

Perspectives Solidaires

« La gestion des ressources humaines en ONG :
problématiques et tendances »



TONMONDE.ORG

Synthèse du débat - 13 Avril 2010



RESUME

A l'heure où la quête de sens et l'engagement de cause prennent de plus en plus d'importance dans les perspectives de carrière des salariés, les ONG ne manquent pas de candidats mais font face à des problématiques Ressources Humaines bien spécifiques. Du fait de leur technicité, de leurs conditions de travail particulières et des concessions financières qu'ils impliquent, les métiers de l'humanitaire requièrent des profils très précis souvent difficiles à trouver. Face à cette exigence, les ONG ont tendance à prendre exemple sur le monde de l'entreprise et tentent de miser davantage sur la gestion de leurs talents : bénévoles et spécialistes du privé sont notamment devenus une composante cruciale pour ces structures. Toutefois, freinées par leur manque de moyens et, souvent, par leur petite taille, les ONG doivent apprendre à gérer un autre phénomène : celui de la fidélisation de leurs employés. Bien que le turnover, caractéristique du monde associatif, soit considéré davantage comme une source de dynamisme par ces dernières, l'arrivée de la génération Y ainsi que la généralisation du phénomène de « zapping professionnel » bouleversent la gestion des RH au sein de la sphère solidaire.

PARTICIPANTS

Cécile de Calan, Consultante en développement des ressources humaines et des Organisations, **TransfaiRH**

Guillaume Chocteau, Délégué Général, **Ressources Solidaires**

Frédérique Claisse, Responsable des Ressources Humaines, **Greenpeace** France

Jean-Baptiste de Charrette, **BearingPoint**

Amélie Huard, Coordinatrice et responsable financière, **Passerelles Numériques**

Catherine Maman, Responsable du Master GRH et Mobilité Internationale, **Université Paris-Est Marne-la-Vallée**

Hakara Tea, Directeur de projets, **Passerelles Numériques**

Gaëlle Tocquet, Apprentie RH, **Greenpeace** France

Julien Fanon, Président de l'association **TonMonde**

Karim Asika, Responsable du cycle « Perspectives Solidaires », **TonMonde**

Le débat a eu lieu dans les locaux de la Conférence des Grandes Ecoles, au 81 boulevard Saint Michel, à Paris, le 13 avril 2010, de 18h30 à 20h30.



SYNTHESE DES DEBATS

Les problématiques RH sont-elles traitées différemment par les ONG et par le monde de l'entreprise ? Plusieurs différences de fond permettent a priori d'esquisser une réponse : les ONG exercent un fort pouvoir d'attraction sur les salariés, elles semblent engagées dans une tendance de recrutement des talents du monde privé, et elles portent les valeurs qui sont tant recherchées par les individus en quête de sens. Ces dynamiques positives sont complétées par d'autres facteurs qui tendent à complexifier la gestion des ressources humaines : moyens plus limités donc pouvoir de rétention plus faible et effectifs dédiés au développement des talents plus modestes.

Au-delà de ces premières intuitions, que pouvons nous dire de la spécificité des problématiques RH dans le monde de l'ONG ? Quelles problématiques RH le monde de l'ONG partage-t-il avec celui de l'entreprise ? Quelles sont celles qui lui sont tout à fait propres ?

Trajectoire des individus dans le monde humanitaire

« Les ONG sont constamment à la recherche du mouton à cinq pattes, voire à sept pattes »

Le recrutement

Les grandes ONG coulent sous les candidatures. Greenpeace, à elle seule, reçoit près de 6000 candidatures par an. Si les expertises en communication ou en marketing se retrouvent souvent dans les piles de CV, d'autres profils sont bien plus rares. Certains métiers de l'humanitaire, du fait de leur technicité et de leurs conditions de travail sont des métiers tout à fait particulier, nécessitant des profils uniques. Selon plusieurs professionnels du monde associatif, le recrutement de ces profils bien spécifiques est extrêmement difficile. Outre l'aspect technique des compétences requises, la personnalité, les valeurs et le pragmatisme du candidat sont des critères essentiels à l'embauche, complexifiant d'autant le processus de recrutement de ces profils.

Le recrutement par les ONG est également rendu plus difficile par les faibles budgets de la plupart des structures. Dans ce contexte, la plupart des candidats doivent proposer des expertises matures, être polyvalents, et doivent si possible avoir fait la preuve préalable de leur adaptabilité au monde de l'humanitaire. Autant dire que les ONG sont constamment à la recherche du mouton à cinq, voire sept pattes.

Le recrutement de talents humanitaires va certainement être complexifié par le papy boom, avec le départ en retraite d'un grand nombre d'experts. Le développement du social business, dont le modèle alternatif est pour certains candidats plus séduisant que celui de l'ONG « classique », promet également de raréfier les compétences les plus pointues.

L'accompagnement du salarié et les perspectives d'évolution de carrière

Si de plus en plus d'entreprises développent des chemins de carrières pour leurs employés, la sphère humanitaire est, quant à elle, confrontée à plusieurs difficultés qui rendent un tel accompagnement du salarié plus compliqué.

Toutefois, les ONG manquent de temps et d'effectif, et ont par conséquent de grandes difficultés à approfondir, voire à tenir de tels projets en interne.

« La taille moyenne d'une entreprise de l'économie solidaire est de 11 employés. A partir de ce moment-là, l'évolution de carrière est presque exclusivement externe ».

La question des RH et de la gestion des carrières dépend ainsi beaucoup de la taille de la structure. En effet, selon de nombreux professionnels, la



notion d'évolution de carrière est de facto externe lorsque les équipes sont de petite taille. La professionnalisation de l'employé et de l'ONG est liée au turnover. L'individu se professionnalise au fil de ses expériences au sein de plusieurs structures différentes et l'ONG, quant à elle, gagne en professionnalisation grâce aux expériences apportées par ses nouveaux employés. Le turnover est alors perçu comme un facteur de dynamisme plutôt que de concurrence entre ONG.

L'évolution du rôle de manager

Le rôle du manager a évolué au cours des dernières années. Certaines tâches traditionnellement dévolues aux fonctions RH ont progressivement glissé pour rentrer dans le périmètre de responsabilités du manager. Plus qu'un simple chef d'équipe, il doit être capable de tirer ses équipes vers le haut, les traditionnelles fonctions de commandement ne représentant plus qu'une portion minoritaire du rôle.

Le recrutement de managers s'en est trouvé complexifié. Au-delà des expertises pointues mentionnées plus haut, le candidat doit également habiter ce rôle de leader d'hommes.

Certaines structures, telles que Greenpeace, ont identifié la criticité de ce rôle, et ont mis en place des « universités du leadership », pour y développer les talents managériaux de leurs cadres.

On note globalement une difficulté à recruter des managers. On trouve parmi les candidats issus du secteur privé des chefs de projets, mais plus rarement des managers. Cette fonction mériterait d'être renforcée au sein des ONG, structures dont la culture n'est généralement pas managériale.

Le passage du monde humanitaire au secteur privé : un retour plus compliqué

Si le passage du secteur privé au monde humanitaire s'est généralisé au cours des dernières années, le passage de la sphère humanitaire au monde de l'entreprise reste moins évident.

Plusieurs points de blocage se dessinent dans le secteur privé. Les critères de recrutement de certaines entreprises sont souvent trop peu flexibles pour s'accommoder d'une trajectoire « originale ». Si une expérience de courte durée dans une ONG peut être appréciée par certaines entreprises, une coupure trop longue avec le secteur privé peut être pénalisante pour le candidat : « une barrière se dessine autour de 18 mois, au-delà desquels il sera plus compliqué pour un individu de retourner dans le monde privé ». Le blocage peut également se situer au niveau du discours, le candidat ayant tendance à se positionner en termes de valeurs, tandis que le recruteur met naturellement l'accent sur les compétences.

Certains signes, cependant, semblent indiquer une valorisation croissante des trajectoires humanitaires au sein des entreprises.

D'une part, le congé solidaire se développe, certaines structures comme Planète Urgence contribuant à généraliser ce mode d'implication. L'entreprise valorise le départ de ses employés en missions humanitaires de courtes durées, apportant de facto une reconnaissance implicite des bénéfices apportés à l'employé, et donc in fine à l'entreprise, par une immersion au sein de problématiques humanitaires.

D'autre part, un nombre croissant d'entreprises affichent explicitement leur intérêt pour certaines compétences développées dans le monde humanitaire. Les parcours dans les ONG sont ainsi valorisés pour certaines des qualités qu'ils sont censés permettre de développer chez les candidats, tels que la résistance au stress, le management interculturel ou les qualités relationnelles.

Le Social Business occupe un positionnement intermédiaire qui peut représenter pour certains individus une alternative intéressante : l'entrepreneuriat social, par ses liens forts avec le monde marchand, peut permettre aux candidats de s'aventurer hors du secteur privé tout en minimisant le risque d'hypothèque sur leur chance de retour dans l'entreprise.



L'individu face à son engagement humanitaire

La fidélisation des employés

Structures en perpétuel mouvement, les ONG et associations sont confrontées à un souci de fidélisation de leur personnel. Ce phénomène est notamment dû, nous l'avons vu, au fait que les structures humanitaires aux ressources limitées risquent de rapidement brider le développement professionnel de leurs employés, en n'offrant pas les perspectives souhaitées. L'évolution de carrière tend alors à se faire par démission et départ chez un « concurrent ».

D'autres causes, cependant, provoquent fréquemment ruptures entre le salarié du secteur humanitaire et son employeur :

- Problème de management (d'où l'importance, citée plus haut, d'offrir des cadres de qualité à tous les niveaux de la structure) ;
- Rythmes de travail éprouvants dans certaines structures (les ONG aux ressources limitées ont tendance à exiger énormément de leurs employés, qui doivent souvent assumer plusieurs rôles en parallèle) ;
- Mode de vie nomade incompatible avec une vie de famille pour les postes sur le terrain ;
- Raisons financières.

La quête de sens, moteur de l'emploi pour les ONG ?

L'opposition caricaturale de valeurs entre le monde marchand et le monde humanitaire a traditionnellement placé les ONG en modèle alternatif de carrière pour les actifs en quête de sens. Nombreuses sont les personnes qui, au bout d'un certain temps passé dans le secteur privé, décident de travailler dans le monde associatif. Caractéristiques de cette catégorie de personnes sont les quadragénaires déçus par le monde de l'entreprise, ou les « non-aligned ».

En mesure de combiner compétences techniques pointues acquises dans le privé et valeurs altruistes, les « non-aligned » représentent à ce

double titre des recrues de choix pour les ONG en quête de talents.

La génération Y

Depuis quelques années, cette population des quadras « non-aligned » est complétée par un autre groupe démographique particulièrement médiatique : la Génération Y. Ces actifs, nés après 1980, accorderaient plus d'importance que leurs aînés aux valeurs solidaires lors de leurs choix professionnels. Certains experts pensent au contraire que comme chaque génération, les « Y » sont en rupture par rapport aux modèles parentaux, et cherchent à ce titre à se différencier en cherchant d'autres facteurs de motivation, humanitaires ou non.

Tous les participants s'accordent cependant sur le fait que la Génération Y représente un nouveau défi dans la gestion des ressources humaines. Le rapport de l'individu au travail a été modifié depuis l'arrivée de cette classe d'âge sur le marché de l'emploi, aussi bien dans le secteur privé que dans le monde humanitaire.

Attachement moins fort à un employeur, exigence de satisfaction plus rapide, aversion moins grande aux modèles alternatifs. Si la génération Y est prête à un plus grand engagement de cause, elle a également tendance à changer plus fréquemment d'environnement professionnel, dans le monde marchand ou dans le monde ONG

Cette propension au « zapping professionnel » bouleverse la gestion des ressources humaines. Les entreprises tentent de s'adapter par différents moyens, des congés solidaires déjà mentionnés aux chemins de carrières privilégiant des cycles projets relativement courts.

Le monde humanitaire doit également s'adapter à cette nouvelle génération. La flexibilité gagnée par les ONG dans leur recrutement (plus de talents motivés sur le marché) doit trouver pour contrepartie une plus grande adaptabilité au turn-over des ressources (loyauté plus faible des jeunes actifs).



