

L'humanitaire comme tremplin

> Compétences

Les métiers de l'humanitaire se professionnalisent jusqu'à l'excès

> Les ONG favorisent les super-qualifiés au détriment du volontariat

Christian Lecombe

La Cité de la solidarité internationale à Annemasse, qui met à disposition des espaces de travail pour des ONG et dispense des formations, a organisé les 29 et 30 novembre un salon dédié aux métiers de l'humanitaire. Cette quatrième édition a attiré 2200 visiteurs en quête d'informations sur les recrutements et les perspectives dans le domaine de l'entraide.

L'Institut Bioforce, qui forme à Lyon des logisticiens et des administrateurs, a confirmé que des profils pointus étaient de plus en plus recherchés, même si le bénévolat reste une pratique répandue pour constituer un cursus et accéder par la suite à des postes davantage prisés. Autre tendance: l'autonomisation des salariés locaux dans les pays bénéficiaires et donc une baisse du nombre d'expatriés. «Ces derniers ne représentent plus que 7% de nos effectifs», indique le porte-parole d'Action contre la faim. Précédant ce salon, des états généraux de l'action humanitaire – toujours à Annemasse – ont réuni, les 27 et 28 novembre, 150 professionnels à l'initiative de l'organisation grenobloise Humacoop. Son directeur, Joseph Dato, rejoint le chercheur Marc Lavergne (voir ci-dessous) pour déplorer l'«hyper-professionnalisation» de l'engagement humanitaire sous la pression des bailleurs de fonds, «qui sont parfois des Etats et donc des parties prenantes dans un conflit». Cela au détriment d'un engagement plus profond, en contact avec le terrain.

Par ailleurs, l'échelle élevée des demandes en matière de recrutement conduit à un taux de vacance important parmi les postes à pourvoir, «jusqu'à une centaine dans certaines ONG», précise Joseph Dato.



Des employés du CICR à la frontière entre Israël et la Syrie avec une cargaison de pommes. KUNEITRA, 5 MARS 2013



MARC LAVERGNE / AFD

Le Temps: En matière de recrutement, les grandes ONG semblent désormais être tout aussi exigeantes que les entreprises. L'humanitaire est aujourd'hui une profession presque comme les autres. Est-ce là une forme de dérive, qui nuirait à l'éthique de l'engagement humaniste?
Marc Lavergne: Je regrette le glissement vers trop de professionnalisme. Une formation bac plus 5 est parfois exigée lorsque l'on postule pour partir en mission. On observe une fuite en avant des ONG en écho aux demandes des bailleurs de fonds, qui veulent de bons curriculum vitae, garantie selon eux de la réussite d'un programme et qui fonctionnent en quelque sorte comme une assurance psychologique. Il existe une volonté d'être avant tout efficace: on ne veut pas par exemple de médecins au rabais, mais des praticiens confirmés. Qu'ils exercent dans un

hôpital parisien ou dans un dispensaire de brousse, peu importe.

– **Cela semble louable car la qualité des soins doit être la même pour tous...**

– Bien entendu, mais cette exigence paraît plus contestable s'agissant des métiers humanitaires liés notamment à la gestion administrative des missions. Que ce soit à Londres, à Paris ou dans d'autres capitales, les sièges des grandes ONG regorgent de personnels bien payés et très formés qui rédigent des rapports toute la journée et empiètent les statistiques.

La communication n'échappe pas à ce constat. Chez Médecins sans frontières à Paris, on dénombre 25 communicants qui mènent une course permanente aux projets et au fundraising. Il existe une compétition pour décrocher les projets, il faut savoir taper aux bonnes portes et ne surtout pas se fâcher avec des agences onusiennes comme le HCR. Les ONG qui communiquent mal sont écartées. Tous ces personnels, comptables, experts financiers évoluent dans un environnement sécurisé et climatisé, ils n'ont jamais vu un réfugié, tout cela au nom de l'efficacité. L'enthousiasme disparaît. Beaucoup

d'ONG sont plus tournées vers les bailleurs de fonds que vers les bénéficiaires. Je ne suis donc pas convaincu que les besoins réels des populations dépendantes de l'aide humanitaire soient toujours clairement identifiés.

