

1 Principes de la gestion stratégique des ressources humaines

Page 12

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

2. LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA GRH

Page 13

2.1. Évolution du rôle des ressources humaines

2.2. Le nouveau rôle des RH

2.3. Rôle des RH : partenaire stratégique

Page 14

2.4. Rôle des RH : défenseur des employés

2.5. Rôle des RH : agent du changement

3. ALIGNEMENT DE LA GRH SUR LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE



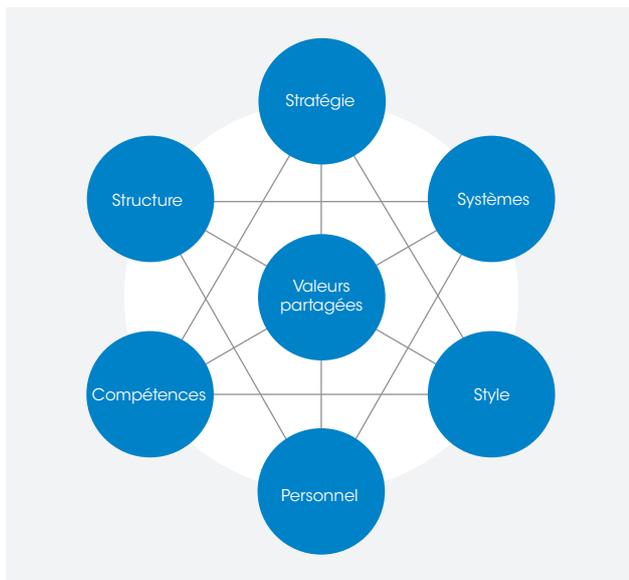
1 Principes de la gestion stratégique des ressources humaines

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

Comme indiqué au chapitre « Gestion stratégique » du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités (dans la partie du Chapitre 3 consacrée au modèle des 7-S), les éléments malléables du modèle des 7-S (compétences, style, personnel et valeurs partagées) sont des aspects très importants dans une organisation. Les facteurs humains ont pris une place prépondérante et ainsi donné naissance à la gestion des ressources humaines (GRH), devenue une discipline à part entière, dans la deuxième moitié du siècle dernier. Aujourd'hui, la GRH est un principe bien établi, reconnu dans le monde entier comme une fonction standard dans les organisations de taille moyenne et de grande taille telles que les administrations douanières.

Les modalités d'application et d'utilisation de la GRH par les administrations douanières sont très variables, en fonction notamment de l'importance accordée à la GRH dans l'organisation. D'autres différences apparaîtront dans la manière dont les administrations appliquent chacun des éléments de la GRH. Globalement, pour avoir une organisation performante et efficace, il doit régner une certaine cohérence et cohésion entre les éléments de base (« hard ») et les éléments malléables (« soft ») qui constituent les 7-S.

Le modèle des 7-S



Dans la littérature spécialisée et dans la pratique, on rencontre des versions et des définitions très différentes de la GRH. Pour plus d'efficacité dans ce domaine, il est indispensable d'y voir clair et de donner une signification précise à la GRH. Voici donc la définition de la GRH qui a été adoptée :

“La gestion des ressources humaines est une discipline qui porte sur l'humain et qui consiste à amener le personnel d'une organisation à bien vouloir utiliser et à être capable d'utiliser ses connaissances, ses compétences et ses spécificités le mieux possible pour servir les objectifs de l'administration douanière.”

On trouvera dans ce Cadre à la fois des descriptions et des modèles théoriques, auxquels s'ajouteront les meilleures pratiques appliquées par des administrations douanières du monde entier, axées principalement sur la mise en œuvre efficace de la gestion stratégique des RH pour appuyer les objectifs de l'organisation. Il est essentiel de reconnaître le rôle stratégique des unités de RH et des professionnels des RH au sein d'une organisation et donc d'intégrer précisément la planification des RH et la planification des activités. Ceci est vital pour mettre en œuvre avec succès la vision et la stratégie de l'administration et pour développer une organisation saine et solide, capable d'attirer, de développer et de conserver des employés compétents, dévoués et engagés.

