sûr d'avoir les moyens correspondants à ses engagements. En cas de forte incertitude (« certes, j'ai les moyens cette année mais l'année prochaine ? »), mieux vaut s'abstenir.
- Le formalisme sied-il à la culture de l'organisation ? Des messages formels (forcément un peu généraux, voire naïfs s'il s'agit de poser quelques principes fondamentaux) peuvent susciter, dans certaines organisations, la moquerie voire la défiance (en clair, on n'y croit pas !)
- Dans le cas d'un projet de changement, il peut s'avérer utile voire indispensable de formaliser une politique et de la diffuser pour faire passer clairement un ou des messages.

Dans tous les cas, une chose semble claire : si la politique RH n'est pas formalisée et diffusée, les acteurs de l'organisation auront du mal à se l'approprier.

II - Stratégie des ressources humaines

La politique RH ayant partie liée avec l'activité permanente de l'organisation, elle ne s'inscrit pas, contrairement à la stratégie RH, dans une logique « processus » qui comprend un début et une fin sur une période de temps déterminée. C'est donc le processus stratégie RH qui sera analysé, dans les pages suivantes, selon la logique processus.

De plus, nous proposons de centrer notre réflexion sur la construction d'une stratégie RH globale (pour l'organisation) ou macro-stratégie à l'inverse de micro-stratégies qui visent à répondre à des problèmes spécifiques ponctuels.

Stratégie des ressources humaines : définition

La macro-stratégie RH (niveau organisationnel) a quatre grandes caractéristiques :

- La stratégie RH est au service de la politique RH mais contribue également à la faire évoluer (dans une logique systémique).
- La stratégie RH est également au service du plan stratégique de l'organisation (s'il existe !).
- A la grande différence de la politique RH, on ne peut pas faire de stratégie RH si on ne l'a pas décidé. La stratégie est une démarche proactive.

- Autre caractéristique fondamentale : une stratégie a un début et une fin distincts de ceux de la structure (on est donc dans un horizon temporel plus limité que celui de la politique). La stratégie s'inscrit dans une logique projet (objectif à court-terme et moyens associés) : elle renvoie à une organisation temporaire.

Concrètement, une macro-stratégie RH finalisée comprend les éléments suivants :

- des grands objectifs RH opérationnels (déclinés à partir des objectifs du plan stratégique) : de 3 à 8 objectifs ;
- un plan d'actions comprenant : des objectifs opérationnels spécifiques, une série d'actions concrètes à réaliser, une ou des méthode(s) pour les atteindre, un responsable, une équipe, un planning, des indicateurs ;
- des moyens (humains et financiers).

