

Pourquoi il vaut la peine d'investir dans les compétences de carrière des collaboratrices et des collaborateurs

8

Toutes les directrices et tous les directeurs ainsi que les responsables du personnel le savent: il sera de plus en plus difficile à l'avenir de trouver des spécialistes et des cadres bien qualifiés. Le marché du travail de la coopération internationale (CI) n'est pas épargné par ce phénomène, même si le nombre de personnes recherchant un emploi est relativement élevé, alors que les postes proposés sont limités. Comment les organisations de la CI peuvent-elles relever ce défi ?

Pour certains profils spécifiques ou pour des interventions dans des régions en crise, beaucoup d'organisations de la CI ont de la peine, aujourd'hui déjà, à trouver les personnes adéquates. Un autre défi se pose aux organisations poursuivant une mission humanitaire ou de maintien de la paix lorsqu'elles ont besoin de beaucoup de personnel pour une opération de durée limitée et qu'elles doivent ensuite se séparer de collaborateur-trice-s ayant parfois fait partie de leurs effectifs pendant des années. Que peuvent faire les

organisations dans de telles situations ?

Promouvoir les compétences et faciliter la réorientation

Les expériences que *cinfo* a pu récolter au cours de ses activités de conseil et de ses contacts avec des professionnel-le-s de la CI et avec des représentants des organisations montrent qu'il est payant d'investir dans les compétences de carrière des personnes concernées. Ceci afin de les soutenir pour trouver de nouvelles voies professionnelles dans un monde du travail



cinfo soutient des collaborateur-trice-s d'organisations de la CI dans leur orientation sur les questions de carrière.

Fidéliser le bon personnel en le soutenant

Qu'en est-il des petites organisations n'offrant pas de possibilités d'avancement à leur personnel et dont la palette de postes n'est pas extensible à volonté? Elles devraient, elles aussi, soutenir le développement de la carrière de leurs collaborateur-trice-s. D'un point de vue purement économique, ce soutien peut certes engendrer une fluctuation accrue et, de la sorte, une hausse des coûts. Il s'agit là néanmoins d'une réflexion à court terme. Dans le domaine de la CI il est en effet particulièrement important de pouvoir compter sur des collaborateur-trice-s bien qualifié-e-s et expérimenté-e-s. De leur côté, ces personnes généralement hautement motivées et prêtes à s'engager en faveur de l'organisation et de ses objectifs ont néanmoins des attentes élevées envers leur employeur. Elles partent de l'idée que ce dernier s'intéresse au développement de leur carrière et les soutiendra adéquatement. Une organisation qui ne prend pas ces attentes au sérieux risque de perdre rapidement les personnes possédant justement le plus grand potentiel.

en constante évolution. Qu'entend-on par compétences de carrière? Ces compétences recouvrent d'une part la capacité à se faire une idée claire de sa propre motivation et de ses besoins au niveau du parcours professionnel; d'autre part, il s'agit de déterminer les compétences professionnelles et non professionnelles transférables à d'autres employeurs et à d'autres tâches ainsi que de soigner et d'utiliser le réseau de contacts professionnels et privés. Dans certaines situations, par exemple lorsqu'un grand nombre de personnes est concerné par la fermeture de bureaux, les organisations soutiennent le personnel pour procéder à un état des lieux et à un examen de l'orientation de la carrière.

Par ailleurs, certaines organisations ont pris conscience que l'acquisition de compétences de carrière par les collaborateur-trice-s constituait un avantage. Grâce à ces compétences, ces personnes sont en effet plus disposées à prendre des décisions d'ordre professionnel et à considérer les changements dans les organisations comme une chance pour leur propre développement. Elles peuvent aussi décider de se réorienter professionnellement si l'environnement de travail ne correspond plus à leurs valeurs et à leurs convictions ou ne les motive plus. En favorisant les compétences de carrière, les organisations aident leurs employé-e-s à prendre des décisions avec plus d'assurance et à moins se sentir victimes des décisions de l'employeur. Cela facilite la transition lors de changements pour les deux parties.