Intégrer les RH dans l'activité de l'organisation est essentiel pour :

- aligner les ressources humaines sur les priorités du gouvernement et la mission, le plan stratégique et les ressources budgétaires de l'organisation ;
- appuyer les stratégies de RH (définition et classification de l'organisation, formation, évolution de carrière) conçues spécialement pour les besoins actuels et futurs de l'administration ;
- aider les cadres à s'acquitter de leurs responsabilités et à réaligner leur personnel ;
- développer et pérenniser un leadership fort dans toute l'administration ;
- faciliter l'amélioration des performances et la communication d'informations en établissant des mesures de performances.

2. LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA GRH

La GRH devrait avoir un rôle stratégique dans les administrations douanières et, par conséquent, faire partie intégrante de la gestion stratégique. Cela implique les actions suivantes :

1. prise en compte, dans tous les choix stratégiques, des effets sur les facteurs humains (les S malléables) et inversement ;
2. détermination stratégique de la globalité des éléments moteurs de la GRH dans l'organisation, ce qui implique l'existence d'un système de GRH avec des éléments stratégiques et des éléments opérationnels.

La GRH stratégique définit approximativement la ligne de mire de la politique et des instruments opérationnels de GRH. Par exemple, si la GRH stratégique a pour objectif un « assouplissement du déploiement de personnel », les différents instruments de GRH doivent viser cet objectif, c'est-à-dire s'efforcer de choisir des personnes plutôt polyvalentes lors du recrutement et de la sélection de personnel et mettre en place des systèmes de rotation de postes. Un autre objectif stratégique fréquent de nos jours dans les administrations douanières est le passage d'un processus physique à un processus administratif, ce qui nécessite un changement culturel. Ce changement culturel commence par le recrutement, la sélection et la prise de fonctions de personnel nouveau, tandis que l'évaluation et le développement du personnel sont des outils importants pour le personnel déjà en place.

Les rôles que les professionnels des ressources humaines sont appelés à jouer

Selon la taille de l'organisation concernée, les professionnels des ressources humaines doivent parfois assumer des responsabilités qui se recoupent avec celles de leurs homologues. Dans de grandes organisations, le Responsable et le Directeur des ressources humaines ont des rôles clairement définis et distincts en matière de gestion des RH, et le Responsable acquiert progressivement à cet égard un pouvoir et une responsabilité accrues. Les directeurs des RH, et parfois même les responsables, peuvent être à la tête de plusieurs services différents, conduits par du personnel fonctionnel ou spécialisé des RH comme le responsable de la formation, le responsable de la rémunération ou le responsable du recrutement. Les employés des ressources humaines œuvrent à la fois pour l'organisation et pour les personnes qui y travaillent. Par conséquent, un bon professionnel des RH doit constamment trouver un équilibre entre les besoins de l'organisation et ceux de ses employés.

2.1. Évolution du rôle des ressources humaines

Le rôle des professionnels des RH change. Auparavant, les responsables des RH étaient souvent considérés comme le bras armé, méthodique, des dirigeants. Leur rôle était plus proche des fonctions assimilées à des tâches administratives par l'organisation. Cela n'est pas surprenant si l'on considère que, dans de nombreuses organisations, la fonction initiale des RH découle des services administratifs ou financiers car les premiers besoins de l'organisation en matière de RH portaient sur l'embauche des employés, le paiement des employés et la gestion des avantages. Dans ce rôle, les professionnels des RH servaient utilement les programmes de la direction, mais ils étaient fréquemment considérés comme des obstacles par les autres employés de l'organisation. Si cette fonction peut encore parfois se révéler nécessaire — par exemple, personne ne souhaite voir un dirigeant s'occuper lui-même d'une politique de harcèlement sexuel — une grande partie du rôle des RH change.

2.2. Le nouveau rôle des RH

Le rôle du responsable des RH évolue parallèlement à l'évolution des besoins de son organisation. Les organisations qui réussissent deviennent plus adaptables, résilientes, capables de changer

rapidement d'orientation et centrées sur les usagers. Selon la taille de l'organisation, le responsable des RH est chargé de l'ensemble des fonctions relatives aux besoins et aux activités des personnes qui appartiennent à l'organisation, et il est notamment chargé des domaines suivants :

- recrutement ;
- embauche ;
- formation ;
- développement de l'organisation ;
- communication ;
- gestion des performances ;
- accompagnement personnalisé (coaching) ;
- recommandations d'orientation générale ;
- salaires et avantages ;
- constitution d'équipes ;
- relations avec les employés ; et
- leadership.