Tendances et évolutions

Extension de la gestion des talents du top Management jusqu'aux bénévoles

La gestion des talents s'est imposée dans le monde de l'entreprise au cours des dernières années. Elle a d'abord concerné la gestion des hauts potentiels et des cadres dirigeants, avec la mise en place dans les plus grandes compagnies de structure dédiées au suivi de carrière de leurs leaders. Puis la gestion de carrière s'est étendue vers le bas, en englobant la gestion des cadres, puis bientôt celle des non-cadres.

L'analogie avec le monde des ONG est possible. La gestion des talents des cadres supérieurs est déjà une réalité, comme on l'a vu plus haut avec l'exemple de Greenpeace. Par extension, les cadres dirigeants et les administrateurs d'ONG pourraient également être concernés. Cette politique pourrait même s'avérer bénéfique pour de nombreuses organisations qui voient siéger à leur conseil d'administration des spécialistes de l'humanitaire qui ne possèdent pas nécessairement les compétences que l'on peut attendre d'un administrateur.

La gestion des talents peut également s'étendre vers le bas de la pyramide, les non-cadres de l'entreprise correspondant aux bénévoles de l'ONG. Cette population, propre au monde humanitaire, a en effet une relation particulière par rapport à l'ONG. Gérer les talents de certains bénévoles peut non seulement les faire monter en compétence sur des champs d'expertises clés, mais peut également permettre d'identifier les hauts potentiels parmi une population déjà sensibilisée à l'activité de l'ONG.

Les bénévoles : un réservoir de talents pour l'ONG

Au-delà de la gestion des talents, la politique RH vis à vis des bénévoles peut devenir une composante cruciale pour les ONG. Si certains bénévoles n'ont aucune velléité d'embauche, pour d'autres individus, le bénévolat peut constituer une étape avant un recrutement au sein de l'organisation. Cette étape est bénéfique à la fois pour le candidat, qui peut ainsi tester le modèle de carrière humanitaire, et pour l'ONG qui peut y trouver dans le bénévolat un bon moyen de tester la motivation et les aptitudes de la recrue potentielle.

Justifiez vous d'une première expérience humanitaire ?

Une tendance de fond s'est engagée depuis plusieurs années : le débauchage de talents du secteur privé par le secteur humanitaire, sensé faire bénéficier les ONG des compétences développées dans le monde marchand. Révolution des usages dans un secteur plus habitué à favoriser la promotion interne d'employés fidèles ou de bénévoles de longue date, cette tendance commence aujourd'hui à s'infléchir.

Le recrutement par les ONG de nombreux professionnels de l'entreprise en quête de sens, s'il a pu renforcer certains secteurs par de précieuses compétences clés, a également souligné les limites de ce modèle. Ces nouvelles recrues, d'une part, n'ont pas toutes su s'adapter à la culture humanitaire et à ses contraintes évoquées plus haut.

« L'entrée dans le monde humanitaire peut être dur. De plus en plus d'ONG ont tendance à rechercher des professionnels justifiant d'une première expérience dans le monde humanitaire ».

Le recrutement de professionnels de l'entreprise, d'autre part, a pu frustrer une partie de la base des employés ou des bénévoles. Il a également eu tendance à diluer la culture de l'ONG, pas toujours suffisamment robuste pour s'adapter à une injection rapide de nouveaux collaborateurs aux méthodes différentes.

Par ailleurs, certaines ONG, séduites par les candidatures qu'elles pouvaient recevoir du monde de l'entreprise, se sont focalisées excessivement sur les compétences de leurs candidats. Elles ont changé ensuite leur politique en réalisant qu'elles avaient négligé de recruter leurs recrues sur leurs valeurs et leurs personnalités, alors que ces dernières étaient essentielles pour que l'ONG préserve sa vision, son esprit et son mode de travail. Les profils exigés, lors des recrutements, intègrent désormais ces différentes contraintes. Certains postes ne nécessiteront pas forcément d'expérience humanitaire préalable (gestion de projet IT), d'autres la poseront en pré-requis (activisme). L'objectif est bien de s'assurer que poste et candidat sont compatibles, pour le bénéfice de chaque partie.



Réseaux sociaux et tendances du Marketing RH.