Stratégie RH : quelques principes pour construire et gérer sa stratégie RH

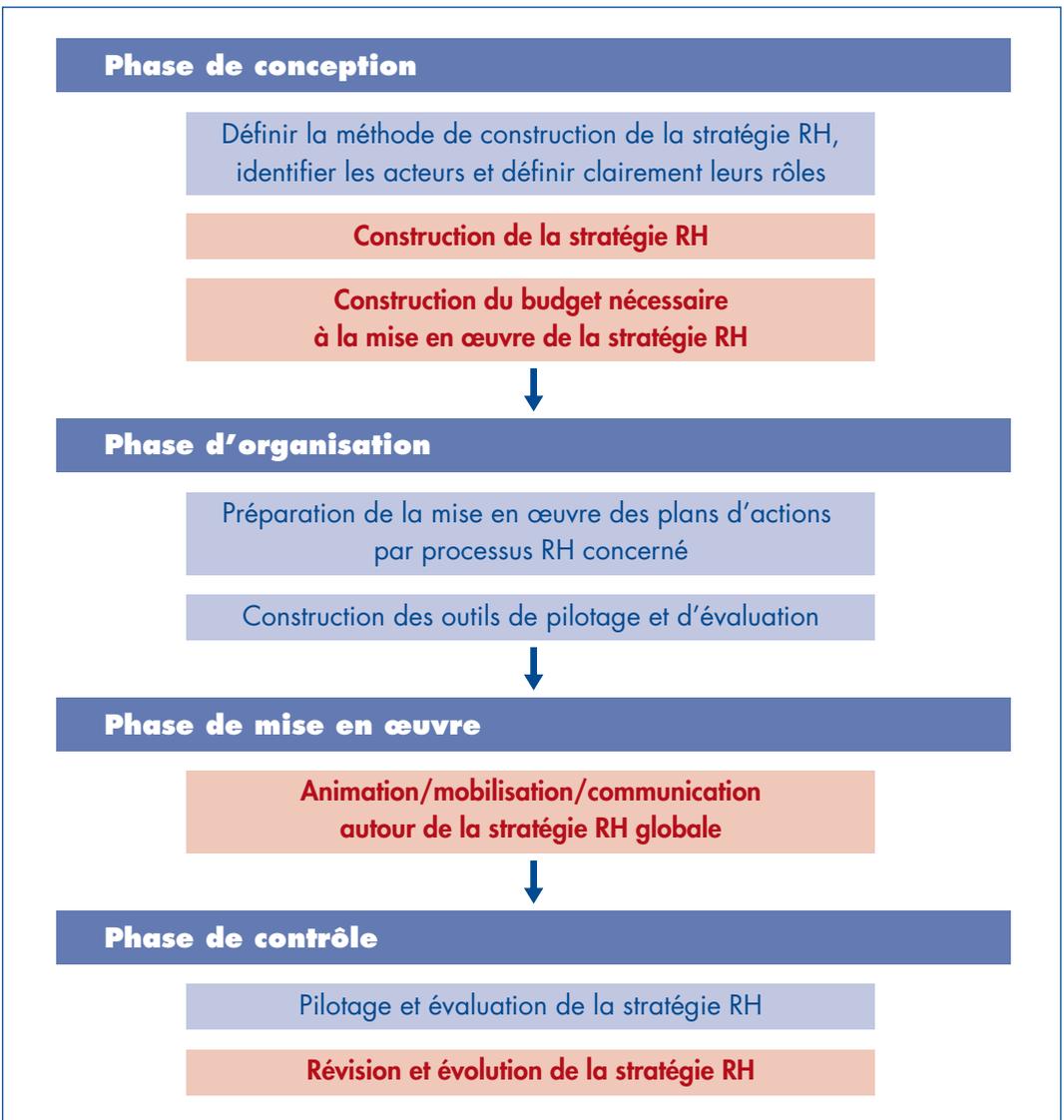
1. La stratégie RH doit être validée et soutenue par la Direction générale, la Direction des opérations et la Direction financière.
2. Le facteur temps est l'un des ingrédients fondamentaux d'une stratégie RH. Prendre en compte le facteur temps implique :
 - d'être capable d'anticiper les problèmes, les évolutions internes (notamment les changements politiques) ou contextuelles, les changements nécessaires ;
 - d'être capable d'évaluer le temps nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie choisie (le changement RH ne se fait pas dans la précipitation).
3. Il est indispensable de donner aux acteurs de l'organisation les moyens d'intégrer les évolutions portées par la stratégie RH (des explications, du temps, de la formation, etc.). Les démarches participatives sont à privilégier pour concevoir et mettre en œuvre les stratégies RH (maximisation de l'appropriation, respect des personnes).
4. Prendre des risques financiers pour atteindre les objectifs de la stratégie RH doit être une option possible. De fait, mettre en place une stratégie RH requiert un minimum de moyens.
5. Le contrôle, souvent fastidieux et consommateur en temps, est pourtant un facteur clé de réussite de la stratégie RH mise en œuvre :
 - c'est lui qui permet de rectifier le tir en cas de dérapage, d'effets pervers ;
 - c'est une démarche essentielle pour apprendre de ses expériences et de ses erreurs ;
 - le contrôle est aussi une démarche de reconnaissance du travail effectué.

Le processus Stratégie RH : vue synthétique et activités clés

Les activités clés sont en gras sur fond rouge

Les activités clés sont les activités :

- incontournables,
- dont les dysfonctionnements ont un impact grave sur la qualité globale du processus.



Optimiser la qualité de sa stratégie RH : questions clés

Nous retrouverons chacune des étapes du processus de mise en place d'une stratégie RH dans le tableau nommé « Optimiser la qualité de sa stratégie RH : questions clés ». Avant de découvrir ce tableau, nous vous proposons de parcourir son mode d'emploi précis.

Mode d'emploi

Que vous ayez déjà mis en œuvre une stratégie RH ou que vous projetiez de le faire, nous vous invitons à vous poser les questions clés formulées dans le tableau pages suivantes.