– **La carrière humanitaire est plus courte que dans le passé, le taux de fidélisation est faible, autour de 10%. Pourquoi?**

– L'action humanitaire s'inscrit autrement que dans le passé, elle est plus brève parce que le volontaire de terrain ne bénéficie plus de la même protection que jadis. Il peut être une cible, être enlevé, voire assassiné. Le mythe de l'homme blanc intouchable, venu faire le bien, a vécu. Dans le même temps, beaucoup de personnes postulent parce que l'engagement humanitaire représente une garantie pour leur avenir. Celui dont le CV atteste qu'il a travaillé deux ans pour une ONG – quelle que soit son expérience du terrain – est perçu comme un individu qui sait prendre des risques, gérer ses émotions et a du courage. C'est un plus par rapport à d'autres postulants. La carrière humanitaire est par exemple un tremplin pour les traders et autres spécialistes de la finance. D'autres se propulsent vers les agences onusiennes ou le CICR.

L'œil de l'expert

Une génération Y avide d'expériences



Alain Salamin *

La génération Y, soit les personnes nées entre 1980 et 2000, reste une énigme pour les entreprises. Grâce à des données récentes, nous pouvons cependant apporter plus de clarté sur leurs préférences et défaire quelques-uns des préjugés qui leur collent à la peau.

Le premier est que les «Y» seraient avant tout «collaboratifs», qu'ils pensent principalement «équipe» et que la performance individuelle passerait au second plan pour eux. Cela ne se vérifie pas. Entre toutes les générations, les «Y» sont ceux ayant le désir le plus élevé d'entrer en compétition avec les autres et avec eux-mêmes. Ce n'est pas l'atteinte d'un standard en soi qui les motive le plus, mais plutôt la comparaison de leur performance par rapport à celle de leurs pairs. Quelles en sont les conséquences au travail? Tout d'abord, les entreprises ne valorisant pas la performance, ce qui est le cas d'une grande partie des entités publiques, se trouvent en désavantage chronique pour attirer et retenir ces nouveaux talents. Cela crée un biais négatif au recrutement, car quantité de «Y» ne considèrent jamais un emploi dans ce secteur. Sans un rôle central attribué à la notion de performance, pas de compétition, pas de possibilité de s'améliorer et de se comparer, donc peu d'intérêt pour ce système. Pour les entreprises valorisant déjà la performance, il s'agira de la rendre moins personnelle, plus transparente dans le groupe. L'objectif sera de permettre les comparaisons, et donc l'émulation entre les employés. Il faudra ainsi récompenser les acteurs de manière plus visible tout en maintenant un feedback personnalisé pour chacun. On évitera les bonus réservés exclusivement à l'équipe.

Dans ce nouveau monde, une pratique nouvelle émerge: la «ludification». Pour susciter une compétition positive, on crée des plateformes de jeu permettant aux employés de s'affronter virtuellement. L'opération est rendue visible dans toute l'entreprise et même à l'extérieur et les meilleures contributions sont récompensées. IBM a créé un «jeu sérieux» pour la résolution de problèmes complexes. Il a été utilisé en interne ainsi que par plus de 1000 universités et leurs étudiants «Y». Avantage concurrentiel garanti pour IBM au recrutement.

Le second mythe est que cette génération ne serait pas loyale car constamment en recherche de nouvelles opportunités. C'est faux. Les «Y» sont aussi fidèles que leurs prédécesseurs, pour autant que l'entreprise leur fournisse des opportunités de développement riches et fréquentes. Sinon, ils n'hésiteront pas à changer de job. Fait intéressant, les «Y» recherchent avant tout la diversité des expériences. Le développement latéral est donc plus important pour eux que de grimper les échelons hiérarchiques. En entreprise, il s'agit donc de créer de la «promotion horizontale» et de la valoriser financièrement, presque au même titre que la promotion verticale. On prônera des filières de métiers transverses et transparentes. Le développement des compétences au travers de projets sera encouragé, de même que des évolutions de carrière rapides, basées sur les accomplissements et surtout pas sur l'ancienneté. Cette approche nécessitera des structures salariales comportant moins de classes et plus d'amplitude dans les fourchettes salariales pour permettre plus de flexibilité.

La résistance à ces concepts provient surtout du management actuel, des baby-boomers, dont les valeurs se télescopent avec celles des «Y». Mais le train démographique est en marche et déjà les nouvelles générations nous forcent à nous remettre en question.

* Fondateur d'AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne