



RESSOURCES



CAPITALISATION

**DÉFINIR SA
STRATÉGIE ET
SA POLITIQUE
DE RESSOURCES
HUMAINES :
POURQUOI
ET COMMENT ?**

HUMAINES

Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale.

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui plus de 170 ONG, dont une centaine *via* six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD assure quatre missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde ; la défense et la promotion des ONG ; la veille et l'analyse du secteur de la solidarité internationale et enfin l'appui et le renforcement des ONG françaises.

Le fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO)

Dans le cadre de sa fonction d'appui, Coordination SUD, développe des services de veille, de diffusion d'informations, de conseil et de formation. Elle gère le FRIO qui appuie les ONG françaises dans leur démarche de renforcement de leurs capacités et cofinance l'intervention de consultances externes sur de nombreuses problématiques d'organisation : stratégie, communication, organisation, financement, ressources humaines, etc. Dans ce sens, le dispositif contribue à la production d'études et de capitalisations, générant une intelligence collective et des échanges d'expériences pour un renforcement entre pairs.

Ce dispositif est financé par l'Agence française de développement (AFD).

Coordination : Catherine Tudal et Diane Vioujard (Coordination SUD).

Contact :

frio@coordinationsud.org

+33 (0) 1 44 72 84 51

Cette capitalisation a été réalisée avec Alexandra Genthner, Nico Marino et un mécénat de compétences d'Eurotrio.

eurotrio

Avec le soutien financier de l'AFD.



*Les témoignages des ONG sur leurs pratiques et politiques de RH
seront identifiables sous le pictogramme suivant :*



Et les retours d'expérience de nos consultants identifiables sous le visuel suivant :



SOMMAIRE

page 6 • Introduction

1. Mise en garde
 2. Objectifs de cette capitalisation
 3. ONG contributrices
-

PARTIE I STRATÉGIE, POLITIQUE, FONCTION RH : DE QUOI PARLE-T-ON ?

- P. 6
1. Stratégie RH et politique RH : des fonctions distinctes et complémentaires
- P. 7
2. La fonction RH : une fonction hautement stratégique

PARTIE II ÉVOLUTIONS LÉGALES ET EFFETS SUR LA FONCTION RH

- P. 10
1. Retour sur la période 1950-2000
- P. 11
2. Les principaux changements depuis 2000
- P. 12
3. Une montée de l'individualisation dans la régulation du travail
- P. 14
4. La qualité de vie au travail (QVT) : un nouvel enjeu majeur

PARTIE III ONG : LA FONCTION RH, AUJOURD'HUI

- P. 17
1. Un environnement contraignant pour les ONG françaises
- P. 17
2. Les motivations des ONG
- P. 20
3. Profils de la fonction RH en ONG
- P. 22
4. Quelle mise en application de la fonction RH dans les ONG rencontrées ?

PARTIE IV COMMENT DÉFINIR SA STRATÉGIE ET SA POLITIQUE RH

- P. 24
1. Les préalables à la définition d'une stratégie RH
- P. 24
2. Quelques exemples de stratégies RH rencontrées
- P. 25
3. Définir et mettre en place une politique RH : quelles étapes et avec qui ?

PARTIE V LES PRINCIPAUX PROCESSUS RH, VUS DE PLUS PRÈS

- P. 34
Le recrutement
- P. 38
La rémunération
- P. 41
Le parcours professionnel
 - 1. Développement des compétences et formation
 - 2. La professionnalisation
 - 3. La mobilité
- P. 50
La qualité de vie au travail (QVT)
- P. 53
Autodiagnostic

INTRODUCTION

Mise en garde

Dans un souci de clarté et de pédagogie, cette capitalisation est écrite en mode affirmatif avec :

- une méthode d'élaboration d'une stratégie RH ;
- des fiches pédagogiques présentant les principaux processus d'une politique RH ;
- des prises de positions.

Attention, il ne s'agit pas d'un mode d'emploi stricte de type meuble Ikea où la moindre étape non respectée menace l'équilibre, voire l'existence du meuble. En aucun cas cette capitalisation ne constitue un livre de solutions sur étagère.

Chaque organisation est unique. Vous trouverez ici de quoi alimenter votre réflexion par le partage de vécus et d'analyses de onze ONG contributrices, complété par notre expérience de l'accompagnement sur ces sujets. C'est notre espoir et notre objectif.

Objectifs de cette capitalisation

Il est loin le temps où l'on juxtaposait, d'un côté, la stratégie de l'association et, de l'autre, la stratégie RH.

Sans stratégie RH, la stratégie globale d'une association se limite bien souvent à des tactiques mal reliées entre elles et les dysfonctionnements du collectif en sont souvent les premiers symptômes.

Sans stratégie RH, le climat social et la pérennité de la première ressource d'une organisation, à savoir les femmes et les hommes qui la composent, ne sont pas gérés de façon durable, écologique et ne sont pas en cohérence avec l'objet même de l'ONG.

Ainsi la politique RH est devenue aujourd'hui l'un des fondements de la politique générale, pour atteindre l'objet de l'association, au même titre que la politique financière. Elle est ainsi mise en place dans toutes les ONG rencontrées.

Chaque association ayant sa raison d'être, son projet associatif et donc ses contraintes et sa stratégie, cette capitalisation vise à mettre en avant les réflexions et les dynamiques mises en œuvre au sein des ONG sur la question de la stratégie et des politiques RH et a pour finalité d'alimenter les réflexions de chacun et chacune sur les divers thèmes RH concernés. Pour cela, cette capitalisation expose des pratiques, des expériences, des problématiques résolues ou non, traitant ainsi de l'usage, des choix et des contraintes des responsables RH quant à l'allocation des ressources humaines.

ONG contributrices

Onze ONG de différentes tailles ont contribué, de novembre 2018 à janvier 2019, à cette capitalisation. Pour cela, les directions des ressources humaines ou les personnes assumant la fonction RH, faute de DRH, ont été rencontrées.

TAILLES	EFFECTIFS	NOMS
Petites	Jusqu'à 20 personnes salariées	Ensemble Contre la Peine de Mort Initiative Développement Élevages Sans Frontières Nitidae
Moyennes	De 21 à 50 personnes salariées	Partage Aide et Action CARE France
Grandes	+ de 100 personnes salariées	GRET CCFD-Terre Solidaire Secours Islamique France Handicap International - Humanité & Inclusion

1.

**STRATÉGIE,
POLITIQUE,
FONCTION RH :
DE QUOI PARLE-T-ON ?**

1. STRATÉGIE RH ET POLITIQUE RH : DES FONCTIONS DISTINCTES ET COMPLÉMENTAIRES

Les termes « stratégie RH » et « politique RH » sont souvent utilisés l'un pour l'autre. Or, ils ne recouvrent pas les mêmes champs ni les mêmes temporalités. La stratégie et la politique RH ont des fonctions distinctes dans l'organisation et sont complémentaires.

La stratégie RH : une vision à long terme de la cohérence entre les ressources humaines et la stratégie de l'organisation

La stratégie RH est avant tout une anticipation des enjeux à venir et des contraintes à lever pour plus de performance, d'efficacité et de réponses adaptées aux objectifs de l'association.

Il s'agit à la fois :

- ▾ d'analyser de façon approfondie la situation actuelle en s'appuyant sur les orientations décidées par la gouvernance de l'association en termes d'évolution, de performance et de raison d'être ;
- ▾ d'analyser le secteur dans lequel l'organisation évolue ;
- ▾ de se projeter sur les futures grandes tendances qui influenceront sur le secteur (qu'elles soient législatives, démographiques, politiques, environnementales, technologiques, etc.).

L'ensemble de ces analyses et informations mettent en évidence des écarts à combler en vue des orientations stratégiques de l'association.

La stratégie RH vise les écarts constatés pour répondre aux nécessités identifiées. La stratégie peut cibler une population (les cadres par exemple), un service (marketing digital ou *big data* par exemple), les compétences nécessaires pour l'avenir de l'organisation, la modernisation ou la simplification des outils, etc.

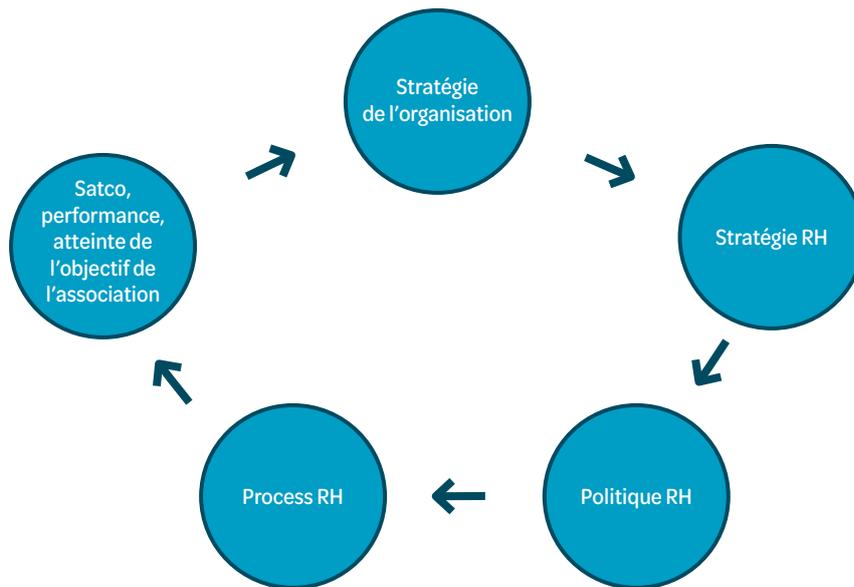
La politique RH : un passage à la pratique

La politique RH est la mise en application de la stratégie RH définie par l'organisation. Les plans d'action RH reposent sur les grands processus RH, s'appliquant à toutes les étapes de vie des collaborateurs et collaboratrices dans l'organisation, du recrutement à la séparation, soit :

- le recrutement ;
- la rémunération ;
- le parcours professionnel (développement des compétences et formation, professionnalisation, mobilité) ;
- la qualité de vie au travail.

Les processus métier des ressources humaines

La paie, le recrutement ou la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) sont interdépendants et en interaction à la fois entre eux et avec d'autres processus de l'organisation, comme le contrôle de gestion ou les directions opérationnelles. Pour être fonctionnels et efficaces, ils sont alignés avec la stratégie de l'organisation. Cet alignement permet ainsi une adhésion renforcée des parties prenantes au projet de l'organisation.



Ainsi, l'alignement de la stratégie de l'association avec la stratégie RH offre un contexte organisationnel propice à la réussite et à la performance organisationnelle de l'association, à la facilité d'adhésion et d'engagement et à la responsabilité de chacun et chacune dans son action quotidienne. Cette réussite se mesure aussi à l'aune de la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices (Satco), résultant entre autres, de la politique RH et du climat social. Ainsi, le constat social de l'année précédente alimente la réflexion de la stratégie globale et RH de l'année suivante.

2. LA FONCTION RH : UNE FONCTION HAUTEMENT STRATÉGIQUE

Certaines associations seront peut-être surprises du mot « stratégie ». Certaines estiment n'être qu'au début d'une politique ou de ne pas avoir les moyens d'une stratégie.

- ✚ Si toutes les ONG n'ont pas de véritable stratégie RH, toutes travaillent déjà avec les processus RH, l'outil premier de la stratégie RH.
- ✚ Les questions de sens, de la relation au travail, de la relation aux autres, de la relation à l'organisation sont au centre de la performance du collectif (équipe salariée mais aussi, pour certaines, les bénévoles).
- ✚ Les questions sociales, les attentes et parfois les crises auxquelles sont confrontées les ONG relèvent souvent du management, du sens du travail (individuel ou collectif), du lien individu / collectif, de l'évolution professionnelle de la personne salariée, et plus généralement, de la qualité relationnelle au sein de l'organisation. Autant de points dont les réponses pérennes se trouvent dans une vision à long terme, dans une stratégie cohérente entre les composantes de l'ONG, notamment les RH.
- ✚ Les questions financières issues de la masse salariale, du coût des formations et des accompagnements des équipes salariées, du *turnover*, de l'absentéisme, des licenciements, appellent d'autres réponses que le simple contrôle des coûts et le respect du budget.
- ✚ L'évolution des contextes et attentes des bailleurs, publics cibles, donateurs et donatrices mais aussi de la législation, de l'évolution des outils informatiques, de la mobilité, de la communication et des réseaux sociaux : tout cela affecte le climat social, le *turnover*, la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices, donc la performance de la RH et, *in fine*, la satisfaction des bénéficiaires et des bailleurs.

La fonction des ressources humaines est de garantir la disponibilité permanente des compétences et donc des ressources humaines nécessaires à la mission de l'organisation.

En recrutant, certes, en formant, bien sûr, mais aussi en fidélisant, en instaurant un climat social propice à l'engagement et à la satisfaction des équipes, en accompagnant managers-euses et équipe salariée dans l'atteinte des objectifs et la bonne réalisation de leurs missions, et ce, dans des conditions de qualité optimale.

Dès lors, une étape fondamentale pour un fonctionnement cohérent de la fonction RH consiste à veiller à ce que les ressources humaines et la direction exécutive s'organisent selon la même stratégie. Cela n'est pas automatique et cela ne se fait pas tout seul.

Par exemple, il arrive de constater dans certaines ONG rencontrées, que les ressources humaines agissent comme une extension administrative sans démarche de collaboration et de co-construction avec la direction exécutive, la RH constituant pourtant un partenaire stratégique.

Or, allouer des ressources humaines se révèle un acte stratégique s'opérant en fonction d'un objectif, d'un contexte et des choix managériaux. La force d'une direction RH, partenaire stratégique, permet alors de déployer la stratégie autour d'axes forts de la politique RH, tous tournés vers la réalisation de la mission que l'ONG s'est donnée.



ONG DE PLUS DE 100 SALARIÉ·E·S

Exemple d'un partenariat stratégique avec une DRH : extraits de la mission de la direction des ressources humaines (DRH) :

« La DRH veillera à ce que l'ensemble de l'organisation place l'humain au cœur de ses actions et des préoccupations, en posant les conditions pour que

chacun et chacune soit à sa juste place et en favorisant le développement individuel et collectif.

Elle apportera à l'organisation tant une contribution stratégique qu'un service opérationnel et les politiques et les standards qu'elle posera seront efficaces et agiles.

Elle assurera un véritable système d'équilibre des pouvoirs visant à vérifier et équilibrer vis-à-vis des directions opérationnelles.

Son organisation sera cohérente avec les décisions organisationnelles qui ont été posées. Elle sera simple et lisible pour tous et toutes. »

2.

ÉVOLUTIONS LÉGALES ET EFFETS SUR LA FONCTION RH

Au cours des dernières années, deux évolutions majeures ont particulièrement impacté la fonction RH :

- Une approche de la régulation du travail et des pratiques managériales davantage centrées sur l'individualisation et moins sur le collectif.
- L'émergence de nouveaux thèmes plus qualitatifs que quantitatifs, sinon au bénéfice de l'individu, du moins à la mise en œuvre, plus individuelle que collective.

1. RETOUR SUR LA PÉRIODE 1950 - 2000

RAPPEL DE QUELQUES GRANDS JALONS

1956	3 ^e semaine de congés payés.
1959	Ordonnance prévoyant la participation financière des personnes salariées aux bénéfices de l'entreprise, revue en 1973, 1986 et 1990 pour intégration au code du travail en 1994.
1968	4 ^e semaine de congés payés et création de la section syndicale d'entreprise.
1981	Durée du travail hebdomadaire fixée à 39 heures et passage à la 5 ^e semaine de congés payés.
1982 - 1983	Lois Auroux : modification de près d'un tiers du code du travail.
1998 - 2000	Instauration de la semaine de travail à 35 heures et, en conséquence, les jours de RTT.

L'action du législateur se concentre alors entre autres sur :

- la représentation de la personne salariée (organisation des instances représentatives du personnel - IRP) ;
- le dialogue social entre IRP et patronat ;
- la participation des personnels salariés aux résultats de l'entreprise ;
- le temps de travail (congés payés, 35 heures, etc.).

Ainsi, quasiment tous les grands textes en matière de législation sociale du XX^e siècle apportent un cadre « collectif » : organisation du travail, organisation des relations entre acteurs sociaux collectifs (syndicats, patronat, etc.).

En 1983, les lois Auroux mettent notamment l'accent sur la responsabilisation des différents acteurs sociaux, personnes salariées, syndicats et directions d'entreprise : autant de différents collectifs, autant de volonté d'organiser la relation entre ces entités, avec le vœu d'un certain équilibre des pouvoirs.

La finalité de l'action publique, politique, législative est la régulation des rapports de force entre les collectifs du monde du travail selon une vision bipolaire des forces en présence : les personnes salariées et le patronat. Pendant un certain temps, le pouvoir législatif fixait sa boussole sur le pôle politiquement le plus proche du pouvoir en place. À ce jour, il est possible d'émettre l'hypothèse que nous sommes dans un contexte, non plus bipolaire, mais multipolaire.

2. LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS DEPUIS 2000

↳ L'émergence de nouvelles thématiques, tels que :

- la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
- le harcèlement moral et sexuel ;
- l'égalité femmes-hommes au travail ;
- l'emploi des seniors ;
- la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;
- l'entretien professionnel, obligatoire depuis 2014 ;
- le respect de la diversité.

Ces sujets sont majoritairement « qualitatifs » et non « quantitatifs » et mettent l'accent sur la relation entre l'entreprise et la personne salariée, voire pour certain·e·s, entre l'entreprise et la société.

Parallèlement, les « vieux sujets » tels que le temps de travail et l'organisation des relations entre IRP, connaissent de régulières évolutions (particulièrement avec la création du Comité social et économique (CSE), en 2017).

↳ Un changement du centre de gravité de la régulation sociale

Désormais, de plus en plus de négociations s'opèrent par accords de branche ou par accords d'entreprise et ne s'effectuent plus au niveau national avec les syndicats pour l'ensemble des personnes salariées.

La loi travail de 2016 consacre ce mouvement en induisant pour certains domaines une inversion de la hiérarchie des normes : l'accord d'entreprise l'emporte sur la branche ou la convention. C'est le cas notamment pour le taux de majoration des heures supplémentaires, la mise en place des astreintes, le dépassement de la durée maximale quotidienne de travail, la rémunération des temps de restauration et de pause...

↳ Un recours plus fréquent à l'organisation locale des modes d'application de la loi :

l'exemple du télétravail

De plus en plus, la loi incite à la négociation, à la co-construction d'accords ou de chartes entre équipes salariées et organisme employeur.

Si la loi donne toujours le cadre et le processus, elle ne donne pas le mode opératoire de sa mise en place.

Prenons l'exemple du télétravail :

Le télétravail est encadré par les articles L.1222-9, L.1222-10 et L.1222-11 du code du travail.

La mise en place du télétravail dans l'entreprise s'effectue par accord collectif ou par le biais d'une charte élaborée par l'organisme employeur (après avoir recueilli l'avis du CSE, s'il en existe un).

Ce texte fixe notamment les conditions de passage au télétravail, les modalités de contrôle du temps de travail ou la fixation des horaires pendant lesquels l'organisme employeur peut contacter les personnes salariées (dans le respect du droit à la déconnexion).

▾ L'influence de la société civile et de nouvelles responsabilités attendues de la part de l'entreprise : l'exemple de la loi sur le harcèlement

Entre 2002 et 2010, la loi sur le harcèlement a connu plusieurs évolutions.

Initialement porté par la société civile, suite à la parution en 1998 de l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen, le harcèlement moral apparaît comme un thème sociétal et demeure un sujet « grand public » pour lequel la société civile est témoin et prescriptrice des politiques, comme l'illustre le procès de France Telecom en 2019.

Ainsi, progressivement, une prise de conscience s'opère sur le rôle déterminant et la responsabilité du milieu dans lequel se joue le harcèlement, c'est-à-dire l'entreprise. D'une simple responsabilité en termes de prévention, l'entreprise est désignée en 2008, comme harceuse potentielle. Sa responsabilité n'est alors plus cantonnée aux simples actions d'information et de prévention.

L'aggravation des peines prévues en matière de harcèlement moral, lors des évolutions de la loi, indique bien une prise de conscience de la société civile, des personnes salariées et, *in fine*, des législateurs et législatrices de la gravité de ces faits en entreprise.

3. UNE MONTÉE DE L'INDIVIDUALISATION DANS LA RÉGULATION DU TRAVAIL ET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES QUI COMPLEXIFIENT LA RELATION AU COLLECTIF

À partir des années 2000, un triple mouvement d'individualisation émerge et s'illustre par :

▾ Le développement de l'individualisation de la rémunération

Progressivement, une instauration de plus en plus large du salaire variable s'opère : fixe + bonus. Le fixe et le bonus sont individualisés selon la reconnaissance par la hiérarchie de la performance de la personne salariée. Ce développement s'est inscrit dans un contexte particulier s'expliquant à la fois par :

- un contexte économique remettant en cause les pratiques traditionnelles du XX^e siècle (augmentations et primes collectives générales) ;
- l'usage de récompenser désormais les personnes salariées les plus performantes pour les fidéliser mais aussi pour développer l'exemplarité du « travailler mieux pour gagner plus ».

Dès lors, certains bonus vont comporter une partie collective sur le résultat global et seront reliés plus rarement au résultat de l'équipe ou du service de la personne salariée. Lorsqu'il est corrélé aux résultats de l'individu et de l'entreprise, le bonus demeure, *in fine*, détaché du lien entre la personne salariée et son service et donc de ses collègues les plus proches.

▾ Le développement de la reconnaissance individuelle par des outils spécifiques

Les formes d'évaluation du travail de la personne salariée ainsi que son devenir professionnel sont définis en partie par la loi et en partie par ce qui est perçu comme de bonnes pratiques du management :

- l'entretien annuel d'évaluation (grille d'évaluation, cadre et moment de l'année définis, validation ritualisée, etc.). À noter que les ONG rencontrées le distinguent de la revue annuelle de la rémunération, lorsqu'elle existe ;
- l'entretien de professionnalisation (obligatoire depuis 2016), visant à faire un point et co-construire le parcours de carrière de la personne salariée.

▣ L'individualisation dans l'exécution du travail

Celle-ci s'illustre par :

- une montée de l'autonomisation du travail des cadres, de la délégation à la subsidiarité, avec ou sans cohérence avec les processus de décision et d'exercice du pouvoir ;
- une exigence de plus en plus forte liée au bien-être de la personne salariée, tant dans son équilibre vie privée / vie professionnelle que dans la gestion de sa carrière : émergence de la qualité de vie au travail (QVT).

▣ L'individualisation extrême de la personne salariée : l'autoentrepreneuriat

Il convient tout d'abord de parler de l'autoentrepreneur ou autoentrepreneuse qui, par son statut, est obligé de vendre ses prestations à plusieurs client-e-s. Il arrive fréquemment qu'il n'y ait cependant qu'une seule structure cliente (entreprise, association, collectivité, etc.). Dans ce cas, la justice le ou la considère comme une personne salariée déguisée avec, à la clé, la requalification du contrat en CDI, ainsi que des arriérés et pénalités pour le ou la client-e déguisé-e. De plus, le risque d'être reconnue comme organisation pratiquant l'externalisation abusive de personnes salariées se révèle bien réel.

Si pour l'entreprise le gain financier est évident (aucune charges sociales, pas d'impact sur la masse salariale, aucun autre coût que la facture non soumise à la TVA), comment expliquer que certaines personnes candidatant à une mission, à un emploi privilégient un contrat d'autoentrepreneuriat à celui de CDD ?

Quelques pistes de réponse : l'autoentrepreneuriat s'inscrit dans une démarche réelle ou supposée d'indépendance et non dans une relation de subordination. La personne se perçoit comme entièrement autonome dans la gestion de son temps de travail et dans l'organisation de celui-ci. Certain-e-s mettront en avant qu'il leur est important de ne pas être en co-responsabilité ou co-production avec d'autres membres salariés ; ce statut semblant leur permettre de s'extraire également des rituels du management, du climat social ou encore du contexte politique de l'organisation. En d'autres mots, leurs intérêts individuels n'entrent pas en conflit avec ceux du collectif.

EN RÉSUMÉ

Ces mouvements d'individualisation interrogent alors fortement le collectif et le complexifient

- L'individualisation peut s'avérer préjudiciable à l'émergence d'un collectif fonctionnel, à cause du manque d'évaluation du travail du collaborateur, de la collaboratrice.
- Une évaluation de la performance non écologiquement centrée uniquement sur la « performance individuelle visible », sans prise en compte des effets de cette performance sur l'ensemble du système.
- Une mise en concurrence des collaborateurs et collaboratrices.
- L'instauration de pratiques faisant que les « bons éléments » le deviennent davantage grâce à la formation ou à une relation privilégiée avec la hiérarchie, tandis que les personnes sur le banc de touche y restent : mise à l'écart, limitation des missions à ce qu'elles savent faire.
- Le climat social et relationnel au sein de l'équipe devient un nouvel enjeu pour la personne manageuse. Elle ne peut y arriver seule et doit pouvoir s'appuyer sur la fonction RH.

4. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) : UN NOUVEL ENJEU MAJEUR

Selon l'accord national interprofessionnel (ANI), « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les personnes salariées et la performance globale des entreprises, surtout quand leur organisation se transforme ».

À son niveau, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)¹ a identifié trois grands enjeux pouvant affecter la qualité de l'engagement des équipes salariées, leur employabilité et leur santé :

❶ Les enjeux du marché :

les exigences des client·e·s, la concurrence marchande, les évolutions des technologies, l'innovation... Ces sujets entrent dans le champ de la réflexion stratégique de l'entreprise et sont souvent initiés par le *top management*.

❷ Les enjeux sociétaux :

les évolutions des conditions de travail des personnels salariés, la conciliation des temps, temps partiel choisi, congés parentaux, politique pour les aidantes et aidants familiaux, charte de la diversité, télétravail, don de RTT... Ces sujets sont abordés à travers la négociation annuelle obligatoire (NAO) et traités à des degrés de réflexion divers par la DRH et les IRP. Le cadre de la NAO permet des mises en œuvre de solutions spécifiques à chaque organisation, permettant un processus court de décision, donc agile.

❸ Les enjeux de santé

« Ces derniers renvoient principalement à des questions d'organisation comme la charge de travail, la surcharge informationnelle, l'intensification du travail, la relation à la clientèle (tension émotionnelle, etc.) et à des ressources organisationnelles comme l'autonomie, le sens accordé au travail, la cohésion d'équipe et la qualité du management en particulier.

Les changements d'organisation (nature, rythme et conduite) ont bien entendu à voir avec la santé, comme le montrent les études sur le sujet. »²

Le grand ordonnateur des questions d'organisation de la charge de travail, de la surcharge informationnelle, de l'intensification du travail, et souvent, des décisions concernant les ressources organisationnelles comme l'autonomie, le sens accordé au travail ou encore la cohésion d'équipe, est la personne qui manage en direct, avec l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Son outil : la négociation annuelle obligatoire (NAO)

Récemment, la loi Rebsamen de 2015 et l'ANI de 2013 sur la qualité de vie au travail ont amené les entreprises à négocier un accord unique pour l'amélioration de la QVT. Cette loi redéfinit la sécurité au travail en mettant l'accent sur les risques psycho-sociaux et le dialogue social.

Elle ne concerne que les structures de plus de 50 personnes salariées, cependant la NAO demeure le principal outil pour le dialogue social sur la QVT. Si elle n'est pas obligatoire pour les structures moins importantes, elle peut toutefois être une bonne pratique à développer.

Elle s'articule autour de trois blocs de négociation :

❶ Rémunération, temps de travail et répartition de la valeur ajoutée :

salaires effectifs, durée effective du temps travail, organisation du temps de travail, intéressement, participation et épargne salariale...

1. Source :
<https://www.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-les-enjeux>
2. Op cit

On reste ici sur les grands champs législatifs du XX^e siècle. Ce sont des données quantitatives et mesurables qui s'appliquent au collectif, c'est-à-dire l'entreprise.

Dans ces domaines, la direction des ressources humaines est la principale ouvrière. Son rôle est certes technique, mais la clé du succès réside dans ses capacités d'écoute, son sens du consensus entre les attentes des personnes salariées et la stratégie globale, sa capacité à négocier équitablement et la qualité du dialogue instauré avec les IRP.

② Qualité de vie au travail :

la protection sociale complémentaire des salarié-e-s, l'égalité femmes-hommes, le handicap, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi, la pénibilité, le droit d'expression, la qualité de vie au travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle...

- La QVT regroupe de nombreuses questions sur le monde du travail, issues de la société civile et non des fonctions RH.
- La QVT, par essence, doit prendre en compte des critères personnels (âge, genre, ancienneté, profil, etc.) ainsi que la nature et les choix de vie de la personne salariée : célibataire ou non, enfants en bas âge ou autonomes, souhaits de chacun-e pour son équilibre vie professionnelle / vie personnelle, situation de chacun-e relative à l'insertion professionnelle.

↳ Concernant la QVT, la diversité des situations, des attentes et la transversalité des domaines, font que la fonction RH ne peut ni construire ni décider seule. Bon nombre de thématiques sont transversales au management, à la stratégie de l'entreprise et, *in fine*, à la fonction RH. Elles nécessitent des adaptations au cas par cas.

③ Gestion des emplois et des parcours professionnels :

contrat de génération, GPEC, gestion de carrière et déroulement de carrière des personnes salariées exerçant des responsabilités syndicales.

EN RÉSUMÉ

Une part de plus en plus importante de la satisfaction de la personne salariée en entreprise passe par l'individualisation de sa relation à l'entreprise et au travail.

DRH et managers ou manageuses ne sont plus simplement à juxtaposer, c'est bien une véritable synergie entre les deux qui est nécessaire à la qualité de vie au travail.

L'émergence des enjeux du marché, des enjeux sociétaux et des enjeux de santé, une bonne qualité de vie au travail, une structure qui fidélise les collaborateurs et collaboratrices, les parties prenantes (bénévoles, gouvernance, partenaires financiers, etc.) ou bénéficiaire final, participent à la définition de la nouvelle feuille de route de tout manager et de toute DRH.

3.

**ONG : LA FONCTION RH,
AUJOURD'HUI**

1. UN ENVIRONNEMENT CONTRAIGNANT POUR LES ONG FRANÇAISES FAIT ÉMERGER LE BESOIN DE STRUCTURER LA FONCTION RH

Outre le contexte légal et les évolutions en cours, comme exposé précédemment, les ONG françaises évoluent dans un contexte de concurrence croissante, dans lequel la recherche de performance s'allie aux pressions de rationalisation des ressources. La fonction RH et sa structuration apparaissent alors sous un autre jour, un autre besoin, un autre rôle.

Les ONG rencontrées témoignent de contraintes plus ou moins nouvelles à prendre en compte dans leur stratégie et leur politique RH :

- ↘ contraintes liées à certains pays étrangers de plus en plus instables ;
- ↘ volatilité des personnes salariées : rotation de l'emploi et fidélisation ;
- ↘ immuabilité des personnes salariées : pas assez de rotation de l'emploi, manque de compétences nouvelles ;
- ↘ croissance des besoins sur le terrain ;
- ↘ besoin croissant de professionnalisation dans les fonctions dites « support » (collecte, finance, RH, communication digitale, etc.) ;
- ↘ contraintes plus fortes sur le respect des personnes, salariées comme bénéficiaires, en particulier sur la question du harcèlement ;
- ↘ obtention de plus en plus difficile de financements et nouvelles exigences des bailleurs notamment en matière de gestion RH.

Comme le dit si justement l'un des DRH rencontrés : « *Les dysfonctionnements ont fait émerger les besoins de structuration RH* ».



La fonction RH continue d'évoluer : si certain-e-s avaient pris l'habitude d'une fonction support et d'exécution, il est urgent de considérer sa dimension stratégique et de

production. Oui, la performance de la fonction RH impacte directement la qualité de la production. Oui, si elle n'est pas stratège, elle aura du mal à être performante.

2. LES MOTIVATIONS DES ONG

Pour répondre à leurs responsabilités et engagements vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes, les ONG définissent leur stratégie sur un, trois ou cinq ans afin de mettre en œuvre leurs missions de manière professionnelle et durable.

Dans tous les cas, la stratégie comporte, si ce ne sont pas des objectifs mesurables, du moins des intentions. Or, ce sont les effets et non les intentions qui instaurent un climat de confiance propice à l'engagement de toutes et tous, et assurent la pérennité de l'objet associatif.

Les ONG rencontrées pour cette capitalisation ont toutes déjà mis en place, une stratégie RH construite, ou, pour le moins, une politique RH axée sur la remise en question de leurs pratiques et le développement de domaines de compétences RH.

À l'origine des motivations ayant poussé les ONG rencontrées à structurer cette fonction, on retrouve plusieurs attentes et objectifs :

↳ Renforcer la fonction de management

- Faire évoluer les pratiques managériales vers davantage d'exemplarité.
- Développer les compétences ou appuyer les managers et manageuses dans leur mission d'accompagnement du changement et de développement de l'employabilité de leurs équipes.
- Veiller à la charge de travail et à l'équilibre vie privée / professionnelle, en appliquant les accords ou la politique de QVT.

↳ S'assurer du bon fonctionnement des équipes opérationnelles du terrain

- Améliorer son attractivité.
- Mettre en place une logique d'amélioration continue.
- Fidéliser les salarié-e-s.
- Développer l'expatriation Sud-Sud compte tenu de la connaissance des territoires, de la grande mobilité des expatriés du Sud, des compétences locales particulièrement pointues et aussi de l'avantage financier pour l'ONG.

↳ Développer les compétences et l'employabilité

- Favoriser la mobilité et le renouvellement des équipes gages de richesses pour le secteur.
- Interroger les compétences stratégiques internes et celles pouvant être sous-traitées et répondre à la question du degré d'internalisation / externalisation de ces compétences.
- Réviser les fiches de poste en vue de leur simplification.
- Développer les compétences digitales pour le marketing et la communication mais aussi comme utilisateurs et utilisatrices des nouveaux systèmes d'information.
- Définir des parcours professionnels ou développer les mobilités externes.
- Répondre à l'apparition de nouveaux métiers et aux nouvelles formes de relations, notamment pour les métiers de la collecte.

↳ Digitaliser les processus RH pour gagner en efficacité

- Mettre en place un système d'information RH (SIRH) : paie, gestion des temps, gestion du recrutement et de la professionnalisation (entretiens professionnels, plan de développement des compétences, formation, plan de carrière, mobilité, etc.).



Nul ne conteste la nécessité et quelquefois l'urgence de la mise en place de nouveaux systèmes. Cependant, ne pas confondre moyen et finalité. Le SIRH est un moyen. Le mettre en place sans définir sa finalité, sans le relier à la stratégie RH et à la stratégie de

l'entreprise risque de focaliser quasi tous les moyens sur le projet pour finalement n'apporter aucune réponse aux attentes des équipes salariées. Ce n'est pas l'outil qui va définir les axes de professionnalisation, par exemple...

↳ Prendre en compte ou améliorer la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail constitue un des enjeux majeurs des fonctions RH en 2019. Bien souvent un paradoxe s'observe entre les attentes des personnes salariées, exprimées ou pas, en matière de QVT et les moyens mis à disposition par les organisations pour la traiter.

“ ONG DE PLUS DE 100 SALARIÉ·E·S

Pourtant prendre en compte la charge de travail reste de l'ordre du réalisable. Exemple d'action d'une ONG de plus de 100 salarié·e·s :
« Tous les ans on essaie de trouver des mesures supplémentaires pour améliorer

l'adéquation entre objectifs et charge de travail. On a ainsi revu la trame de l'entretien annuel dans sa partie conciliation vie privée / vie professionnelle, en intégrant une échelle subjective de la charge de travail. »

La qualité de vie au travail est aussi un sujet pour les fonctions RH elles-mêmes salariées... Les membres de l'équipe RH sont particulièrement exposés à la souffrance d'autrui et cela peut sérieusement les affecter. Certaines personnes des RH sont confrontées à une difficulté spécifique à leur métier : l'exposition émotionnelle.

Cette souffrance trouve son origine fréquemment lors de conflits portant sur :

- La question de la distance affective avec le travail : certaines personnes salariées ont du mal à trouver la bonne distance, la bonne posture pour garder à distance les impacts psychologiques et parfois physiologiques générés par le climat au travail.
- La capacité à reconnaître derrière sa posture ce qui relève du déni ou de la bienveillance.

Les solutions reportées dans le cadre de la capitalisation ont été :

- Les formations sur le thème de la gestion du conflit, pour les managers et manageuses.
- Les formations à la communication non violente, pour toutes les personnes salariées.
- Les formations sur la bonne distance professionnelle pour le personnel RH.
- La mise en place d'accompagnements individuels de type *coaching*.

POUR ALLER PLUS LOIN

Hors capitalisation, il a été observé dans d'autres organisations la mise en place de formations à l'accompagnement de personnes salariées en souffrance et des séances de supervision de pratiques qui permettent la mise en commun, entre membres de l'équipe RH, d'expériences et de recherches de solutions.

↘ Assurer le dialogue social

- Mettre en place le CSE.
- Réguler la qualité relationnelle au sein des équipes et entre les équipes par un travail d'écoute et de dialogue permanent avec les personnes salariées, en amont des difficultés.



Dans notre expérience d'accompagnement d'entreprises ou d'ONG, nous constatons régulièrement une tendance de certaines directions à davantage s'accrocher aux intentions qu'à traiter les causes des effets qui surgissent.

Lorsque les effets s'installent durablement et démontrent, avec plus ou moins de bruit, le gap entre intentions et réalités, souvent l'organisation entre en crise.

On constate alors la mise en place d'un comité, d'une « task force », d'un groupe projet, accompagné ou non d'un cabinet de conseil, qui va produire un rapport, un diagnostic, lu avec la plus grande des attentions par les dirigeant·e·s. Ce rapport va, d'une part, proposer quelques « réparations » des dégâts majeurs et, d'autre part, formuler de nouvelles intentions.

Ce type de gestion de crise organisationnelle ne remporte que rarement un succès durable.

À travers ces exemples, il apparaît que les succès, les échecs, les difficultés dans les projets relatés par les personnes participantes à cette capitalisation ainsi que les attentes exprimées, relèvent toutes de 5 domaines de la stratégie RH :

1. le recrutement ;
2. la rémunération ;
3. le parcours professionnel ;
4. la professionnalisation ;
5. la qualité de vie au travail.

3. PROFILS DE LA FONCTION RH EN ONG : TROIS SITUATIONS OBSERVÉES EN FONCTION DE LA TAILLE

Parmi les ONG rencontrées, trois modalités d'organisation de cette fonction se distinguent selon la taille des effectifs de l'association :

PROFILS

- ❶ Fonction DRH exécutée par la direction.
- ❷ Par des membres de la direction (DG, DGA, DAF).
- ❸ Par des membres de la direction avec une forte délégation au comptable et à l'avocat de l'association.
- ❹ Présence d'un-e RRH à plein temps.

Les ONG entre 10 et 20 personnes salariées

Une fonction assurée par la direction en l'absence de poste dédié.

Les ONG composées de 10 à 20 personnes salariées n'ont en général pas de poste RH, les missions de recrutement et de gestion du personnel sont gérées directement par la direction, parfois déléguée à l'externe auprès de l'expert-comptable, à une exception près : une association au sein de laquelle le poste de RRH a été attribué à une salariée issue de la promotion interne. La création de ce poste RH a répondu à une problématique de recrutement intense et tendu avec un fort enjeu de développement des compétences en vue du changement stratégique de l'association.

Dans ces ONG, il n'existe que peu d'adéquation entre stratégie et RH. La direction générale se concentre plutôt sur les activités opérationnelles et la fonction RH, lorsqu'elle existe, s'occupe essentiellement des aspects de gestion administrative (le contrôle des temps, la saisie des données de paie, la gestion des congés, etc.).

Rares sont les associations qui n'utilisent que peu d'instruments RH et qui, pour la plupart, ne le font pas de manière ciblée et systématique (sans développement particulier des RH).

De par leur taille, la planification quantitative du personnel est souvent tributaire des moyens financiers disponibles. Bien que certaines développent des projets dans le champ RH, à ce stade de leur développement, une véritable stratégie de ressources humaines n'existe pas. Elles développent une succession de projets en réaction à des besoins ou des dysfonctionnements. Par exemple, une association réalise d'abord des fiches de poste et trois mois plus tard une grille des salaires. Si ces outils sont nécessaires et utiles, ces ONG doivent désormais se doter d'une politique et d'une stratégie RH.

En effet, les petites ONG ont les mêmes besoins que les autres types d'organisations en ce qui concerne la formalisation de leurs pratiques RH. Beaucoup de petites ONG fonctionnent sans département du personnel, ni gestionnaire des ressources humaines. Elles disposent souvent de ressources limitées pour financer et pérenniser les pratiques RH communes aux moyennes et aux grandes organisations.

Historiquement, les choix des pratiques RH et des compétences les plus valorisées se limitaient à prendre en compte les attentes du conseil d'administration et du personnel de direction, combinées aux exigences légales. Cette tendance tend aujourd'hui à s'inverser.

La complexité croissante du cadre légal, les nouveaux enjeux dans le recrutement (nouveaux profils, nouvelles attentes des candidats), les nouveaux modes d'organisation du travail : ni la direction, ni la comptabilité ou la DAF ne peuvent y répondre seules. Mettre en place un poste RH est perçu comme indispensable pour garantir le développement ou la pérennité de l'association.



LA QUESTION DE LA MUTUALISATION D'UN POSTE RH

Et si on mutualisait une DRH de haut niveau entre trois ONG de petites tailles ?

Et si on mutualisait un-e juriste de haut vol entre quatre ONG ?

Cette personne ne travaillerait que pour nous, elle connaîtrait nos équipes, notre culture et serait un partenaire stratégique et non une simple prestataire. Son action ne serait pas ponctuelle mais durable, pérenne.

À peine l'idée énoncée, tout de suite apparaissent les freins à une telle mutualisation qu'une ONG ne peut financer seule : la confidentialité et la concurrence.

Nous avons rencontré un véritable attrait pour cette solution, mais l'attrait a vite cédé sa place à la peur puis à l'impossibilité d'un tel choix.

Nous pensons que cette piste mérite un pilote réalisé pour 9 à 12 mois, encadré par un plan projet.



MUTUALISATION DE LA MOBILITÉ

Et si on mutualisait la réflexion et les possibles sur les parcours professionnels entre plusieurs associations ?

Et si on mutualisait les outils et moyens pour la mobilité interne et externe entre plusieurs associations ?

Et si on mutualisait certains postes entre deux petites associations ? Seule, chacune n'a ni le volume ni les moyens pour un poste à plein temps. À deux, un recrutement à plein temps devient possible.

Les ONG entre 20 et 50 personnes salariées

Les ONG composées de 20 à 50 personnes salariées disposent d'un poste de responsable RH (RRH).

Les responsables RH ont été recruté-e-s dans l'objectif affiché de structurer les RH et mettre en place un plan d'action conforme à la stratégie de l'association en vue de la recherche d'une meilleure performance de l'organisation.

PROFILS

- 1 La fonction DRH est exécutée par le directeur ou la directrice et par un-e chargé-e RH (activité à plein temps sur sujets RH).
- 2 La ou le secrétaire général-e a suivi un Master 2 en RH ; il ou elle cumule à présent la fonction de secrétariat général et DRH.
- 3 RRH issu-e du secteur marchand.

PROFILS

Profils : DRH, des recrutements quasi exclusivement féminins et issus du secteur marchand.

Les ONG de plus de 50 personnes salariées

Les ONG composées de plus de 50 personnes salariées disposent d'un poste de DRH et d'une équipe RH constituée (recrutement, formation, gestion du personnel).

Dans les ONG les plus grandes de ce groupe, il existe un alignement entre la direction générale et la fonction DRH qui est systématiquement consultée pour des questions stratégiques ayant une incidence RH et plus aléatoirement sur des questions stratégiques avec pas ou peu d'incidence RH.

La fonction RH est très développée, caractérisée par l'utilisation d'instruments complets, qui sont coordonnés entre eux ainsi qu'avec les objectifs de l'organisation. Les DRH rencontrées se considèrent comme des partenaires stratégiques du développement de l'association et de sa performance.

4. QUELLE MISE EN APPLICATION DE LA FONCTION RH DANS LES ONG RENCONTRÉES?

On constate :

↘ Une prise de conscience générale de la fonction stratégique des RH

Toutes les ONG ont des attentes qui vont au-delà de la simple RH administrative. Toutes sont en demande de transformation, toutes ont perçu la dimension stratégique de la fonction au regard des attentes des personnes salariées, des problèmes et difficultés rencontrés et des enjeux à tenir.

↘ La professionnalisation de la fonction à partir des ONG de taille moyenne

Cette professionnalisation se concrétise par le recrutement de professionnel-le-s de la fonction ou par la professionnalisation d'une direction de la structure (Master 2 RH).

↘ Une recherche de performance au sein des ONG

Les ONG sont toutes conscientes de la nécessaire amélioration de la qualité de la performance : performance en termes opérationnels et financiers bien sûr, mais aussi performance du management des personnes, performance des talents et compétences en place et à recruter, performance de l'attractivité de l'organisation et performance éthique et morale issue de la cohérence des pratiques et des valeurs défendues par l'ONG.

L'échantillon permet un premier aperçu empirique des stratégies de gestion des ressources humaines dans les ONG. Les résultats montrent que les organisations à but non lucratif dotées d'une fonction RH très développée mettent l'accent, d'une part, sur la performance, la qualité et, d'autre part, sur l'harmonisation de la stratégie en matière de ressources humaines avec les axes stratégiques associatifs.

4.

**COMMENT DÉFINIR
SA STRATÉGIE
ET SA POLITIQUE RH**

1. LES PRÉALABLES À LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE RH

Avant de se lancer dans cette démarche, quelques préalables à vérifier :

- ✚ Une gouvernance organisée, connue et reconnue.
- ✚ La raison d'être de l'organisation et ses missions doivent être connues de tous et toutes et régulièrement partagées. Elles doivent être constamment mentionnées dans les propos de la direction.
- ✚ Un projet associatif partagé, régulièrement rappelé par la direction et approprié par l'ensemble permet d'instaurer un climat de confiance propice à l'engagement de chaque membre de l'organisation.
- ✚ Un canal de communication ouvert, à la fois formel et informel, entre les fonctions RH (responsables des ressources humaines, comité RH) et l'ensemble des directions doit être maintenu. En effet, les services ou fonctions des ressources humaines ne peuvent pas répondre avec succès aux besoins changeants de leur organisation s'ils ne sont pas au courant des changements et des tendances qui les touchent. Il est important que les fonctions RH maintiennent un canal de communication ouvert, formel et informel, avec les personnes dirigeantes.
- ✚ La connaissance du plan stratégique est essentielle à la création d'une politique de ressources humaines détaillant les modalités de dotation en personnel répondant aux besoins prévisionnels, la maîtrise des coûts et autres avantages, ou la gestion de la diversité.

2. QUELQUES EXEMPLES DE STRATÉGIES RH RENCONTRÉES DANS LE CADRE DE LA CAPITALISATION

Comme nous l'avons vu précédemment, la stratégie RH est à la fois une conséquence et une source de la stratégie de l'organisation. Tout comme la stratégie globale, elle définit et donne le sens des grands axes de travail, de développement et d'évolution de la RH.

Parmi les ONG rencontrées, certaines ont mis en place les stratégies ou axes stratégiques RH suivants :

- Recrutement : trouver les compétences à venir pour mener à bien la mission sociale.
- Reconnaître le collaborateur ou la collaboratrice pour une plus grande performance sociale : mettre en œuvre le développement des compétences des salarié-e-s pour renforcer leur engagement vis-à-vis des objectifs de l'organisation.
- Le bien-être du collaborateur ou de la collaboratrice comme atout concurrentiel : prévenir les effets d'épuisement professionnel et de la perte de motivation des personnes salariées ; reconnaître chacun-e pour une plus grande performance sociale.
- Les ressources humaines comme partenaire stratégique.
- Le dialogue et le partage comme atouts de l'agilité, de la transformation de l'organisation et vecteurs d'efficience. prévisionnels, la maîtrise des coûts et autres avantages, ou la gestion de la diversité.



Dans les exemples ci-dessus, un amalgame peut parfois exister entre stratégie RH et axes stratégiques. Peu importe, l'important à ce stade reste la mise en mouvement de la direction RH ou de la fonction RH en vue d'atteindre un positionnement stratégique.

3. DÉFINIR ET METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE RH : QUELLES ÉTAPES ET AVEC QUI ?

Deux préalables essentiels au succès de la démarche :

- L'organisation s'est dotée d'un plan stratégique ET d'une stratégie RH associée.
- Donner du temps au temps. La mise en place d'une politique RH demande du temps : temps d'écoute et temps de dialogue.

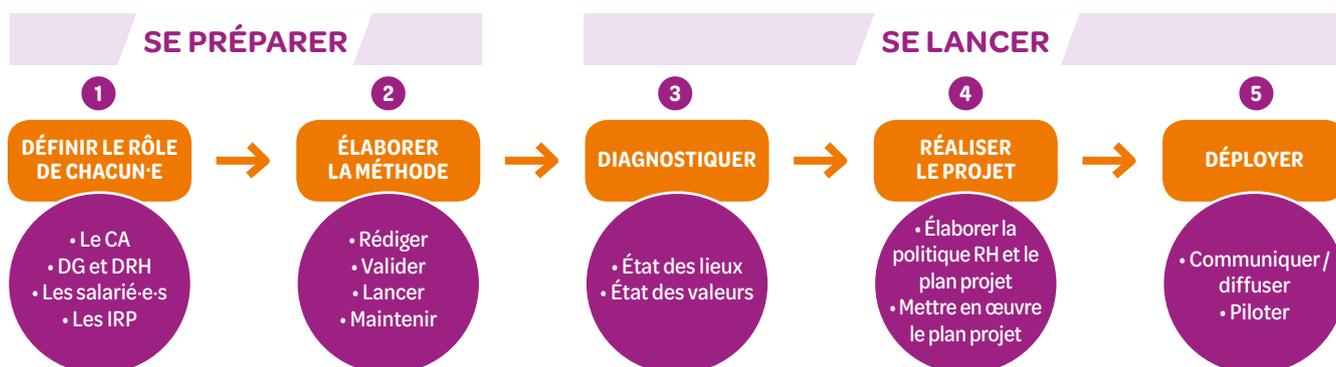


PAROLE DE RRH

« Avant il y avait trop de technicité RH, on n'arrêtait pas de faire de la RH, mais ça n'avancait pas car les salarié-e-s étaient toujours mécontents.

Or le problème était ailleurs, il s'agissait d'une question de gouvernance, de management et de capacité à dire quand ça va mal ».

CINQ ÉTAPES CLÉS



Ce processus couvre deux phases distinctes :

- Une première durant laquelle il s'agit de définir la méthode, la faire valider et la partager.
- Une seconde phase où la méthode validée est appliquée pour diagnostiquer, réaliser le projet, le communiquer et piloter la politique mise en place.

La phase de préparation

1

DÉFINIR
LE RÔLE
DE CHACUN·E

Conseil d'administration,
direction générale et DRH,
équipe salariée,
IRP

Le conseil d'administration

- Il valide en amont la stratégie de l'organisation et la stratégie RH associée. La stratégie RH est intégrée dans la stratégie globale, autant pour l'atteinte des objectifs opérationnels que pour la mise en œuvre des valeurs et de l'objet de l'association. La RH n'est plus perçue comme une simple fonction support nécessaire au respect du code du travail, mais bien comme une partie prenante à part entière de la stratégie globale.
- Il délègue l'élaboration de la politique RH à la direction générale, ou à une DRH et comme pour toute délégation, il définit le niveau d'autonomie accordé.
- Il valide les différentes politiques déclinées de la stratégie globale, dont la politique RH, et veille à leur cohérence.
- Selon la taille de l'organisation, selon la qualité du climat social, selon l'ampleur de la politique RH à déployer, il peut instituer un comité RH dans un souci de facilitation et d'accélération des prises de décision.



Le degré d'expertise en RH et la maturité managériale varient fortement entre les membres d'un CA. Par ailleurs, certains membres n'ont qu'une connaissance partielle du climat

social et des attentes des équipes salariées. Un travail d'information auprès d'une partie des membres du CA, en amont de la réunion du CA peut dans certains cas être une nécessité absolue.

La direction générale avec la direction RH ou fonction RH

- Élabore la politique en mode projet, si besoin avec un comité RH ou quelques personnes contributrices.
- Planifie le projet de mise en place de la politique RH, les étapes, les acteurs et actrices, les livrables, les actions dans le temps, la communication...
- Définit avec les personnes contributrices quels sont, pour l'organisation, les sujets de politique RH importants pour la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Les sujets, qui pourront évoluer en fonction des discussions avec les équipes, doivent être pour l'organisation des préoccupations importantes qui effectivement l'aident à réaliser sa mission. Ces sujets doivent obligatoirement tenir compte :
 - des lois en vigueur ;
 - de la convention collective applicable, le cas échéant ;
 - de la taille de l'organisation.
- Budgétise et donc finance les actions RH.
- Rédige la politique et les actions qui en découlent.
- Communique la politique aux personnes salariées et aux IRP.



Certaines organisations ne disposent pas d'une DRH et certaines directions générales ne disposent ni des connaissances en RH pour un tel projet, ni du temps conséquent et nécessaire pour le mener à bien. Il convient dans ces cas de considérer sérieusement le recours à du conseil, à de l'intérim

management, ou au recrutement d'une RRH, voire au mécénat de compétences. Vouloir mettre en place une politique RH sans disposer des connaissances et de l'expérience du métier et croire qu'on peut le faire « en plus » d'une lourde charge de travail mène droit à l'échec.

L'équipe salariée

L'écoute et le partage permettent de co-construire les plans d'action de manière collaborative. Cela prend du temps mais c'est un réel investissement car les personnes salariées s'approprient rapidement les transformations.

- L'équipe salariée est associée au projet dans toutes ses phases pour assurer son appropriation future de la politique RH. Elle participe activement à la sélection des sujets traités.
- Selon la taille, la culture de l'organisation, des groupes de travail peuvent être créés en désignant ou non des personnes représentantes de différents services. Toute modalité est possible, imaginable et il est possible de dépasser le politiquement correct en matière de représentation des salarié-e-s. Attention, il s'agit de mettre en place des groupes de travail productifs en livrables et pas uniquement en débats.
- En fonction du mode projet validé par le CA ou la direction générale et en fonction de la culture de l'organisation mais aussi du sujet, l'équipe salariée est :
 - informée : même si les personnes salariées ne jouent pas un rôle direct dans le sujet, l'équipe peut être impactée d'une manière ou d'une autre. Elle est en copie des points et décisions importantes ; OU
 - consultée : l'équipe salariée possède alors une expertise, une compétence particulière sur le sujet. Elle peut émettre des recommandations sans pour autant être décisionnaire ; OU
 - productrice : les personnes salariées ont en charge la réalisation de tout ou partie d'un sujet, de l'analyse au plan d'action, dans le cadre d'une délégation dûment définie par celui qui a autorité sur le sujet.



La même remarque sur les connaissances et l'expérience nécessaires au domaine RH pour la direction générale s'applique aussi, dans une moindre mesure, aux personnes salariées. Une fois les thématiques établies, après le diagnostic, il est nécessaire d'inclure des moments de formation avec un groupe stable de l'équipe salariée pour assurer une bonne compréhension, une bonne participation et une bonne appropriation des actions et débats mis en place.

Par ailleurs, il est aussi souhaitable de s'assurer de la bonne représentation des personnes salariées : ne pas se limiter aux interlocuteurs et interlocutrices habituel-le-s et aller chercher la parole des « personnes silencieuses ».

Enfin, outre la question de la « légitime représentativité » des participant-e-s aux groupes de travail, attention à ne pas négliger la question de la « capacité à créer du consensus ».

Les instances représentatives du personnel (IRP)

- Elles sont également associées au projet au minimum pour information et consultation. Il est nécessaire de partager avec elles toutes les étapes et de faire preuve de la plus grande transparence.
- Elles doivent être, à l'avenir, les sponsors de cette politique pour les personnes nouvellement entrantes.



Selon leurs connaissances et expériences dans le domaine de la politique RH, la participation des IRP à des formations spécifiques IRP est à considérer. La formation peut être suggérée, recommandée, mais en aucun cas imposée.

2

ÉLABORER
LA MÉTHODE

Rédiger,
faire valider,
lancer,
maintenir

Dans cette étape, il s'agit de présenter et communiquer sur la démarche à venir, permettant d'aboutir à la mise en place d'une politique RH.

Pour cela un document écrit de « pré-projet » est élaboré, formalisant le cadre de la démarche. Il est issu d'une décision du CA ou de la direction générale et validé par ces derniers. Il est diffusible et consultable par toute l'équipe.

Ce document précisera :

- le rappel de la stratégie RH et des valeurs de l'organisation ;
- les enjeux du projet d'élaboration de la politique RH ;
- la gouvernance du projet : qui / quelle instance valide quoi ;
- les parties prenantes du projet et leur rôle ;
- les étapes du projet ;
- les grands temps de validation (à l'issue du diagnostic, les recommandations issues du diagnostic, le plan d'action et son calendrier, etc.) ;
- la durée prévisible ;
- les modalités de déploiement ;
- la conclusion festive de ce projet.

La méthode veillera à préciser les temps clés de validation. Cette validation sera faite en accord avec la définition du rôle de chacun-e lors de l'étape 1.

La validation est transparente : toute étape validée est communiquée à l'ensemble des personnes salariées.



Même si elle apparaît chronophage, la méthode consistant à faire participer les personnes salariées à la création des plans d'action est nécessaire et positive car elle garantit une adhésion immédiate au changement.

Il est tout à fait possible que la méthode soit à réajuster en cours de route : soit après la conduite du diagnostic selon les thèmes retenus, ou en encore en fonction de l'expérience des premières semaines.

Dans ces cas, il convient de faire valider, d'acter et de communiquer les modifications réalisées sous peine de discréditer toute la démarche à cause des éventuels écarts entre le document présenté et le déroulement du projet.

Le document de présentation du projet sera consultable dans sa nouvelle version en précisant les mises à jour.

La phase de lancement

Le lancement de la démarche constitue une phrase cruciale. Il existe en effet un enjeu à soigner le lancement du projet pour emporter l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet d'élaboration de la politique RH.

Il peut prendre la forme d'une réunion générale ou même d'une journée de séminaire. Il peut se faire avec ou sans représentant-e-s du CA, avec ou sans la présence du président ou de la présidente, avec ou sans intervention des IRP ou de personnes salariées. Ses modalités sont à définir selon la culture de l'organisation, sa taille, son climat social, son histoire sociale, la qualité des relations avec les IRP et de leur rôle réel mais aussi et bien sûr, en fonction de l'ambition de la démarche.

Le document de pré-projet présentant l'ensemble de la démarche sera présenté à ce moment précis et son accès disponible ou envoyé à chacun et chacune.



Prévoir trois temps : contextualiser la démarche, présenter le document et animer un vrai temps d'échange avec les personnes salariées, c'est-à-dire, aller au-delà du « quelqu'un à une question ? ». Prévoir un lieu de stockage des

documents relatifs au projet, accessible à toutes les personnes salariées : dossier commun, applicatif du management des connaissances, base d'infos...

Diagnostiquer

3

DIAGNOSTIQUER

État des lieux,
état des valeurs

Plusieurs méthodes existent pour mettre en œuvre cette phase de diagnostic :

- Mettre en place un comité RH transversal qui coordonne des groupes de travail thématiques.
- Organiser des réunions thématiques organisées et animées par la DG / DRH avec les personnels salariés ou des personnes représentantes des services.

- Recourir à un cabinet de conseil.

Quelque soit la méthode, il s'agit de dialoguer et d'écouter l'ensemble des parties prenantes : direction, équipe salariée, personnes représentantes du personnel.

En matière d'état des lieux, le diagnostic politique RH comprend souvent :

En interne :

- L'analyse méthodique et dans leur intégralité des forces et faiblesses en termes de ressources humaines (absentéisme, rotation de l'emploi, égalité femmes-hommes, etc.).
- Le vécu et les problématiques rencontrés par les équipes, la direction, la DRH ou fonction RH.
- L'identification de potentiels dysfonctionnements au sein de l'organisation (dont la gouvernance) que l'on va chercher à pallier par des solutions RH pérennes.
- Une projection des risques à venir si rien ne change.

En externe :

- Une étude mettant en évidence les atouts et points faibles des autres organisations du secteur dans lequel intervient l'organisation pour se comparer (avantages / faiblesses).
- Des enquêtes, des entretiens auprès de « publics cibles », « partenaires », « prestataires », toute partie prenante qui a une expérience, une relation avec l'organisation pour identifier et évaluer la qualité relationnelle et opérationnelle entre eux et l'organisation.

Dans la recherche de conduite d'un diagnostic intégral, reste à compléter un état des valeurs, qui devrait comprendre :

- Les écarts entre les intentions de la stratégie et des valeurs de l'organisation et les effets constatés factuellement.
- Les écarts de perception sur l'état général de l'organisation, sa gouvernance, son économie, sa politique RH, entre personnes salariées, direction et CA.
- L'identification d'actions précises à mettre en œuvre (et pas simplement une déclaration d'intention) pour une plus grande qualité de la mission de l'organisation.
- Les ambitions des personnes salariées, de la direction, du CA pour une meilleure QVT.



Diagnostiquer n'est pas sans risques.

Quelques pistes non exhaustives pour les limiter !

❶ Fixer dès le départ les objectifs du diagnostic : jusqu'où souhaitons-nous aller ?

➤ Souhaitons-nous nous limiter à la simple restitution de constats, d'enquêtes ?

➤ Souhaitons-nous obtenir des préconisations concrètes sur les actions à mener, avec l'élaboration d'une vision, une cible et les étapes à réaliser pour y parvenir ?

❷ Précisez tout ce que le diagnostic ne fait pas, pour éviter les frustrations et un éventuel rejet de ce diagnostic par la DG ou les personnes salariées. En particulier les questions de gouvernance de l'organisation.

❸ Éviter de faire disparaître des questions sous le tapis.

Il est possible que le diagnostic fasse remonter des sujets en dehors du champ du diagnostic RH (et ce, de manière parfois conséquente), comme la question de la gouvernance et de l'organisation ou encore celle de l'exemplarité, de l'équité des personnes dirigeantes de l'organisation (respect des personnes, cohérence entre valeurs affichées et actions réalisées, application des règles et des lois, absences injustifiées, temps de travail, avantages en nature, etc.)

Que faire alors ?

➤ S'agissant des questions de gouvernance, remonter les constats, en aucun cas les minimiser, sans les traiter. La DG et/ou le CA décideront de lancer un diagnostic sur la gouvernance. Si les deux sujets, politique RH et gouvernance de l'organisation se retrouvent au sein du même projet, il y a des risques de ralentissement du projet voire d'enlèvement.

➤ Concernant les questions d'exemplarité et/ou d'équité, il est fort préjudiciable de faire disparaître discrètement ces sujets sous le tapis. Si ces questions sont fondées, elles doivent être remontées, si elles ne sont pas fondées, il est nécessaire de faire un point et de mettre un terme à des rumeurs ou des croyances erronées.

❹ Inutile de sombrer dans le réquisitoire ou le cours d'histoire. Ce n'est pas la peine de chercher des « responsables » ou des « personnes incompetentes » ou des « incapables de décider ». Plutôt que d'explorer le « pourquoi on en est là », comprendre les mécanismes du « comment cela se fait-il que cela ne fonctionne pas ».

❺ Surtout, ne pas oublier de traiter en amont les questions suivantes :

➤ Comment avons-nous abordé en pratique ce sujet dans le passé ?

➤ Est-ce que la taille de notre effectif justifie l'élaboration d'une politique sur ce sujet ?

➤ Sommes-nous prêt-e-s à investir le temps et les moyens nécessaires pour mettre en place et tenir à jour cette politique ?

➤ Que voulons-nous accomplir en adoptant cette politique ?

➤ En quoi et comment une nouvelle politique RH cible / favorise / développe / incarne l'objet associatif et les valeurs de notre organisation et celles attendues de notre équipe salariée, de nos « publics cibles » ?

Réaliser le projet

4

RÉALISER
LE PROJET

La politique RH,
le plan projet
pour y parvenir

Attention, le projet de politique RH ne vise pas à répondre à tous les constats du diagnostic, ce n'est pas un remède universel : c'est une politique RH et un ensemble d'objectifs et d'actions validés.

Les politiques sont souvent des documents brefs et formels où l'on décrit les objectifs mais pas les procédures correspondantes.

Le document doit *a minima* comprendre :

- titre de la politique ;
- date d'entrée en vigueur de la politique ;
- références (documents, procédures) ;
- objet de la politique (ce qu'elle vise à promouvoir ou le but à atteindre) ;
- énoncé fondamental de la politique en deux ou trois lignes ;
- les personnes concernées par la politique ;
- les responsables qui, au sein de l'organisation, sont chargé-e-s de mettre en œuvre la politique et de contrôler son application.

Le plan projet contient, quant à lui, les outils et méthodologie propres à toute conduite de projet. Il est utile d'insister sur :

- l'identification des processus RH à revoir ou à créer pour réaliser la politique RH ;
- l'organisation et la gouvernance du projet, dont le calendrier prévisionnel jusqu'à la date d'entrée en vigueur définie dans les objectifs ;
- les différents statuts d'approbation des livrables ;
- la définition des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes, action par action (qui réalise, qui valide, qui doit être informé, qui doit être consulté) ;
- le plan de communication.

Déployer

5

DÉPLOYER

Communiquer et diffuser,
piloter

- Le déploiement de la politique RH varie en fonction de la taille, de la nature de la structure ou de son mode de fonctionnement. Il s'agit de choisir le mode de communication le plus efficace et pérenne auprès des personnes salariées, des managers et manageuses : dans un livret d'accueil, sur des affichages, sur le site Internet ...
- Le pilotage de la politique RH s'appuie sur des indicateurs RH récurrents, comme :
 - le taux d'absentéisme ;
 - la rotation de l'emploi ;
 - le degré de satisfaction et d'implication des collaborateurs et collaboratrices ;
 - le taux de formation ;
 - les taux relatifs à la promotion de l'égalité femmes-hommes ;
 - ...

5.

**LES PRINCIPAUX
PROCESSUS RH,
VUS DE PLUS PRÈS**

LE RECRUTEMENT

Les constats et pratiques rencontrées

Les constats

“ ONG DE 10 À 20 PERSONNES SALARIÉES

« Le recrutement est difficile sur les fonctions support pour de multiples raisons, notamment le bassin d'emploi, les écarts de salaires avec le secteur marchand et le manque d'attractivité de l'association (par sa taille, pas l'absence de visibilité du parcours de carrière) sur les nouveaux métiers digitaux. »

« On a souvent des ruptures de périodes d'essai en raison du niveau de salaire proposé, de la non connaissance du domaine d'activité et de la nécessaire polyvalence demandée dans un large spectre. »

« La charge du recrutement c'était 50 % de mon temps ; en conséquence, j'ai fait intervenir les managers et manageuses dans le recrutement. »

“ ONG DE 21 À 99 PERSONNES SALARIÉES

« Nous avons un besoin urgent en accroissement de mécénat de compétences, de stagiaires, de services civiques et du nombre d'heures de bénévolat. »

« Il est difficile de recruter vu le bassin d'emploi. »

“ ONG DE PLUS DE 100 PERSONNES SALARIÉES

« Je ne recrute que des candidates et candidats issus du secteur associatif, pas celles et ceux issus du secteur marchand. »

- ❯ Des freins au recrutement ont été mis en exergue au regard de :
 - la taille de l'ONG : certaines personnes ne souhaitent pas rejoindre une petite structure, par mauvaise expérience ou par crainte de difficultés de mobilité ;
 - un bassin d'emploi peu dynamique dans lequel l'ONG a son siège ;
 - des salaires peu attractifs ;
 - l'absence de visibilité de l'ONG.
- ❯ La possibilité de télétravail n'est pas encore réellement mise en avant dans le cadre des recrutements et les freins liés au collectif de travail, au vivre ensemble semblent être encore très contraignants.
- ❯ À ces freins s'ajoute une autre difficulté mise en avant par toutes les ONG : les métiers en tension : finance, marketing digital, direction de projets.
Difficile, très difficile pour une ONG sur un bassin d'emploi peu dynamique, sans expérience du télétravail, sans marge réelle de manœuvre sur le salaire de trouver une personne candidate sur ces métiers.

- Les associations de taille moyenne à grande ont toutes intégré la nécessité de développer une marque employeur, notamment autour de la possibilité de développement des compétences et de l'employabilité.
- Certaines associations de taille moyenne, ayant conscience de la faible possibilité de développement de carrière en interne, ont pris en compte de manière globale la professionnalisation de leurs personnels salariés, en vue de leur employabilité future. Le développement des compétences s'entend dès lors non plus comme une simple montée en compétences mais comme un parcours professionnel lié à la personne salariée et à l'écosystème « association - personne salariée - territoire - milieu associatif - secteur marchand ».
- Les processus de recrutement rencontrés sont tous particulièrement structurés, les associations ont conscience de l'importance d'un recrutement adapté sur les compétences et les valeurs, tout en garantissant l'égalité des chances. Le management est systématiquement intégré au processus, avec parfois d'autres membres de l'association sans lien direct avec le poste en recrutement.

Les bonnes pratiques rencontrées

- La sensibilisation des managers et manageuses (ou toute personne qui prend part au processus de recrutement), sur les enjeux de l'égalité professionnelle et l'égalité des chances.
- La formation des personnes en charge du recrutement selon un code de conduite ou une charte déontologique du recrutement.
- La mise en place d'équipes de recrutement mixtes, en genre, en métier, avec le manager ou la manageuse intégrée au processus de recrutement.
- L'entretien de présélection avec consultation de références pour s'assurer des valeurs communes.
- Les ONG rencontrées, sont, presque à l'unanimité, ouvertes au recrutement de profils issus du secteur marchand, notamment pour les fonctions support (les métiers de la finance, des ressources humaines, du marketing et de la communication digitale notamment) et de direction (direction financière, direction des ressources humaines).



ZOOM SUR LA CARRIÈRE D'ORIGINE

La « tradition » ou la croyance de n'accepter que des personnes candidates issues du secteur associatif (du « même monde »), nous semble aujourd'hui désuète voire éthiquement douteuse.

Cela consiste à rejeter des personnes candidates, non pas en fonction de leurs compétences, de leurs talents et de leur motivation, mais en fonction :

- de la différence de l'origine de leurs expériences (le secteur marchand versus l'associatif et l'humanitaire) ;

- d'une classification morale des secteurs et anciennes structures employeuses de la personne candidate et de l'application de ce critère à cette dernière. En somme, on enferme la personne dans une caste et on ne recrute pas celles considérées comme des parias...

- de croyances politiques issues d'une vision manichéenne du monde.

Or, il y a bien un intérêt à ouvrir les profils au secteur marchand pour diversifier, professionnaliser, enrichir et confronter le collectif en place à d'autres pratiques et d'autres expériences.

Les pratiques à mettre en œuvre

Rapide rappel des quatre grandes étapes d'un recrutement

1. L'identification des besoins comporte trois éléments clés : les compétences recherchées, les savoir-être et les missions, aboutissant à la rédaction d'une fiche de poste.
2. Le *sourcing* : l'offre d'emploi sera diffusée sur des sites Internet (dont celui de Coordination SUD), dans le réseau de l'organisation, *via* les personnes salariées pour diffusion dans leurs propres réseaux, presse, Apec, Pôle emploi...
3. L'évaluation : elle peut se faire par le biais d'entretiens structurés, de mises en situation (*assessment*), de tests. Elle repose sur l'évaluation des compétences, du savoir-être et du savoir-faire attendus pour le poste et l'organisation.

Pour réduire la subjectivité ou la crainte de « copinage », il est utile d'inclure un deuxième évaluateur ou attribuer une évaluation supplémentaire.

4. L'intégration.



INTÉGRATION

Un bon recrutement ne doit pas être décorrélé de l'intégration de la personne salariée dans l'organisation. La bienveillance de l'accueil est un atout majeur mais il ne faut pas oublier la présentation des valeurs et des règles de vie au sein de l'organisation. La remise d'un livret synthétisant les informations obligatoires et nécessaires à la bonne intégration est fortement

recommandée dans des structures importantes. Un tel livret peut être trop lourd à gérer dans le cadre de petites organisations dont la taille permet une intégration plus facile. Il n'en reste pas moins qu'un support recensant les informations essentielles au bon fonctionnement de l'organisation doit être proposé.



QUELQUES CONSEILS

La mise en place du télétravail peut répondre au frein lié au bassin d'emploi. En effet, en libérant la contrainte du lieu de travail / domicile, les personnes d'autres régions peuvent candidater et être recrutées. Il conviendra de mettre en place des moments de partage réguliers pour intégrer les personnes en télétravail dans le collectif de travail.

Le pilotage statistique du recrutement est un plus (par exemple en suivant la part d'embauches de personnes selon leur sexe sur le nombre total d'embauches).

Définition du poste : il faut veiller à développer la mixité des métiers en se plaçant du point de vue de l'évaluation des compétences.

Rédaction de l'offre d'emploi : c'est un outil de communication externe, elle ne peut

contenir aucune référence sexuée. Utiliser des mots neutres du point de vue du genre est indispensable mais pas suffisant : nous nous sommes aperçus avec des RH que le texte lui-même, l'expression de l'expérience attendue, peut, redoutablement, inciter à privilégier un genre par rapport à l'autre.

Favoriser la diversité des modes de recrutement et l'élargissement du vivier de recrutement.

Sélection des personnes candidates : la justification doit être transparente, les critères de sélection sont objectifs, une trame de compte rendu standardisée est établie.

Proposer une candidature féminine *a minima* lorsque les équipes sont majoritairement masculines et inversement.

Ce que dit la loi

Documents de référence

- Art L 1142-1 du code du travail

Utile

- Le gouvernement a mis en place un site dédié à la lutte contre les discriminations : <https://www.justice.fr/fiche/faire-cas-discrimination>
- Les données personnelles recueillies sont protégées : <https://www.cnil.fr/fr/les-operations-de-recrutement>
- Pôle emploi a produit un guide de rédaction des offres d'emploi attractives : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/un-guide-de-redaction-des-offres-@/article.jspz?id=60651>
- La rédaction des offres d'emploi non discriminatoires, une aide de Pôle emploi : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/les-regles-legales-de-redaction-@/index.jspz?id=52732>
- Une fiche pratique du Défenseur des droits sur la rédaction des offres d'emploi : https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_fic_redation_offres_emploi.pdf

LA RÉMUNÉRATION³

Les constats et pratiques rencontrées

Les constats

La masse salariale est un enjeu aux marges de manœuvres étroites, notamment au sein des grandes ONG, où les bailleurs sont extrêmement présents dans le contrôle des ressources financières.

« Dans les ONG anglo-saxonnes, on a moins de scrupules à parler salaires, voire à payer les gens au tarif du marché. En France, on reste sur une image des ONG qui vivent de la générosité des donateurs privés, de l'écot de la dame catholique. Ces donateurs privés peuvent mal accepter que leurs dons servent à payer les gens qui travaillent au siège des associations. »⁴

L'image de l'écot de la dame catholique est-elle toujours d'actualité ? Peu importe, le fait est que de nombreuses personnes salariées d'ONG acceptent une rémunération inférieure à celle qu'ils recevraient dans une entreprise à but lucratif pour une activité comparable. Une des « justifications » entendues est « la forte identification avec la mission ».

Mais la professionnalisation des fonctions, la difficulté de pourvoir certains postes et le développement de la mixité des ressources issues du secteur marchand parmi les personnels salariés des ONG ont tendance à remettre en question ce postulat toujours cité mais à présent en questionnement.

Les bonnes pratiques rencontrées

Il est intéressant de constater que la « grille de salaires » est souvent le point d'entrée pour commencer une discussion autour de la politique RH au sein d'une organisation. Les grilles salariales et de classification sont globalement réalisées dans l'ensemble des ONG rencontrées.

Parmi les outils de réflexion communs à plusieurs ONG, on citera le *benchmark* réalisé par le cabinet Deloitte⁵ en 2016.



ATTENTION AU MARRONNIER !

Réviser sa grille salariale ou en créer une pour une association de moins de 10 personnes salariées mérite qu'on se pose la question des moyens et de la finalité. Tout ça pour quoi et en lien avec quoi ?

Quelques questions à se poser :

- Dispose-t-on de grilles de compétences et de profils ? À-t-on identifié et analysé les spécificités de l'organisation ?
- Que cache la revendication d'une grille des salaires ?
- Quelle est la cause du besoin de cet outil ?

Disposer d'un *benchmark* est important, mais encore une fois c'est un moyen, pas une finalité.

3 Précision : n'est concernée que la rémunération des salarié-e-s en France et de droit français.

Pour lecture, un article du *Guardian* : <https://www.courrierinternational.com/article/opinion-les-ong-des-employeurs-neocolonialistes>

4 Source : <https://ongnewstrends.wordpress.com/2012/09/07/quels-salaires-dans-les-assos-type-telethon-croix-rouge-secours-catholique-msf-etc/>

5 <https://www.coordinationsud.org/document-ressource/etude-sur-les-remunerations-individuelles-associations-et-fondations/> et les conventions collectives proches des activités de l'ONG (Syntec notamment).

La tendance générale est :

- aux niveaux de classification simplifiés ;
- aux grilles et critères connus et partagés avec les équipes salariées ;
- aux politiques et procédures concernant les avantages en matière de santé et les divers avantages (politique de remboursement de frais, avantages en nature, etc.) organisés et diffusés à tout le monde ;
- aux promotions liées au développement de compétences, à l'étendue de la responsabilité et des relations avec les autres services ou l'externe ;
- à la non prise en compte de l'ancienneté comme critère automatique de revalorisation salariale.

Deux questions en débat

❏ Comment déterminer le montant de la rémunération ?

- Quel alignement sur les salaires du marché pour les postes les plus recherchés voire pour tous les postes ?
- Le salaire n'est qu'une partie de la rémunération. Comment valoriser l'accès à la formation, la diversité des missions du poste, les possibilités de mobilité interne et de promotion rapide, l'éthique de l'ONG appliquée au travail et aux relations entre personnes salariées, la bienveillance au travail, la qualité de vie au travail... ?

❏ Doit-on instaurer un système de rémunération comme outil de la performance dans le secteur associatif : salaire variable, fixe + bonus, au regard du modèle économique, des contraintes bailleurs et des valeurs affirmées ?

- Le développement d'un management orienté vers les objectifs peut faire émerger la question de la rémunération axée sur les performances avec une décomposition du salaire avec un fixe et un variable comme il est couramment pratiqué dans le secteur marchand. À quoi répond l'instauration d'un tel système de rémunération ? Au niveau trop bas de la rémunération fixe ? Le bonus serait alors un complément de salaire (pour arriver au bon niveau) et non un bonus (quelque chose en plus du bon niveau). À distinguer celles et ceux qui s'investissent beaucoup versus celles et ceux qui « font juste leur travail » ? À faire passer des messages sur la nécessité de s'investir, d'être motivé-e ? En résumé, éventuellement à corriger un niveau de rémunération trop bas et à combler un manque de management et de dialogue. Si ces éventualités se confirment, il est souhaitable de d'abord s'attaquer à ces causes avant la question d'une rémunération variable....
- Toutefois, il semble qu'il existe encore dans ce domaine un conflit entre les valeurs et les revenus de la performance. Ce conflit, selon la culture, selon l'histoire, selon le climat social de l'ONG, peut être violent entre l'ensemble des parties prenantes : personnes salariées, direction, CA, membres, donateurs et donatrices, bénéficiaires...

Les pratiques à mettre en œuvre

Les politiques et procédures concernant le salaire des personnes employées, les avantages en matière de santé et les divers avantages (politique de remboursement de frais, avantages en nature, etc.) doivent être organisés, diffusés à toutes et tous.

Les politiques et procédures en matière de rémunération et d'avantages sociaux commencent par l'élaboration d'une stratégie de rémunération.

Sans stratégie de rémunération, toute action sur les politiques et procédures en matière de rémunération peut mener à une succession de mesures, tel un jeu de dominos, et finir dans une confusion certaine, voire en crise sociale.

ZOOM SUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

- Analyser les rémunérations afin d'identifier les écarts.
- Prendre en compte la rémunération globale (salaire de base, avantages en nature, primes, etc.).
- Utiliser la rémunération médiane plutôt que la rémunération moyenne tirée vers le haut par des salaires élevés.
- Analyser les écarts :
 - les femmes occupent-elles les niveaux inférieurs de classification ?
 - identifier les incidences des congés maternité et parentaux ;
 - mettre en place un plan d'action visant à réduire les écarts (recrutement, négociation annuelle, retour de longue absence, accès à la formation et au développement des compétences, articulation vie privée / vie professionnelle).

La stratégie organisationnelle est un facteur clé pour déterminer la stratégie et les politiques de rémunération. C'est l'organisation qui définit les postes, leur contenu, leurs responsabilités et donc le profil des personnes salariées les occupant (compétences, savoir-faire et missions). Cf. fiche sur le recrutement.

La stratégie de rémunération doit être construite en cohérence avec la stratégie organisationnelle, quitte à devoir attendre, à ne pas pouvoir élaborer de stratégie de rémunération tant que l'organisationnel n'a pas été défini.

Toute stratégie de rémunération dépasse la simple question financière. Elle est en lien au minimum avec la qualité de vie au travail et le parcours de carrière. La rémunération est ce que l'ONG donne pour le travail de la personne salariée. Elle donne le salaire, mais pas que !

Enfin, le calcul des *per diem* n'est pas qu'un simple accord entre l'ONG et la personne en mission : il doit respecter les règles de l'Urssaf⁶.