Chaque question clé est reliée :

- à une activité,
- aux dysfonctionnements/risques associés à cette activité.

Se poser ces questions et y donner des réponses argumentées, c'est se donner le maximum de chances :

- de prévenir les risques de dysfonctionnements de votre stratégie RH,
- d'être conscient des risques encourus si vous n'êtes pas en mesure de prendre les actions préventives nécessaires (qui demandent parfois des ressources momentanément indisponibles).

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses (de qualité !) aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité de votre stratégie RH.

Etre capable de formuler des réponses précises et argumentées à l'ensemble de ces questions est également un bon moyen de rendre compte de ses pratiques.

Nota : les activités présentées dans le tableau pages suivantes sont détaillées dans le paragraphe : « Le processus Stratégie RH : précisions et conseils ».

Optimiser la qualité de sa stratégie RH : critères de qualité

En prévenant les dysfonctionnements et risques présentés dans le tableau pages suivantes, vous contribuerez à l'atteinte d'objectifs qualité plus globaux.

Parmi les 12 critères de qualité définis par le groupe URD pour le COMPAS Qualité (chapitre 4), les 6 critères suivants sont impactés par la qualité du processus Stratégie RH :

- L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
- L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
- Les ressources sont mobilisées de façon optimale (efficacité).
- Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
- Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
- L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (apprentissage).

Optimiser la qualité de sa stratégie RH : questions clés

Les activités clés sont sur fond rouge

1. Phase de conception		
Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
1.1 Définir la méthode de construction de la stratégie RH	1. Les informations/problématiques RH ont-elles été prises en compte dans la construction du plan stratégique de l'association ?	Les informations/problématiques RH de l'association n'ont pas été prises en compte dans la construction du plan stratégique de l'organisation - Le plan stratégique n'est pas pertinent d'un point de vue RH
	2. Concernant le temps/homme interne prévu pour construire la stratégie RH, pouvez-vous dire que cette évaluation en temps évite les 2 critiques suivantes : trop/pas assez ?	Pas assez de mobilisation interne en temps/homme - Inefficacité, retards Trop de mobilisation interne en temps/homme - Perte d'intérêt - Risque de démagogie - Paralysie
	3. N'avez-vous oublié aucun contributeur interne dans votre démarche ?	Certains contributeurs sont oubliés dans le plan d'actions - Frustration des personnes concernées - Perte de pertinence de la démarche

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	4. Les contributeurs impliqués se situent-ils au bon niveau ?	<p>Les contributeurs prévus ne se situent pas au « bon » niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité - Perte de temps
	5. Est-il prévu que la Direction des opérations et la Direction financière valident la stratégie RH ?	<p>La Direction des opérations et/ou la Direction financière n'ont pas validé la stratégie RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie RH ne sera pas soutenue par les opérationnels - La stratégie RH n'aura pas « les moyens de sa politique »
	6. En cas d'appel à un consultant externe : vous êtes-vous assuré que cette personne a des méthodes et un discours adaptés au monde associatif ?	<p>En cas d'appel à un consultant externe : ce dernier n'a pas une démarche adaptée au monde associatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rejet de la démarche
	7. La méthode de construction de votre stratégie comprend-elle des moments d'échange, de brainstorming ?	<p>La méthode prévoit une collecte séparée des informations auprès des acteurs sans structurer des moments d'échange, de brainstorming</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'appropriation par les acteurs, risque de rejet
	8. La durée envisagée de votre stratégie RH va-t-elle de 2 (minimum) à 5 ans (maximum) ?	<p>La durée envisagée de la stratégie RH est trop courte (moins de 2 ans)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de temps <p>La stratégie RH est planifiée sur une durée trop longue (plus de 5 ans)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Irréalisme - Manque d'adaptation - Risque de gaspillage - Risque de non-capitalisation - Risque de soulever des attentes sans les satisfaire (cf. important turnover : il faut des résultats concrets assez rapidement)
1.2 Construction de la stratégie RH	9. Votre stratégie RH comprend-elle moins de 9 objectifs ?	<p>La stratégie RH comprend plus de 8 objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle n'est plus lisible - Irréalisme - Les priorités n'apparaissent pas - Paralysie
	10. Avez-vous construit un document formel présentant votre stratégie RH globale ?	<p>Il n'a pas été construit de document formel présentant la stratégie RH globale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de lisibilité - Risque de non-appropriation - Risque de non-mise en œuvre - Risque d'oubli de certains objectifs - Pas d'outil pour faire des arbitrages - Pas de capitalisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	11. Vos objectifs sont-ils PAMME (Pertinent, Accessible, Motivant, Mesurable, avec une Echéance) ?	<p>Les objectifs de la stratégie RH ne sont pas PAMME (Pertinent, Accessible, Motivant, Mesurable, avec une Echéance)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de réponse aux attentes, décredibilisation du service RH - Risque d'interprétation - Pas de réalisation, démobilitation - Les avancées ne sont pas mises en valeur - Pas de possibilité de faire des actions correctrices - Comment faire la déclinaison de ces objectifs au niveau individuel ?
	12. Avez-vous mesuré la perte de flexibilité que peut entraîner la formulation d'objectifs trop précis ?	<p>Les objectifs sont trop précis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de flexibilité
	13. Avez-vous structuré votre stratégie RH de telle sorte qu'elle comprenne des résultats intermédiaires (par exemple sur une base annuelle) ?	<p>La stratégie RH ne prévoit pas l'atteinte d'objectifs intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés pour valoriser les résultats obtenus si une décision est prise d'arrêter ou de réorienter la stratégie RH avant sa fin programmée
	14. Les plans d'actions RH, liés à la stratégie, ne sont-ils pas trop chargés ?	<p>Le plan d'actions est trop chargé</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'épuisement
1.3 Construction du budget nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie RH	15. Si le budget de votre stratégie RH n'est pas construit selon une logique projet, vous êtes-vous bien assuré de ne pas avoir oublié de dépenses ?	<p>Le budget de la stratégie RH n'est pas évalué selon une logique projet (mais par addition de budgets relevant de cases budgétaires très différentes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'oublier des dépenses
	16. En cas de budget fixé d'avance et si votre stratégie RH requiert plus de moyens que prévu, êtes-vous allé négocier avec votre Direction générale ?	<p>Si le budget RH est fixé avant l'élaboration de la stratégie RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La RRH ne joue pas la carte de la négociation - Risque de décredibilisation • Des éléments importants de la stratégie sont évacués lors d'arbitrages difficiles - Risque de décredibilisation

2. Phase d'organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.1 Préparation de la mise en œuvre des plans d'actions par processus RH concerné	17. Chaque objectif a-t-il un pilote ?	<p>Certaines actions / certains objectifs n'ont pas de pilote</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de non réalisation (inefficacité)
	18. Chaque action a-t-elle un pilote ?	
	19. Avez-vous veillé à ce qu'une même personne ne soit pas pilote de plusieurs objectifs ?	<p>Une même personne est pilote de plusieurs objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de surcharge de travail - La personne risque de privilégier l'atteinte d'un objectif au détriment des autres

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	20. Vous êtes-vous assuré que le pilote de chaque objectif adhère à l'enjeu qu'il pilote ?	<ul style="list-style-type: none"> • Le pilote n'adhère pas à l'objectif qu'il pilote • Il n'a pas été briefé sur son rôle et l'importance de l'enjeu qu'il pilote • Il n'a pas de plan d'actions personnel détaillé / les modalités de reporting du pilote à son supérieur hiérarchique n'ont pas été définies - Risque de non-réalisation (inefficacité)
	21. A-t-il été briefé et a-t-il un plan d'actions personnel détaillé ?	
	22. Les modalités de reporting du pilote à son supérieur hiérarchique ont-elles été définies ?	
2.2 Construction des outils de pilotage et d'évaluation	23. Des indicateurs ont-ils été prévus pour chaque objectif ?	<p>Certains objectifs n'ont pas d'indicateurs (leur atteinte n'est donc pas mesurée)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'actions correctrices possibles - Pas de valorisation des résultats obtenus - Pas de reconnaissance du travail effectué
	24. Le nombre d'indicateurs prévus vous semble-t-il éviter les deux critiques suivantes : trop/trop peu ?	<p>Il n'y a pas assez d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de points de repère pour nuancer certaines conclusions <p>Il y a trop d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de temps (collecte et traitement) - Le suivi devient partiel - L'essentiel ne ressort pas
	25. Estimez-vous que la RRH et la Direction générale ont une image claire des résultats de la stratégie RH ?	<p>Trop d'indicateurs remontent au niveau de la RRH et de la DG</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'essentiel ne ressort pas - La fonction d'aide à la décision du suivi des indicateurs n'est pas remplie

