



« On ne laisse pas les RH dans un coin ».

Mettre en place une stratégie RH dans sa structure

Synthèse \ Forum Entreprendre dans la culture BFC 2019

Capital humain indispensable pour le bon fonctionnement de la structure, les ressources humaines englobent plusieurs notions : recrutement, rémunération, conditions de travail, gestion prévisionnelle des emplois...

Certains n'emploient pas le mot « ressources humaines ». Chez La Belle Ouvrage (75), on préfère parler de travail, d'équipe, ou de « richesses humaines ». Dans le même sens, l'ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) préfère parler de « démarche » de ressources humaines plutôt que de « stratégie ». Dans une structure, l'équipe fait partie du projet, ce n'est pas juste un moyen dans le projet. D'ailleurs, une équipe commence à deux personnes, et cela concerne également les bénévoles qui auraient pour projet de s'employer.

Les ressources humaines sont à envisager dans une vision globale du fonctionnement d'une structure. L'ARACT définit cela en 4 axes sur lesquels il faut travailler :

- Pour qui travaille-t-on ? L'ADN, l'historique, les orientations de la structure.
- Quels sont l'activité, les moyens, les objectifs ? Et quelle autonomie a-t-on au travail ?
- Avec qui est-on en relation dans le travail ?
- Le contrat, le statut, la paie.

**Anticiper sur l'avenir pour recruter efficacement,
co-construire un plan de formation pour développer les compétences**

Le recrutement est le premier moment important dans la vie d'une structure.

Il faut anticiper le projet à long terme et se demander de quelles compétences va-t-on avoir besoin. Il faut rendre très concret le futur travail : se rendre sur place, visiter, rencontrer ses futurs collègues, sentir une ambiance. Ce que l'on cherche est la complémentarité. L'ARACT a d'ailleurs constaté que le socle est le recrutement de collaborateurs pouvant s'adapter à tous les types de personnes qu'ils vont rencontrer dans le cadre de leur travail, au-delà des compétences techniques.

Le plan de formation (de développement des compétences, depuis 2018) est un outil important. Il y a des obligations légales, financières et sociales. Les textes changent souvent... Il faut donc faire un travail de veille. L'enjeu, ce sont les compétences du salarié, d'où le rôle important de l'OPCO (OPérateur de COmpétences) qui peut amener les structures à se questionner sur les besoins du salarié. Autre enjeu de la formation : se mettre à jour. Aujourd'hui les compétences deviennent vite obsolètes, par exemple dans le domaine du numérique. Enfin, il est très important de co-construire le plan de formation entre employeur et salarié.

Au cœur du projet de structure, il est nécessaire de **formaliser une organisation du travail claire**. L'organigramme, les places de chacun, les lieux, les tâches : de là découlent les fiches de poste.

Il est essentiel que l'ensemble des fiches de postes soient connues de l'équipe entière, afin d'être sûr que toutes les tâches à effectuer soient réparties au sein de la structure.

Travailler et organiser les moments d'évaluation, d'échanges entre salariés et dirigeants

L'entretien professionnel est une obligation pour l'employeur depuis 2015, mais aussi un moment privilégié pour échanger sur les perspectives d'évolution. Il ne faut pas négliger cet outil qui va aider au développement de l'entreprise. On y parle des besoins en formation, de l'avenir, de la place dans la structure... Il est d'ailleurs à distinguer de l'entretien individuel d'évaluation. L'entretien professionnel doit être réalisé tous les 2 ans (3 fois en 6 ans) et peut être mené par une autre personne que le n+1 du salarié, ce qui peut aider à libérer la parole. Toutes les informations légales concernant ce rendez-vous peuvent être consultées sur le site de l'AFDAS, où l'on trouve également des outils et fiches pour mener à bien cet entretien, à destination des structures et des salariés.

Les EDD (Espaces De Discussion) sont des temps inscrits dans l'organisation du travail, et permettent de revenir ensemble sur des situations de travail ; il s'agit d'un échange entre dirigeants et personnes de terrain. Il peut y avoir de l'engagement et de la passion, mais également des situations concrètes qui altèrent le bien-être au travail des salariés. Il est donc nécessaire de parler du contenu du travail qui peut s'entrechoquer avec les valeurs du travail.

Des outils sont à consulter sur : <https://bourgognefranche-comte.aract.fr/>

Dans les petites structures - 2 ou 3 personnes, il n'est pas forcément facile de discuter avec « l'équipe ». On peut alors se réunir avec d'autres structures, échanger sur des cas concrets en se réunissant par métiers, par fonctions.

L'appui-conseil RH, un outil concret pour les structures... et les salariés

Il faut enfin noter l'existence du dispositif **appui-conseil RH** proposé par l'Afdas en Bourgogne-Franche-Comté : 5 journées d'accompagnement permettant de travailler la mise en place d'un organigramme, les fiches de poste, l'identification des compétences, la mise en place des entretiens individuels, des outils de planifications à moyen terme, etc. Ensuite, c'est à la structure de programmer des rendez-vous réguliers au sein de son organisation interne. Le regard d'un tiers peut également être pertinent, car il n'est pas toujours facile de s'auto-analyser, surtout pour les petites structures.

L'AFDAS, l'ARACT, La Belle Ouvrage... il existe nombre de structures en France destinées à accompagner ou à mettre des ressources à disposition des entrepreneurs culturels. En Bourgogne-Franche-Comté, citons notamment La Coursive Boutaric, Culture Action ou encore le lab.