Il est donc recommandé d'envisager trois rôles supplémentaires pour le responsable des RH.

2.3. Rôle des RH : partenaire stratégique

Dans les organisations d'aujourd'hui, les responsables des RH doivent se considérer comme des partenaires stratégiques, afin de garantir la pérennité de leur fonction et leur capacité à apporter une contribution. Dans ce rôle, l'employé(e) des RH contribue à l'élaboration et à la réalisation des objectifs et du plan stratégique applicables à l'ensemble de l'organisation.

Les objectifs stratégiques des RH sont fixés en vue de permettre la réalisation des objectifs et du plan d'activité stratégique global de l'organisation. Le représentant des RH chargé des questions tactiques dispose d'une connaissance approfondie de la conception des systèmes de fonctionnement dans lesquels les personnes réussissent et apportent leur contribution. Ce partenariat stratégique a une incidence sur les services de RH tels que la conception des postes de travail, l'embauche, le système de récompense, la reconnaissance et la rémunération stratégique, le développement des performances et les systèmes d'évaluation, la planification des carrières et des successions et, enfin, le perfectionnement des employés.





La réussite de leur partenariat stratégique impose aux membres du personnel des RH d'adopter une réflexion stratégique, d'avoir des connaissances financières et comptables mais aussi d'assumer la responsabilité des réductions de coûts et de la mesure de l'ensemble des programmes et des processus des RH.

2.4. Rôle des RH : défenseur des employés

En qualité de représentant des employés ou de soutien au personnel, le professionnel des RH participe pleinement au succès de l'organisation, grâce à sa connaissance des personnes et à sa capacité à les représenter. Ce rôle requiert une expertise quant à la manière de créer un environnement de travail dans lequel les personnes seront motivées, apporteront leur contribution et seront heureuses.

L'appropriation de l'organisation par les employés se construit en favorisant des méthodes efficaces de détermination des objectifs, de communication et de responsabilisation. Le professionnel des RH aide à mettre en place une culture organisationnelle et à instaurer un climat dans lequel les personnes se montrent compétentes, s'impliquent et s'engagent à servir parfaitement les usagers.

Dans ce rôle, le responsable des RH propose aux employés des possibilités d'évolution ou des programmes d'assistance. Il intervient pour le développement de l'organisation, pour proposer des approches pertinentes de résolution des problèmes et pour programmer régulièrement des opportunités de communication.

2.5. Rôle des RH : agent du changement

L'évaluation permanente de l'efficacité de l'organisation contraint fréquemment le professionnel des RH à se faire l'avocat du changement. La connaissance des bonnes stratégies du changement et la capacité à les mettre en oeuvre font toute la valeur d'un professionnel des RH.

La mise en place d'un lien entre le changement et les besoins stratégiques de l'organisation tend à réduire l'insatisfaction des employés et leur résistance au changement.

Le professionnel des RH contribue à l'organisation en évaluant

constamment l'efficacité de la fonction RH. Il soutient aussi les changements dans d'autres services ou au niveau des pratiques professionnelles. Afin de promouvoir le succès global de son organisation, il préconise de définir la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les plans d'action de l'organisation. Enfin, il contribue à définir les mesures qui permettront à son organisation de savoir comment elle parvient à s'acquitter de toutes ces tâches.

3. ALIGNEMENT DES GRH SUR LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

Il est essentiel d'adopter une planification intégrée des RH pour respecter les priorités et réaliser les objectifs de l'organisation de manière efficace. La planification intégrée permet de mieux relier sur le plan fonctionnel les objectifs de l'organisation et l'ensemble des processus de RH. Il est indispensable de planifier les RH pour mettre pleinement en pratique les priorités organisationnelles, en adoptant des processus rationalisés.

Le processus interne à appliquer par chaque organisation doit suivre un cycle itératif et adaptable afin d'identifier les besoins actuels et futurs en ressources humaines. On réalisera ainsi les objectifs de l'organisation et on établira ce lien crucial entre la gestion des RH et le plan stratégique global d'une organisation.

Une intégration efficace de la planification des RH exige une collaboration intensive entre les professionnels des RH et les responsables de la gestion stratégique, ainsi que l'adoption d'outils adaptés de planification des RH et de processus de mise en oeuvre progressive.