Ce que dit la loi sur l'égalité de rémunération des femmes et des hommes

Documents de référence

- Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de même valeur.
- Loi du 5 septembre 2018 : l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en entreprise fait désormais l'objet d'une obligation de résultats, et non plus simplement d'une obligation de moyens.

Pour en savoir plus

- Quatre critères principaux sont définis par la nouvelle loi (https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/index_egalite_fh_22-11-18.pdf) :
 - une mesure : l'index de l'égalité femmes-hommes avec 5 indicateurs ;
 - une transparence : chaque entreprise publiera ses résultats sur son site ;
 - cinq actions correctives : chaque entreprise aura trois ans pour faire le rattrapage salarial ;
 - un contrôle : les entreprises qui n'auraient pas réalisé le rattrapage dans les trois ans pourraient être sanctionnées jusqu'à 1 % de la masse salariale.
- Un guide pour évaluer sans discriminer : https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20130301_discrimination_emploi_femme.pdf

⁶ <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/lindemnite-de-grand-deplacement.html>

LE PARCOURS PROFESSIONNEL

Le parcours professionnel constitue l'ensemble des mesures depuis le développement des compétences et des talents de la personne salariée jusqu'à la mobilité interne ou externe. Nous préférons le terme de parcours professionnel à celui de gestion de carrière qui nous semble incomplet et pourrait faire croire, sur un malentendu, que c'est la DRH seule qui gère les carrières.

Le parcours est un chemin sur lequel la personne salariée progresse, pas la DRH.

Nous avons organisé le parcours professionnel autour de trois domaines :

1. Développement des compétences et formation

2. Professionnalisation

3. Mobilité

I. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET FORMATION

Les constats et pratiques rencontrées

Les constats



ONG DE 10 À 20 PERSONNES SALARIÉES

« Il nous faut créer des parcours de compétences et accompagner les départs. »

« La mobilité est freinée par notre manque de financement des formations qui permettraient une mobilité. »

« La mobilité c'est juste impossible compte tenu de notre taille et de notre bassin d'emploi. »

« Nous avons une forte ancienneté, nous valorisons la mobilité externe, on incite des formations, on valorise le changement en accompagnant la personne salariée dans ses démarches de mobilité professionnelle, on valorise les ruptures conventionnelles en cas de passage à un CDI externe. »



ONG DE 21 À 99 PERSONNES SALARIÉES

« Investir dans l'humain fait que nous sommes plus concurrentiels. »



ONG DE PLUS DE 100 PERSONNES SALARIÉES

« La transformation de l'organisation nécessite de développer les compétences des cadres nationaux. »

« Développer la mobilité interne c'est aussi prendre le pari d'accompagner une

personne salariée essoufflée vers un autre poste en interne, voire temporairement. »

« Le personnel de management est le vecteur de la transformation. Il doit être plus efficient, plus exemplaire et bien dans leur poste. »

Pour faire simple, toutes les personnes participant à cette présente capitalisation sont d'accord sur l'importance du développement des compétences et de la formation.

Si le développement des compétences des personnes salariées est un enjeu RH clé pour toute organisation, quelque que soit le secteur, la taille de l'organisation reste un frein important dans la mise en œuvre du développement des compétences et de la formation.

En effet, les petites et moyennes structures ont peu de ressources disponibles et parviennent difficilement à financer des formations et à combler l'absence d'un collaborateur ou d'une collaboratrice absente. Le plan de formation peut même s'avérer inexistant pour certaines d'entre elles. À l'inverse, pour les structures plus grandes, une part de la masse salariale est réservée au développement des compétences avec mise en place d'un plan de formation.



L'absence de formation empêche les personnes salariées d'acquérir ou de développer les compétences et les capacités nécessaires pour assurer les missions de l'organisation. Or, une personne salariée sans formation est vouée à perdre en employabilité et donc en mobilité.

Il peut arriver qu'une personne arrivée il y a 10 ans devienne un souci pour la DRH : elle n'est plus vraiment efficace dans ce qu'elle fait, les techniques et méthodes ont évolué et elle n'a pas d'autre métier que celui qu'elle exerce à présent de manière non satisfaisante.

Oui la formation coûte cher, mais un programme de formation complet et continu est le meilleur moyen de garantir à l'organisation de toujours pouvoir répondre aux demandes des bailleurs et être au bon niveau pour, par exemple, la collecte de fonds.

La première alternative devrait être la formation et le développement des compétences, au risque de voir des licenciements plus ou moins heureux.

En conclusion, la formation est aussi importante pour les personnes salariées que pour la structure employeuse.

On distingue trois finalités pour la formation :

- La professionnalisation de la personne à son poste actuel : acquisition de capacités techniques, mise à jour des compétences, développement relationnel et communication...
- Un levier pour la mobilité interne : formations diplômantes à de nouveaux métiers, accompagnement à la prise de poste.
- Un levier pour la mobilité externe : formation à des métiers que la personne salariée n'exercera pas dans sa structure actuelle. C'est l'employabilité des personnes salariées à l'extérieur qui permet à certaines structures de diversifier, renouveler et adapter leurs effectifs aux nouveaux besoins. Pour certain-e-s, l'employabilité de la personne salariée sur le marché du travail relève aussi de la responsabilité de la structure employeuse.



Quelle est votre panoplie formation ?

Uniquement la professionnalisation ? La mobilité interne et externe ?

Les bonnes pratiques rencontrées

- Déterminer les formations et les parcours professionnels à partir des entretiens professionnels.
- Mettre en place un plan de développement de compétences (PDC) sur 3 ans.
- Réserver une enveloppe nécessaire au plan d'investissement dans le développement des compétences.
- Intégrer dans le PDC les actions de formation qui permettent d'anticiper les évolutions des métiers.
- Intégrer dans le PDC les actions de formation qui permettent de pallier les interruptions de carrière (après une longue absence).
- Intégrer dans le PDC les formations nécessaires aux parcours professionnels (dont les formations longues et/ou diplômantes).
- Intégrer dans le PDC les formations nécessaires aux transformations et/ou aux sensibilisations (égalité femmes-hommes, harcèlement, conduites d'entretien, management 2.0).

Les pratiques à mettre en œuvre

- Regrouper plusieurs ONG pour organiser des formations sur un même thème et optimiser leur financement.
- Prendre contact avec son opérateur de compétences (OPCO) en vue de construire et financer son PDC.
- Quelques repères avec les Agefos PME⁷.
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient un outil de rigidification, notamment dans les organisations de taille réduite. Dans ces organisations, la nature des projets et des missions, leur variété nécessitent davantage de dynamisme et donc de simplicité. Le conseil serait donc, non pas de partir d'un poste défini et de sa définition de fonction, son référentiel de compétences, etc., mais de partir des talents des salarié-e-s (le mode opératoire naturel de chacun-e, celui qui est facile pour lui ou elle et difficile pour les autres) et comment les utiliser et les développer dans le cadre des missions et de la performance sociale.
 - Une telle gestion pourrait répondre davantage au besoin de sécurité financière, et devient un levier d'attractivité et de rétention des personnes salariées. L'enjeu est de constituer des équipes talentueuses, sur une organisation du travail basée sur le projet ponctuel, et ce, souvent, à l'échelle internationale.
 - La définition de fonction traditionnelle est remise en cause au profit des objectifs de la mission et de la performance sociale attendue. Elle permet une plus grande polyvalence, une agilité des effectifs et rend l'organisation évolutive.

Il est alors conseillé de :

- définir des référentiels simples axés sur les missions et la performance sociale attendue ;
- définir des chemins de carrière et d'emploi dans l'organisation mais aussi à l'externe (possiblement avec un plan de retour) ;
- établir des plans de développement de compétences concernant à la fois la mission actuelle et les évolutions attendues.

7. <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/textes-et-circulaires/lois/article/loi-avenir-professionnel>

Ce que dit la loi

Documents de référence

- Obligation de formation de l'employeur.
- Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Obligation d'employabilité de l'employeur (article L6121-1 du code du travail).

Pour en savoir plus

- Le plan de formation a laissé place au 1^{er} janvier 2019 au plan de développement des compétences (PDC). Y sont distinguées :

Les formations « conditionnant l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale, de dispositions légales ou réglementaires », c'est-à-dire les formations obligatoires ou nécessaires à la tenue du poste, à organiser sur le temps travail, avec maintien de la rémunération.

Les autres formations, réalisables tout ou partie en dehors du temps de travail dans certaines conditions : 30 heures par an et par la personne salariée, hors accord d'entreprise ou de branche fixant une autre limite.

II. LA PROFESSIONNALISATION

Une définition de ce qu'est la professionnalisation est proposée dans l'article : <https://www.formation-professionnelle.fr/2016/02/15/professionnalisation-de-quoi-parle-ton/>

- La professionnalisation recouvre le développement de compétences, d'une identité professionnelle et une reconnaissance.
- C'est pourquoi la professionnalisation ne se réduit pas à la formation. La formation donne des ressources (des savoirs, des pratiques de référence, des grilles de lecture des situations, etc.) entraîne à les combiner (simulations, études de cas, etc.), donne le droit à l'erreur et le temps de la réflexion. Mais la professionnalisation suppose d'aller jusqu'à la production de la compétence en situation réelle et d'accompagner l'aller-retour entre formation et travail, car seule la situation réelle la transforme en compétence.
- Un langage partagé, une identité professionnelle ressentie et confortée par le regard des autres : « *Au quotidien, la professionnalisation se construit ainsi par et dans l'élaboration identitaire qui dépend d'une reconnaissance par les autres des compétences et des savoirs produits* », écrit R. Wittorski⁸.

Les constats et pratiques rencontrées

La professionnalisation est devenue un enjeu clé pour les ONG de toutes tailles. La pression sur l'organisation vient aussi bien des bailleurs, des personnes salariées, et dans certains cas même des bénéficiaires ; en un mot, à l'ensemble de ses parties prenantes.

Au sein des grandes ONG, la professionnalisation des managers et manageuses est le cœur de cible, dans le but de développer leur leadership et leur capacité d'accompagnement de leurs équipes, vers une plus grande autonomie et responsabilisation.

La professionnalisation devient un enjeu majeur de performance, elle permet une meilleure attractivité des talents, la fidélisation des ressources ; c'est un gage de réussite dans la réalisation des missions et un facteur de satisfaction pour l'ensemble des parties prenantes.

La professionnalisation est de deux ordres, elle peut être adoptée ou intrinsèque.

➤ **Adoptée** : elle est issue d'un recrutement. Pour certaines, les directions financière, marketing, RH, sont souvent issues du secteur marchand pour d'autres ; ce sont les fonctions support.

Attention toutefois à un écueil :

- La personne recrutée a les compétences, a une identité professionnelle (expérience, formation, succès) et est reconnue... par le recruteur et par les manageuses ou managers rencontré-e-s lors de son parcours de recrutement. Mais elle n'est pas encore reconnue par ses pairs, par ses équipes. Ce n'est pas automatique. Dans certains cas, cela peut poser problème.

➤ **Intrinsèque** : elle émane de la professionnalisation des ressources déjà présentes au sein des organisations. La première démarche consiste à définir les besoins en compétences de l'organisation sur plusieurs années à venir et à définir en conséquence des parcours de formation individualisés.

Les freins identifiés pour la professionnalisation intrinsèque sont les ressources limitées et la difficulté à définir les besoins en compétences sur l'avenir. Ces freins sont bien mieux levés par l'existence d'une direction des ressources humaines dont le métier est justement de trouver les ressources financières et de définir les parcours professionnalisant.

8. Wittorski Richard, *La professionnalisation, Savoirs*, 2008

Plusieurs ONG ont mis en place une telle démarche, par exemple l'établissement d'un plan de formation à trois ans en créant des parcours de professionnalisation.



Former n'est pas professionnaliser.

Quid de l'identité professionnelle et de la reconnaissance ?

Pour nous, identité professionnelle et reconnaissance sont un même mouvement.

Il ne peut y avoir une bonne identité professionnelle sans perception de

reconnaissance par la personne salariée ; tout comme il ne peut y avoir une vraie reconnaissance sans l'affirmation d'une identité professionnelle.

Professionnaliser c'est développer ce double mouvement par un processus continu d'interactions en interne et en externe.

Différentes modalités peuvent soutenir la professionnalisation :

- Les interactions en interne :
 - La DRH ou RH en charge de la personne salariée.
 - La hiérarchie de la personne salariée (au minimum le N + 1 mais aussi le N + 2, éventuellement le manager ou la manageuse du service qu'elle compte rejoindre).
 - On peut aussi y adjoindre un mentor, en particulier si la personne salariée change de métier. On se dirige alors vers un changement important (passer de 2 à 100 personnes salariées, d'une responsabilité locale à une responsabilité nationale ou internationale, etc.).
 - Son équipe.
 - Ses pairs / collègues.
- Les interactions en externe :
 - Bien sûr les enseignantes et enseignants de l'organisme formation, ou l'école ou l'université...
 - Ses pairs hors de l'entreprise, certes ses camarades de formation mais aussi des pairs dans d'autres entreprises que la personne peut rencontrer lors de colloques, séminaires, conférences, projets communs, rencontres lors d'intérêts communs (politique, artistique, festif), etc.
 - Ses bénéficiaires.
 - Ses prestataires.
- Des accompagnateurs et accompagnatrices professionnel·le·s externes dans les domaines suivants :
 - *Coaching* : coaching d'évolution professionnelle, coaching de prise de poste, *coaching* pour résoudre un problème / une difficulté.
Pour rappel, en théorie le *coaching* se veut une maïeutique qui amène la personne coachée à trouver elle-même la réponse à son questionnement.
 - Tutorat : il se distingue du *coaching* par des apports théoriques, de la passation de savoirs, des conseils, souvent en management, communication et facilité relationnelle. Il peut éventuellement s'accompagner d'une évaluation à 180 ou 360 degrés.