Web 2.0 et réseaux sociaux ont permis aux ONG et associations de communiquer davantage et autrement. Les sujets RH ont bien sûr bénéficié de ces nouveaux médias, qui offrent une plus grande visibilité aux offres d'emploi. Le dialogue avec les candidats, cependant, n'est pas encore engagé de manière innovante et durable sur les réseaux sociaux. Les media traditionnels restent privilégiés, et la présence sur les réseaux sociaux reste davantage un moyen de communiquer sur l'image moderne de la structure que de recruter. Le marketing RH 2.0 est cependant appelé à se développer, quitte à cibler dans un premier temps une audience précise (Génération Y) et à porter plus naturellement sur certains sujets plutôt que d'autres (recrutement sur des postes en communication ou marketing).

A noter qu'à l'instar de leurs homologues du secteur privé, certains recruteurs d'ONG utilisent la recherche sur le web pour compléter leur perception d'un candidat.

« Un CV est une liste de compétences. Ce qu'on peut trouver sur le web permet de mieux connaître le candidat, d'apprécier son supplément d'âme qui donnera une saveur plus fine à sa candidature »

Des relations plus claires avec le monde académique

L'analyse des liens entre le monde humanitaire et le monde académique révèle une situation paradoxale.

D'un côté se trouvent les formations universitaires spécialisées dans l'humanitaire, qui se sont développées rapidement ces dernières années. Ces formations sont dénoncées par certains spécialistes du monde ONG sur la base de deux constatations dramatiquement simple : il y a chaque année davantage de diplômés de ces filières que de places disponibles pour les jeunes diplômés dans les ONG ; dans la plupart des secteurs professionnels, une ONG préférera recruter un diplômé issu d'une formation généraliste que d'une formation dédiée à l'humanitaire.

D'un autre côté se trouve le reste des parcours académiques, répartis entre universités et grandes écoles. Parcours qui font la part belle aux carrières du secteur privé, en ne traitant que

rarement les alternatives humanitaires. Malgré la crise morale engendrée par la crise économique, malgré la sensibilité sociétale de la Génération Y, malgré les besoins des ONG en talents, les contacts entre ONG et étudiants sont encore trop peu nombreux. Les étudiants sont rarement sensibilisés aux problématiques du monde humanitaire, et aux bénéfices personnels et professionnels des expériences en ONG. Si les carrières du 21^{ème} siècle doivent décroiser les secteurs humanitaires et privé en permettant le passage enrichissant d'un monde à l'autre, ce décroisement doit être présent dès la formation généraliste des étudiants.



En conclusion

Nombres de facteurs, communs au monde de l'entreprise ou propre à l'humanitaire, tendent à complexifier la gestion des problématiques RH dans les ONG. Les tendances de fond sont assez claires : les ONG n'échapperont pas à la gestion des carrières et des talents, si ce n'est pour s'aligner sur le secteur privé, au moins pour s'adapter à une génération plus volatile et plus exigeante. Les ONG peuvent décliner les recettes efficaces du privé, en particulier le développement du management, ou trouver leurs propres mécanismes : l'appui sur les bénévoles, l'évolution de carrière externe ou le recours intelligent aux professionnels en quête de sens.

Enfin, comme toujours, les cloisons entre les mondes académiques, humanitaires et entreprises doivent tomber, ou du moins être moins étanches. Les enjeux de chaque secteur pour les candidats doivent être clairement précis. Le passage d'un monde à l'autre doit se faire plus facilement, pour le plus grand bénéfice de toutes les organisations.

A PROPOS DE TONMONDE

Créée en 2006, TonMonde est une association à but non lucratif, d'utilité publique. Partant du constat que les ONG rencontrent des difficultés à toucher les jeunes actifs malgré une réelle envie d'engagement, TonMonde s'est positionnée en tant qu'interface entre le monde humanitaire, les jeunes actifs et les entreprises. Sa principale mission est de créer des cadres innovants de rencontres qui facilitent l'échange et la collaboration entre ces différents acteurs.

En février 2010, TonMonde a lancé son premier cycle de tables rondes, *Perspectives Solidaires*, permettant à des spécialistes d'ONG et d'entreprises d'échanger chaque mois sur la problématique de la *professionnalisation du secteur associatif et citoyen*. Au terme de chaque cycle, les grandes conclusions des débats serviront à l'élaboration, puis à la diffusion d'une série de livres blancs qui pourront servir de référence aux professionnels du monde humanitaire et associatif.

www.tonmonde.org