3. Phase de mise en œuvre

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
3.1 Animation/mobilisation/communication autour de la stratégie RH globale	26. Avez-vous prévu des actions d'animation/de communication autour de la stratégie RH : - portées par la RRH et la ligne hiérarchique ? - étalées dans le temps et utilisant différents canaux ?	<p>Aucune animation n'est mise en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-appropriation de la stratégie RH par les acteurs (opérationnels) => la stratégie RH n'est pas mise en œuvre - L'action du service RH n'est pas valorisée <p>L'animation n'est pas portée par la ligne hiérarchique (seul le RRH « s'y colle... »)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité <p>L'animation et la communication autour de la stratégie RH se réduisent à une grande messe annuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Action insuffisante - Peut entraîner une perte de crédibilité
	27. Avez-vous l'impression d'en faire trop ?	<p>Trop d'animation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs sont mis inutilement sous pression

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	28. Avez-vous mesuré la perte de flexibilité que peut entraîner une large diffusion du document formel de présentation de la stratégie RH ?	Le document formel de présentation de la stratégie RH est largement diffusé au sein de l'association - L'association se lie les mains - Perte possible de flexibilité

4. Phase de contrôle

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
4.1 Pilotage et évaluation de la stratégie RH	29. La collecte des données est-elle intégrée dans le travail quotidien ?	La collecte des données n'est pas régulière et donc non intégrée dans le travail quotidien / Les relances ne sont pas faites - Risque élevé que la collecte ne soit pas faite
	30. Les relances sont-elles réalisées lorsque les tableaux ne sont pas remplis ?	
	31. Les tableaux de bord sont-ils effectivement remplis ?	Les tableaux de bord ne sont pas remplis - Pas de matière pour mettre en place des actions correctrices
	32. Les tableaux de bord sont-ils analysés ?	Les tableaux de bord ne sont pas analysés - Déficit en terme d'efficacité (pas de retour sur investissement du travail de collecte réalisé) - Pas de possibilité de mettre en place des actions correctrices
	33. Un feed-back sur l'analyse des tableaux est-il donné aux personnes en charge de la collecte des données ?	Il n'est pas donné de feed-back (analyse) aux personnes en charge de la collecte des données - Démotivation des acteurs
4.2 Révision et évolution de la stratégie RH	34. La révision de votre stratégie RH prend-elle réellement en compte les évolutions internes et externes ?	Non prise en compte ou faible prise en compte des évolutions internes, du contexte - La stratégie RH perd en pertinence
	35. Avez-vous le sentiment de garder le cap ?	Enchaîner les revirements à 180° : ne pas garder le cap - Manque de temps pour obtenir des résultats tangibles = risque de décrédibilisation de la RRH

Le processus Stratégie RH : précisions et conseils

Vous trouverez dans les pages suivantes des conseils et des détails sur chaque étape du processus de mise en place d'une Stratégie RH. Pour visualiser l'ensemble du processus, voir tableau p. 67.

Les activités clés sont en rouge

Phase de conception

Définir la méthode de construction de la stratégie RH, identifier les acteurs et définir clairement leurs rôles

Définir cette méthode de construction revient à donner des réponses à (au moins) 5 questions :

1. A partir de quelles informations construire la stratégie RH ?

Idéalement, une stratégie RH se construit à partir de la politique RH et du plan stratégique de l'organisation (qui prend théoriquement en compte les grandes données RH de l'organisation et de son environnement). Si l'on ne dispose pas de politique RH formalisée ou de plan stratégique : on est « condamné » à mettre en place des micro-stratégies pour :

- mettre en phase les valeurs et les pratiques RH ;
- donner des solutions aux dysfonctionnements ;
- satisfaire les demandes du personnel ;
- etc.

2. Avec quels acteurs ?

En donnant des réponses aux questions suivantes :

- Qui est contributeur ?
- Qui est décideur ?