La professionnalisation est la résultante de l'ensemble des retours faits par l'ensemble des parties prenantes désignées ci-dessus, de l'interprétation que la personne salariée fait et de sa réponse, de son adaptation, de sa résilience aux retours sur son travail et de sa capacité à construire des relations et, parfois, d'une formation.

Pour preuve : certaines personnes salariées développent leur professionnalisation sans passer par une formation. Leur talent à rebondir sur les retours de leur environnement et leur capacité à construire des relations suffit à établir une identité professionnelle et une reconnaissance par l'ensemble des parties prenantes.

Les pratiques à mettre en œuvre

- ❏ Construire le parcours professionnel en s'opposant aux stéréotypes de représentation des femmes (ambition plus mesurée, prise en compte de la parentalité, culture du présentisme et de la disponibilité, diminution des promotions à partir d'un certain âge, etc.).
- ❏ Accompagner / anticiper les secondes parties de carrière, ne pas attendre que la personne salariée atteigne des sommets d'inemployabilité à la fin de la quarantaine, voire plus tôt.
- ❏ Mettre en place des dispositifs externes de repositionnement professionnel, de définition d'un projet professionnel. Attention, le simple bilan de compétences est souvent insuffisant. D'autres dispositifs existent ; ils combinent bilan de carrière, *coaching*, tutorat à la construction d'un projet professionnel, acquisition de techniques de création et développement de réseau. Idéalement, ces dispositifs font du sur-mesure. En fonction de la personne candidate, de son employabilité, de ses spécificités personnelles, de son projet de vie, de son équilibre vie privée / vie professionnelle, un programme spécifique est établi.



Le parcours professionnel ne concerne pas que l'employabilité des personnes les plus performantes.

On peut supposer que tout le monde s'accorde sur ce point, mais dans la rubrique « ça va mieux en le disant », nous tenions à le rappeler.

Il nous arrive de constater que la mise en œuvre de parcours professionnels est parfois réservée à une catégorie de personnes

salariées : celles très performantes qu'il faut faire progresser dans la hiérarchie, les personnes en responsabilité, les personnes en visibilité, bref, ce qu'on appelle dans certaines maisons, les « haut potentiels ».

Le parcours professionnel concerne toutes les personnes salariées, par obligation légale, mais aussi dans un devoir de maintenir toutes ces dernières à un niveau d'employabilité réel.

III. LA MOBILITÉ

Les constats et pratiques rencontrées

Les constats

La mobilité permet à une organisation d'apporter :

- une réponse à une problématique de fidélisation des personnes salariées ;
- un outil de reconnaissance de l'engagement de la personne salariée et de sa contribution à la mission de l'association ;
- un moyen du développement de l'employabilité des personnes salariées.

La mobilité peut être recherchée en interne comme en externe.

Mobilité interne

▾ Elle implique d'être en mesure d'identifier les parcours professionnels et les compétences cibles.

Certaines ONG, notamment les ONG de petite ou moyenne taille, sont entrées dans cette réflexion mais buttent rapidement sur les limites de la mobilité interne imposées par leur taille. Certaines réfléchissent dès lors à organiser une mobilité externe mais sans réel succès faute de créer un réseau suffisant au sein des ONG d'un même secteur.

Quoiqu'il en soit, l'enjeu est compris et les moments institutionnels sont organisés pour en discuter entre les managers, manageuses et les autres personnes salariées. Ainsi, les entretiens individuels professionnels sont mis en place dans toutes les ONG.

Mobilité externe

▾ En concertation avec d'autres ONG : c'est assez tabou !

Si certaines ONG y pensent, aucune n'a mis en place une pratique régulière et pérenne de la mobilité en externe organisée avec une ou plusieurs autres ONG pour la création de passerelles.

Les freins sont nombreux :

- règles de confidentialité et confiance envers l'autre ONG ;
- présumés des réactions des personnes salariées et des IRP ;
- présumées sur l'image que cela pourrait donner de l'ONG ;
- difficulté voire réticence à être la première structure à se lancer dans ce type de démarche ;
- inquiétude sur les éventuels risques « commerciaux », en particulier sur les financements, les relations et les liens aux bailleurs...

Sans concertation, la personne salariée cherche seule une mobilité à l'extérieur mais le concours de la DRH pour son employabilité (par la formation par exemple) est possible et souvent souhaitable. Oui, c'est rare et confidentiel mais la pratique existe.

Les bonnes pratiques constatées

Certaines ONG ont pu d'ores et déjà identifier des passerelles métier et structurer des parcours. On a pu constater les exemples de mobilités suivants :

- passage de la finance vers le commerce solidaire ;
- un chargé RH passe sur un poste santé ;
- un manager opérationnel passe dans la recherche de fonds ;
- une recruteuse fait du pilotage de la masse salariale ;

- un salarié du siège va sur le terrain opérationnel ;
- un comptable vers le poste de responsable comptable ;
- passage de l'ONG vers le secteur marchand.

Ce que dit la loi

Documents de référence

- Un entretien professionnel doit avoir lieu tous les deux ans pour envisager les perspectives d'évolution professionnelle de la personne salariée et les formations qui peuvent y contribuer. La mobilité est un des thèmes à discuter.

Pour en savoir plus

- L'entretien professionnel⁹

9. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040>

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

La QVT a déjà été longuement présentée dans ce document (cf. partie II). Merci de la prendre en considération pour ce qui suit.

Les constats et pratiques rencontrés

Les constats

“ ONG DE 10 À 20 PERSONNES SALARIÉES

« Le dialogue est d'une très grande importance : créer des espaces de dialogue et de clarification des missions. »

« Nous sommes dans un triple stress de par notre activité, comment mieux le gérer ? »

« La charge de travail et la charge émotionnelle sont très fortes : il faut mettre en place une politique du bien-être. »

“ ONG DE 21 À 99 PERSONNES SALARIÉES

« Développer la transversalité, favoriser la coopération. »

« Le télétravail devient obligatoire pour le bien-être des collaborateurs et collaboratrices même s'ils ont toujours envie d'être avec leurs collègues. »

« L'engagement est tel qu'il faut constamment surveiller la charge de travail. »

« L'accompagnement des managers et manageuses dans leurs difficultés au quotidien, à la fois par les pairs mais aussi

par la RH et la direction est un gage de bien-être au travail. »

« L'écoute et le partage permettent de construire des plans d'action de manière collaborative. Cela prend du temps mais c'est un réel investissement car les salarié-e-s s'approprient rapidement les transformations. »

« La méthode consistant à faire participer les salarié-e-s à la création des plans d'action est positive car même si elle est chronophage, elle emporte une adhésion immédiate au changement. »

“ ONG DE PLUS DE 100 PERSONNES SALARIÉES

« La transformation de l'organisation nécessite de développer les compétences de l'encadrement national. »

« Développer la mobilité interne c'est aussi prendre le pari d'accompagner une personne salariée essoufflée vers un autre poste en interne, voire temporairement. »

« Le personnel de management est le vecteur de la transformation, il doit être plus efficient, plus exemplaire et bien dans leur poste. »



Dans les ONG rencontrées, la QVT est le sujet transversal par excellence, qui concerne le temps de travail et son aménagement, le télétravail, l'égalité femmes-hommes, et aussi la qualité et l'exemplarité du *management*.

Par où commencer ? Les pistes sont nombreuses :

- ▾ l'écoute du personnel ;
- ▾ le dialogue ;
- ▾ une enquête annuelle sur la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices ;
- ▾ un audit managérial tous les deux ans, avec ou sans un 360° des managers et manageuses ;
- ▾ le partage et la mise en cohérence des rituels et autres animations des équipes pratiqués dans l'organisation.

Attention, ici la DRH se positionne comme médiatrice, régulatrice et non comme DRH ou alors en tant que direction des relations humaines (et non des ressources humaines). Après tout, le climat social n'est bien souvent que le climat relationnel entre les différent-e-s acteurs et actrices de l'organisation.

Attention aussi aux solutions qui n'en sont pas.

Souvent, en cas de mécontentement social, on commence souvent dans les petites ONG par vouloir mettre en place une grille des salaires.

Il convient de se demander quel est le sens d'une grille des salaires pour une équipe de 10 personnes, et surtout de se demander en quoi elle va réellement améliorer le climat social.

La relation peut être le parent pauvre dans les petites structures de par la superposition des fonctions de la direction exécutive et de la fonction RH. Elle se retrouve ainsi jugée et partie, ce qui rend difficile une posture de médiation entre personnes salariées et direction.

D'où l'importance dans ce genre de structure de régulièrement avoir, au minimum, un séminaire d'une journée pour faire le point sur le management et les attentes des personnes salariées.

- ▾ Être plus en position d'anticipation que de résolution de crise.

Les bonnes pratiques rencontrées

- La négociation d'accords en vue de la mise en place de forfaits jours.
- La programmation de moments de vie collective.
- La programmation de réunion avant 18 heures.
- Un accompagnement des managers et manageuses par la DRH pour harmoniser les pratiques, développer de meilleures postures, travailler avec eux et elles leurs difficultés et ainsi améliorer le climat social global.
- Réguler la charge de travail de manière collaborative et participative avec les personnels salariés.
- Travailler l'adéquation entre objectifs et charge de travail.
- Utiliser la trame de l'entretien annuel pour mener une réflexion et mettre en œuvre un équilibrage vie privée / vie professionnelle.

Les pratiques à mettre en œuvre

- Des aides, notamment financières, peuvent être apportées par les pouvoirs publics (voir les aides auprès de la Direccte ou de la CCI), des Carsat ou des CRAM.
- Il peut être envisagé de proposer des solutions RH modulables en fonction des périodes de vie. On peut donner le choix entre rémunération et jours de congés supplémentaires par exemple.

La sécurité

- Réaliser une phase de diagnostic. Elle est importante pour assurer une meilleure organisation des processus de l'association, une meilleure ambiance de travail, une plus grande cohésion au sein des équipes mais aussi une meilleure sécurité.
- Réaliser le document unique d'évaluation des risques en collaboration avec les personnes salariées et/ou les personnes représentantes du personnel. On y retrouve les thématiques liées au stress, à la charge mentale, au harcèlement moral ou sexuel, à la charge de travail, etc. Chaque item retenu doit faire l'objet d'un plan d'action pour faire disparaître le risque ou le réduire.

L'aménagement du temps de travail

- Mise en place du travail à temps partiel choisi, forfaits annuels en jours.
- Aménagement du temps de travail pour des raisons spécifiques, tenant compte de la vie personnelle de la personne salariée et sur une période déterminée.
- Utilisation des outils numériques.
- L'équilibre des temps de vie : la gestion des congés liés à la parentalité notamment.

L'aménagement du lieu de travail

- Le télétravail.

Ce que dit la loi

Documents de référence

- L'obligation de sécurité de résultat de l'employeur.
- Le document unique d'évaluation des risques.
- ANI 19 juin 2013.
- Loi du 17 août 2015.
- Ordonnance du 22 septembre 2017.

Pour en savoir plus

La mise en place du télétravail :

<https://www.juritravail.com/Actualite/loi-travail-teletravail/Id/285074>

AUTODIAGNOSTIC

Cette grille est un support à discussion.

Quels sont les essentiels que vous possédez, quels sont ceux qui manquent ?

Idem pour les recommandés et les additionnels ?

Qu'est ce qui ne s'applique pas à vous ? Aujourd'hui ou demain ?

Quel est le consensus sur cette évaluation ?

Qu'est ce qui revient le plus souvent : on n'y a pas pensé ou en vigueur ?

Votre organisation passe-t-elle facilement d'un état à l'autre ?

Comment passez-vous du « on en parle » à « en cours de mise en place » ?

E/R/A	Indicateurs	On n'y a pas pensé	On en parle	En cours de mise en place	En vigueur	Ne s'applique pas
E	1. L'organisation dispose d'un manuel destiné au personnel régulièrement révisé et mis à jour : - pour décrire la politique RH, les règles de recrutement, d'organisation du travail (temps de travail, télétravail...); - pour rester en conformité avec la réglementation (égalité des chances, diversité, lutte contre les discriminations, etc).					
E	2. L'organisation applique des pratiques d'embauche non discriminatoires.					
R	3. L'organisation applique une politique d'embauche ouverte à tous les secteurs.					
R	4. L'organisation dispose de définitions de fonctions comprenant les compétences attendues, les principales missions, les rapports hiérarchiques et les indicateurs clés.					
R	5. L'organisation réalise de manière documentée une évaluation de la performance des personnels au moins une fois par an.					
E	6. L'organisation réalise de manière documentée un entretien professionnel avec chaque personne salariée.					
R	7. L'organisation offre des possibilités de développement professionnel et de formation des personnes employées dans leurs domaines de compétence, mais également pour leur développement personnel.					
A	8. L'organisation a un plan de rémunération et un examen périodique des échelles de salaire et des avantages est effectué.					
R	9. L'organisation met en place des actions de QVT.					
R	10. L'organisation est sensible à l'équilibre vie privée / vie professionnelle et veille à mettre en place des actions en ce sens.					
A	11. L'organisation dispose d'un processus en temps voulu pour pourvoir les postes vacants afin d'éviter toute interruption des services du programme ou toute perturbation des activités de l'organisation liée à une perte d'expertise.					
A	12. L'organisation dispose d'un processus pour examiner et répondre aux idées, suggestions, commentaires et perceptions de tous les membres du personnel.					
E	13. L'organisation dispose d'un plan stratégique pluriannuel, plan décliné en stratégie RH.					
R	14. Une enquête de satisfaction des collaborateurs et collaboratrices est effectuée régulièrement, les résultats sont présentés par les équipes dirigeantes à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices.					

E = essentiel ; R = recommandé ; A = additionnel en vue de la performance de l'organisation



Rassembler et agir
pour la Solidarité internationale

Création graphique et mise en page : Benjamin Madelainne

Relecture : Emmanuel Cauchois

14, passage Dubail 75010 Paris

Tél. : +33 1 44 72 93 72

www.coordinationsud.org

Janvier 2020