« Les collaboratrices et les collaborateurs bénéficiant d'un soutien véhiculent une image positive de l'organisation »

Il ne faut néanmoins pas limiter le développement des compétences de carrière aux seules personnes ayant un haut potentiel. Les organisations devraient en effet veiller à ce que tous-tes leurs collaborateur-trice-s soient attrayants sur le marché du travail et à ce que leurs compétences soient recherchées. Il ne faudrait en effet pas que les collaborateur-trice-s gardent leur emploi uniquement parce qu'ils/elles n'ont

pas d'autres choix. Il convient donc de veiller à ce que les employé-e-s soient toujours aussi motivé-e-s à travailler pour l'organisation et à développer leurs compétences selon les besoins de cette dernière. Soulignons aussi que des collaborateur-trice-s connaissant et développant leurs compétences peuvent effectuer des travaux plus variés. L'investissement dans les compétences de carrière du personnel favorise donc aussi le développement de l'organisation.

Investissement dans l'image et le marketing du personnel

Les organisations se montrent souvent réticentes à promouvoir la compétitivité de leurs employé-e-s sur le marché du travail, notamment si celle-ci va au-delà de l'exercice direct de la fonction et englobe des compétences de carrière. Elles craignent en effet que les personnes les quittent par manque de perspectives d'avancement ou de développement. Pourquoi investir dans des employé-e-s qui partiront tôt ou tard? Ces réserves peuvent être justifiées à court terme. Notons néanmoins que les organisations sont toujours gagnantes, même si les personnes ayant été soutenues décident de réorienter leur carrière. Chaque collaboratrice et chaque collaborateur ayant bénéficié d'un soutien garde en effet une image positive de son employeur et constitue donc un ambassadeur précieux de l'organisation. Les stratégies de marketing du personnel doivent souvent leur succès aux employé-e-s satisfait-e-s, qui ont quitté l'organisation ou y travaillant encore, ayant poursuivi des carrières intéressantes. Enfin, les ancien-ne-s collaborateur-trice-s renforcent le réseau institutionnel de l'organisation, un point à ne pas négliger. Ils/elles peuvent aussi ouvrir de nouvelles portes pour des coopérations, ce qui est notamment très précieux pour les petites organisations.

Lisa Isler,
Directrice adjointe



Le personnel engagé sur le terrain devrait également pouvoir réfléchir à ses compétences de carrière et à ses possibilités de développement.

Renforcer les compétences de carrière – en ligne et partout

Un exemple pratique

En 2011, *cinfo* a développé un nouveau produit pour le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Il s'agit d'un cours online, en anglais, dans le domaine de la gestion de carrière, intitulé My Career Path ... the way forward.

« Le CICR a mandaté *cinfo* pour son expertise en la matière et dans l'optique (encore assez unique dans le monde humanitaire) de développer une palette de services pour l'ensemble de ses employés, mobiles ou résidents, tant dans le positionnement de carrière que dans les actions d'évolution de carrière » explique François-Emmanuel Cappus, responsable du Service Avenir du CICR.

Composé de quatre modules, le cours se déroule sur trois semaines pour les trois premières parties, qui sont en ligne durant une semaine chacune. Le quatrième module a lieu deux semaines après la fin du troisième module et comporte un entretien individuel à distance avec l'animatrice du cours. En tout, le programme dure six semaines.

Chaque module représente une étape dans la démarche : Getting started, Know yourself, Know your

environment, Next steps. Ils sont constitués à chaque fois de trois exercices, d'un forum de discussion et d'une plateforme rappelant les principaux apprentissages de chaque étape.

Ce cours est une nouveauté qui répond à la préoccupation commune des parties prenantes de développer une offre s'adressant spécifiquement au personnel en mission sur le terrain. Outre le fait qu'il représente la majorité des personnes actives dans la coopération internationale, ce type de public n'a pas facilement accès à une telle offre, selon le lieu géographique du déploiement.

Or, la tendance qui s'observe dans la gestion de carrière est que chacun est de plus en plus responsable de sa propre carrière. Dès lors, ce cours permet d'éviter que le personnel de terrain ne soit prétérité du fait même qu'il exerce sa profession dans des contextes difficiles

Caroline Perren,
Conseillère/Formatrice *cinfo*