Il est recommandé de conduire cette réflexion en lien avec la Direction générale, la Direction des opérations et la Direction financière (cf. § « Principes »).

Attention : il est en général difficile de mobiliser les opérationnels sur ce type de démarche. En conséquence, il est indispensable de préparer très en amont leur participation :

- obtenir un engagement formel de participation de la part du Directeur des opérations ;
- ainsi que la désignation précise des acteurs qui participeront à la démarche ;

- vérifier qu'une organisation interne est mise en place pour que les acteurs puissent se mobiliser de façon effective ;
- utiliser une méthode d'animation requérant peu de travail spécifique de leur part (cf. point suivant).

3. En utilisant quelle méthode ?

Quelques étapes incontournables... :

- bien comprendre les objectifs présentés dans la politique RH et le plan stratégique de l'organisation ;
- par objectif : analyser les forces et les faiblesses RH de l'organisation en essayant d'en identifier les causes (internes et externes) ;
- en déduire des objectifs de progrès ;
- élaborer un plan d'actions.

Au-delà de la formalisation d'une démarche logique, il s'agit de répondre à la question :

- Comment sont mobilisés et impliqués les acteurs dans la démarche ?

Ne pas oublier des contributeurs, les choisir au bon niveau, prévoir suffisamment de réunions mais pas trop sont des éléments importants à prendre en compte.

4. A quelle fréquence ?

La stratégie RH s'adossant sur le plan stratégique de l'organisation, la périodicité de sa révision doit être, a minima, la même que celle du plan stratégique (qui fait l'objet d'une révision tous les 3 à 5 ans).

Il peut être utile d'inventorier les autres cas/situations possibles où une révision s'impose (cf. phase de « Mise en œuvre »).

Dans tous les cas, il est recommandé de structurer sa stratégie RH sur une période d'au moins 2 ans (ce qui n'empêche pas de prévoir des étapes annuelles) et ce, pour au moins deux raisons :

- il faut laisser du temps au temps : il est rare d'obtenir des résultats significatifs au bout d'un an ;
- une démarche pluriannuelle a l'avantage d'étaler l'investissement requis par la stratégie RH sur plusieurs années (ce qui aide à faire accepter ledit investissement auprès du Comité de direction...).

5. Avec quels moyens ?

En fonction du caractère participatif de la méthode retenue, il faut prévoir une mobilisation en temps/homme plus ou moins importante.

Construction de la stratégie RH

Durant le travail de construction de la stratégie RH, il est important d'avoir en tête les incidences financières liées à la mise en œuvre des options retenues (cf. point suivant : « Construction du budget nécessaire pour la mise en œuvre de la stratégie RH »).

La mise en œuvre de la méthode aboutit à la définition d'une stratégie RH formalisée qui prend la forme :

1. d'objectifs

Par exemple :

- l'acquisition de nouvelles compétences ;
- le développement d'un nouveau type de culture ;
- la mise en place de nouveaux outils et/ou nouvelles méthodes de travail ;
- l'évolution de certaines pratiques ;
- etc.

qui peuvent se décliner en sous-objectifs (ou objectifs spécifiques).

Des objectifs différents peuvent être fixés par :

- type de personnel (expatriés salariés siège, staff national) ;
- type de programme (urgence, développement) ;
- mais également par type de processus RH : recrutement , rémunération, formation, etc. ;
- sur des durées déterminées.

Ces objectifs généraux sont consignés dans un document « Stratégie RH globale » qui doit aussi donner les grandes lignes des méthodes d'intervention envisagées et des indicateurs globaux ainsi que les modalités de communication et d'animation globale de la stratégie RH.

Il est conseillé de structurer la stratégie RH de telle sorte qu'elle comprenne des résultats intermédiaires (sur des temps assez courts) et ce, afin de pouvoir valoriser ces résultats si un changement inopiné devait perturber la mise en œuvre de la stratégie RH (arrêt, réorientation).

2. d'un plan d'actions :

Ce plan d'actions peut également comprendre des sous-volets par :

- type de personnel ;
- type de programme ;
- et par processus RH concerné.

Chaque plan d'action comprend :

- une série d'actions à mettre en œuvre ;

- un responsable ;
- une méthode d'intervention ;
- associée à un planning ;
- et relié à des indicateurs (construits à partir de critères d'évaluation : effectivité, efficacité, impact, efficience, cohérence, durabilité, etc.).