Le cycle de planification intégrée des RH rassemble plusieurs éléments dans un processus transparent et constamment surveillé. Grâce à une évaluation systématique des besoins actuels et futurs des directions, régions ou agences et de l'administration dans son ensemble, on parvient à une activité d'excellence en favorisant les initiatives permettant d'attirer, de développer et de conserver un personnel engagé, durable et compétent. Ce processus implique d'analyser et de comprendre les éléments suivants :

- analyse de l’environnement externe (ex : attractivité de l’employeur d’après une enquête sur l’emploi dans le service public, analyse du marché de l’emploi, etc.) et de l’environnement interne (ex : étude démographique sur les caractéristiques générales, tendances, défis futurs, etc.), ainsi que des spécificités de la stratégie RH au niveau de l’État ;
- planification stratégique de l’organisation : priorités (législatives, financières) du gouvernement, priorités du service public, stratégie d’union douanière (le cas échéant), plan stratégique douanier pluriannuel, etc. ;
- planification opérationnelle de l’organisation : plan d’action annuel des directions, secteurs, opérations, avec les priorités stratégiques et les critères de performance ; et
- planification des RH : analyse des éléments liés aux effectifs, orientations et priorités des RH, plans opérationnels des RH (classification des postes, stratégies de gestion du personnel, formation et développement, prévision des rotations de personnel, gestion des talents, etc.), ceci pour chaque direction et chaque région.

Pour parvenir à intégrer ces éléments, une administration doit renforcer ses capacités en matière de planification des RH afin de réaliser ses objectifs de performance. Pour déterminer les besoins actuels et futurs en termes de RH, une approche en cinq étapes sera préconisée à tous les niveaux hiérarchiques. Grâce à une méthodologie commune, on alignera les exercices de planification des RH développés par tous les responsables hiérarchiques, responsables des régions et des directions, et on les intégrera dans un outil cohérent.

Des professionnels de RH interviendront à tous les niveaux hiérarchiques afin d’aider à planifier les RH selon le processus suivant :

1. définition des objectifs de l’activité (quels sont vos principaux objectifs pour les années à venir, les changements prévus par la direction ? qui sont vos principaux partenaires ?) ;
2. analyse de l’environnement (analyse des effectifs, analyse interne de l’équipe et analyse externe) ;
3. analyse des écarts (compte tenu des aspects liés à l’environnement et des effectifs actuels, quels sont les besoins actuels et futurs en matière de RH pour réaliser les objectifs de l’activité ?) ;
4. fixation de priorités en matière de RH pour réaliser les objectifs (quelles sont les principales stratégies ? quelles stratégies permettront d’aboutir aux résultats souhaités ? (recrutement/ gestion des effectifs, mobilité/redéploiement, éthique/ diversité, formation/développement, bien-être au travail, etc.))
5. mesure et suivi des progrès accomplis, établissement de rapports (quels sont les objectifs mesurables en matière de RH ? sont-ils alignés sur les outils de mesure de performance de l’organisation ? quels sont les mécanismes utilisés pour suivre les résultats en matière de RH ?).

Pour respecter leurs cycles de planification, les administrations peuvent établir un calendrier avec les différents délais, en respectant les éléments présentés ci-dessous.

L’un des principaux critères de réussite d’une planification intégrée des RH est l’assurance d’un dialogue constructif et continu entre les unités RH d’une part et les directions et l’encadrement des régions d’autre part. L’encadrement bénéficie alors d’un soutien permanent pour aligner ses décisions concernant l’affectation de personnel et la répartition de la charge de travail sur le système de classification, concernant l’application correcte des descriptions de postes en fonction des compétences et concernant le soutien apporté aux employés tout au long de leur carrière.

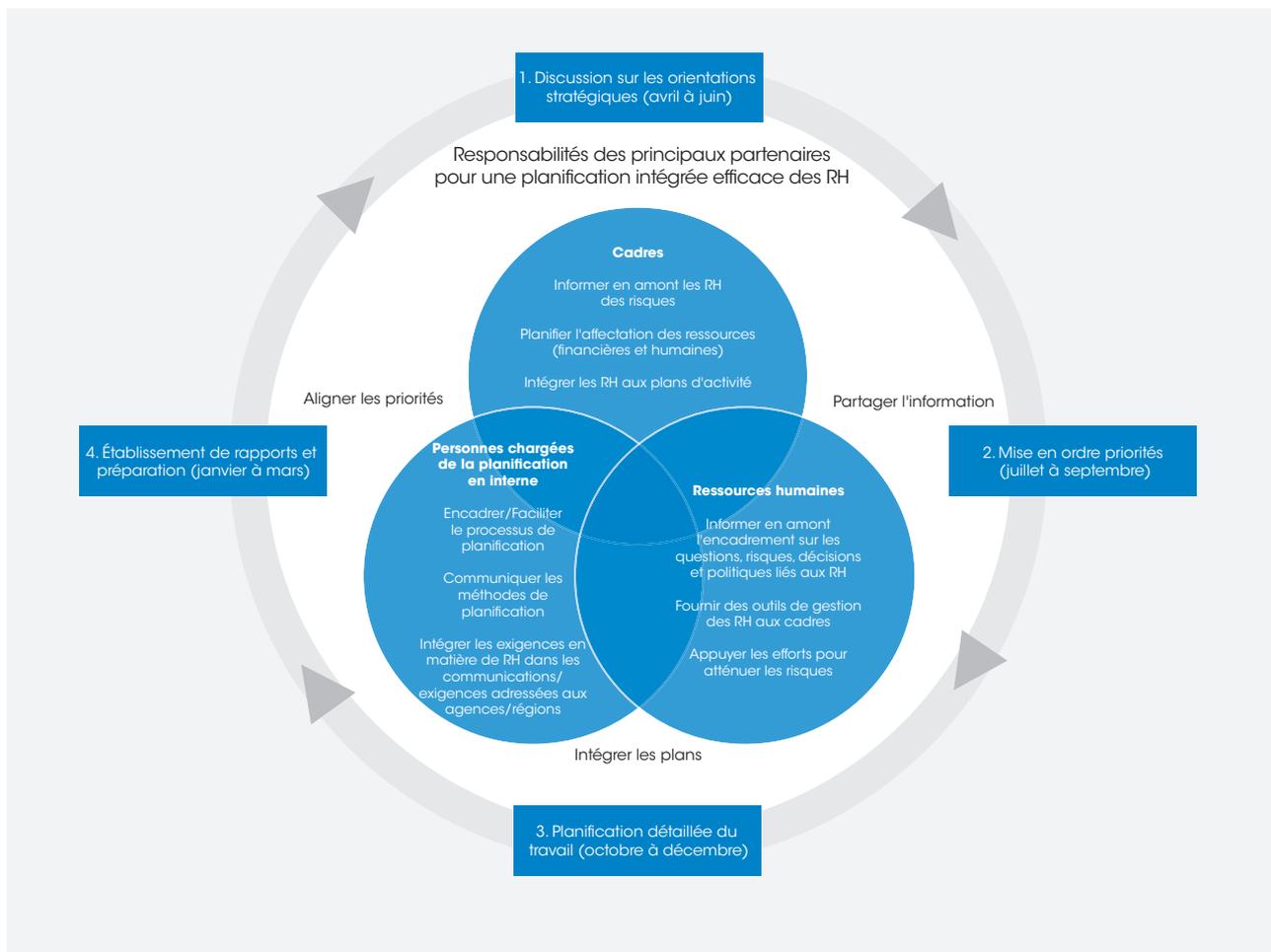
Les priorités ou objectifs stratégiques des RH (ex : éthique, diversité et intégration, gestion des talents) sont ensuite traduits en recommandations et orientations fonctionnelles afin de renforcer les stratégies et les plans opérationnels. Selon l’approche collaborative adoptée, chaque direction et chaque région dispose de son propre plan opérationnel en matière de RH, ce qui donne une orientation stratégique concernant la faisabilité des programmes, les ajustements des lacunes de compétences ou les priorités futures.

Un cycle de planification intégrée des RH permet de procéder à un alignement systématique des décisions opérationnelles de l’encadrement sur les processus de RH et inversement.