Pour illustrer ces différents points, voici un exemple de stratégie RH formalisée :

Objectif 1 (du plan stratégique de l'organisation) :
Garantir la pertinence et la qualité des interventions sur terrain



Objectif opérationnel RH n°1 : Optimiser la réponse aux besoins des bénéficiaires

Objectif spécifique 1.1 « Standardiser » notre mode de fonctionnement sur les missions	RRH	Directeur opérations	Mars 2005	Définition de schéma de fonctionnement des missions	Production d'organigramme cible	Temps/homme interne (20 jours/homme)
Objectif spécifique 1.2 Standardisation des descriptions de poste (10)	RRH	Direction opérations	Mars 2005	Réunions avec les services opérationnels Définition des tâches Rédaction de nouvelles descriptions de postes	Descriptions de postes standard (10)	Temps/homme interne (40 jours/homme)

Objectif opérationnel RH n°2 : Améliorer la qualité des ressources humaines mises à disposition des projets (hors formation)

Objectif spécifique 2-1 Rédaction d'un code de conduite/charte des volontaires & personnel national « maison »	RRH	Directeur général Directeur opérations	Avril 2005	Etude documentaire Benchmarking Réunions de travail	Production d'un code de conduite volontaires et personnel national	Temps/homme interne (20 jours/homme)
Objectif spécifique 2-2 Evaluation des systèmes de recrutement et rémunération du personnel national	RRH	2 desks 5 administrateurs terrain	Juin 2005	Enquête auprès des administrateurs	Rapport d'évaluation avec un plan d'actions	Temps/homme interne (40 jours/homme)
Objectif spécifique 2-3 Définir une politique de Gestion du personnel national	RRH	1 consultant externe	Déc. 2005	Construction d'une politique RH dédiée	Formalisation de la politique de gestion du personnel national (document)	23 000 Euros

Construction du budget nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie RH

Certaines stratégies RH ne peuvent être mises en œuvre à moyens constants (par exemple : la construction d'une classification des emplois/métiers/postes, un projet de réorganisation complexe, la construction de nouveaux outils, la mise en place d'un système d'individualisation des rémunérations, etc.). Deux options possibles :

- la marge de manœuvre budgétaire est fixée d'emblée : il faut en tenir compte pour construire la stratégie (en revoyant éventuellement à la baisse certaines ambitions) ;
- le budget est défini en fonction de la stratégie RH préalablement définie (l'idéal !).

Quelques conseils (pour convaincre, si nécessaire, son Comité de direction !) : tout d'abord il est conseillé de ne pas considérer le budget de départ comme une donnée incontournable : il y a toujours une marge pour négocier...

- en présentant un plan global qui donne une vraie lisibilité de la stratégie RH, souligne l'interdépendance des actions proposées (les pas chères et les coûteuses...) et permet ainsi d'argumenter les demandes ;
- en présentant d'abord les actions peu coûteuses puis les actions spécifiques qui coûtent davantage ;
- en évaluant le coût si l'action proposée n'est pas réalisée et le retour sur investissement envisagé si elle se fait ;
- en séquençant sa stratégie sur plusieurs années afin de lisser l'investissement nécessaire ;
- en identifiant et en chiffrant les risques financiers liés à la stratégie proposée.

Phase d'organisation

Préparation de la mise en œuvre des plans d'actions
par processus RH concerné

A partir :

1. des sous-objectifs définis par processus,
2. des plans d'actions opérationnels,
3. des indicateurs de suivi,
4. éventuellement, des budgets associés.

Toujours, le cas échéant, par catégorie de personnel et par type de programme, il s'agit de préparer la mise en œuvre des plans d'actions opérationnels (construction de démarches, de procédures, d'outils, préparation d'actions de communication, etc.).

Cette phase se décline de façon précise dans la description des processus étudiés dans les autres chapitres concernant les ressources humaines.

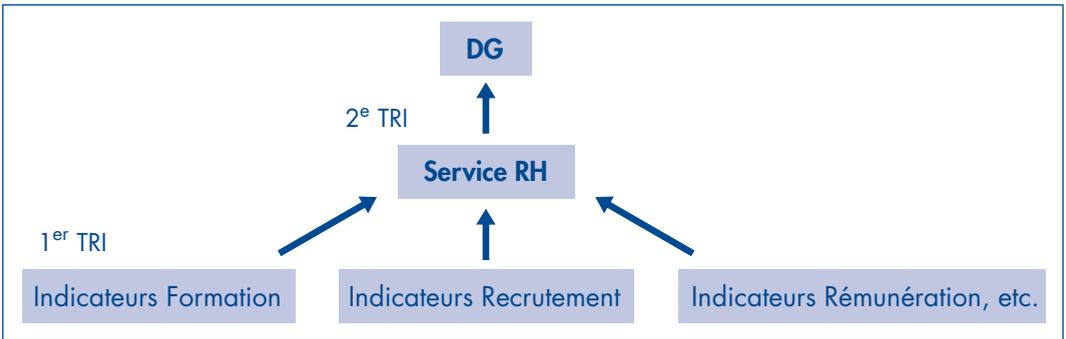
Construction des outils de pilotage et d'évaluation

Les outils de pilotage vont permettre de suivre la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie RH : ce qui a été décidé est-il effectivement réalisé ? (cf. Indicateurs des objectifs spécifiques, voir tableau p. 77).

Les outils d'évaluation vont permettre de mesurer les effets des actions mises en œuvre : on est ici au niveau des indicateurs des objectifs opérationnels RH.

La mise en place du système de pilotage et d'évaluation de la stratégie RH soulève les questions suivantes :

- quels indicateurs pour quels acteurs ? (par exemple : quels indicateurs RH doivent remonter jusqu'à la Direction générale ?)



- quels outils utiliser pour la collecte d'information ?
- qui collecte les données et à quelle fréquence ?
- qui les consolide et à quelle fréquence ?
- à quel moment fait-on un point global et qui y participe ?

Phase de mise en œuvre

La stratégie RH élaborée se traduit par des actions :

- de recrutement,
- de formation,
- liées à la rémunération, etc.

La mise en œuvre de la stratégie RH renvoie donc aux différents processus RH dont une partie est étudiée dans ce chapitre. *Pour plus de détails : se référer aux chapitres correspondants.*

Animation/mobilisation/communication autour de la stratégie RH globale

Cette activité est cruciale, c'est elle qui permet :

- de mettre clairement en exergue la cohérence et la convergence de toutes les actions mises en œuvre dans le cadre des plans d'actions RH ;
- une appropriation par les acteurs de la stratégie développée.

A retenir :

- il est important de se donner les moyens de vérifier si le discours autour de la stratégie RH est répercuté dans l'organisation de manière cohérente ;
- il est indispensable de multiplier les canaux/moyens de diffusion de ce discours ;
- le management intermédiaire joue un rôle clé dans la diffusion cohérente de la stratégie RH au sein de l'organisation ;
- faire des retours réguliers sur l'avancement et les résultats de la mise en œuvre de la stratégie RH doit être un des éléments importants du plan de communication.

Phase de contrôle

Pilotage et évaluation de la stratégie RH

En fonction des indicateurs retenus :

- suivi ;
- actions/relances pour que les données soient collectées et transmises à qui de droit ;
- alimentation des tableaux de bord ;
- consolidation.

Quelques conseils concernant l'alimentation des tableaux de bord :

1. insister, répéter puis répéter, insister, etc. ;
2. il est indispensable que les personnes en charge de la collecte de données comprennent le caractère nécessaire de l'exercice et y trouvent un intérêt (essayer de structurer des enjeux positifs autour de cette activité) ;
3. il est conseillé d'accepter de négocier avec les acteurs en charge de la collecte afin de cibler les indicateurs les plus importants ;
4. la collecte de données/informations doit être régulière pour être intégrée dans le travail (ne pas collecter les informations seulement une fois par an...) ;
5. il est important de donner un feed-back (analyse des données) aux acteurs de la collecte.

Révision et évolution de la stratégie RH

La stratégie RH est appelée à être révisée en fonction d'une périodicité définie en phase de conception. Cette révision se fonde notamment sur l'évaluation des effets de la stratégie RH (analyse des résultats intermédiaires).

Elle peut aussi être amenée à évoluer sous la pression des événements suivants :

1. évolution du plan stratégique de l'organisation,
2. évolution de la politique RH,
3. décision du Conseil d'administration,
4. évolution du contexte.