La chaîne de valeur des RH, présentant l’ensemble des principaux processus de RH, peut être définie comme suit :

- Cadre juridique et éthique : ensemble de lois et de règles et politiques administratives réglementant le fonctionnement de l’organisation, déterminant les effectifs et leur cadre juridique et définissant les obligations juridiques à la fois des cadres et des employés.
- Planification des effectifs et des ressources humaines, organisation, conception et établissement de rapports : ensemble de processus par lesquels les cadres déterminent





Source : Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

les incidences de facteurs pouvant influencer leurs services, leurs programmes et leurs priorités, sur leurs effectifs et sur le lieu de travail. Ces incidences sont présentées sous la forme d'un plan des effectifs et du lieu de travail. Y figure également toute activité liée à l'alignement de la structure du personnel, afin de répondre à tout changement nécessaire, et liée à la définition des performances de l'organisation et à l'établissement de rapports à ce sujet.

- Gestion des postes et des emplois : ensemble des processus et des activités permettant de « traduire » les besoins en descriptions de postes basées sur les compétences (soit en réutilisant des descriptions existantes ou bien en créant de nouvelles ou en modifiant celles qui existent). Le poste est évalué et classé, selon les exigences, et il est créé ou maintenu.
- Rémunération : ensemble de processus et d'activités permettant de traiter les informations liées au travail et à la situation personnelle des employés et de les transmettre au prestataire chargé de la paie car il s'agit d'éléments liés à la paie, aux avantages et assurances. Les outils de gestion des congés sont également gérés en interne.
- Recrutement, intégration et départ : ensemble de processus et d'activités concernant les vacances de postes actuelles et futures, impliquant notamment la recherche, l'évaluation et la sélection des candidats. Il s'agit également d'activités liées à l'ouverture du dossier d'un(e) employé(e), l'enregistrement et l'intégration des employés dans les fichiers de paie et d'avantages, la mise à disposition des outils et de l'équipement nécessaires aux employés à leur nouveau poste de travail. Cela inclut aussi les processus liés au départ pour une durée déterminée ou au départ définitif d'employés en poste dans un département du service public ou dans le service public en général.
- Performance et développement : ensemble de processus et d'activités liés au lancement et à la réalisation du contrat de performances des employés : définition des performances attendues, examens périodiques et planifiés des performances, planification et réalisation de sessions de formation et de développement. À cela s'ajoutent des activités sur la reconnaissance du personnel et les récompenses correspondantes.
- Gestion du lieu de travail : ensemble de processus engagés par un(e) employé(e) ou par un cadre suite à des événements ou à des décisions prises sur le lieu de travail. Il peut s'agir d'activités liées à l'engagement et à l'approbation de congés et d'heures supplémentaires, à la mise en place d'horaires de travail, à des actions en faveur de la santé et de

la sécurité sur le lieu de travail, à la résolution de problèmes de logement, à la gestion de plaintes et de mécontentements, à des questions de discipline et à la gestion d'un emploi permanent.

Une planification intégrée des RH garantira que tous les processus de RH présentés ci-dessus répondent en amont aux besoins, objectifs et orientations de l'activité.

Le Cadre sur le professionnalisme en douane a pour principal objectif de fournir un outil conceptuel et pratique aux décideurs et spécialistes du renforcement des capacités de la douane, qui participent à la réforme et à la modernisation de la gestion stratégique des ressources humaines de leur organisation. Ce Cadre permet d'adopter des processus de RH axés sur le changement et le développement des performances.

Les différents chapitres et différentes sections s'articulent autour de plusieurs éléments clés de RH. Les thèmes et sujets développés dans le Cadre sont tous liés à la mise en œuvre en douane d'une approche basée sur les compétences. Ils constituent un canevas permettant de prendre des décisions stratégiques concernant la planification et le développement du personnel. Même si les groupes thématiques sont présentés selon un ordre logique, le Cadre de l'OMD sur le professionnalisme en douane ne vise pas à imposer une approche méthodologique linéaire pour la mise en œuvre. Compte tenu de leur complexité, les systèmes et processus de RH sont davantage adaptés à des modèles non linéaires.

Ce cadre conceptuel peut être adapté et enrichi en fonction du contexte et de l'environnement juridique et administratif de chaque administration douanière. Les pratiques présentées dans les annexes de ce Cadre, ainsi que les informations disponibles en ligne sur CliKCI, visent à fournir des perspectives de mise en œuvre complémentaires, favorisant la mise en place de processus nationaux et spécifiques de RH.

