

Articles extraits de la Newsletter de People In Aid – April 2006

Une étude des problèmes de rétention révèle un personnel sous pression

Le personnel humanitaire est hautement motivé et déterminé, mais travaille souvent à la limite de ses possibilités et manque de ressources, telle est la conclusion d'un important travail de recherche entrepris par People In Aid.

Ces recherches, qui ont été faites à la demande du Groupe de Travail Inter-agence (IAWG) (et qui ont également porté sur la littérature existante) - devraient permettre à toutes les agences d'améliorer dans une large mesure la rétention de leur personnel humanitaire – elle a porté dans sa première phase sur un échantillon d'employés d'agences clé.

L'étude a montré que si la majorité des employés était disposé à reconnaître les qualités d'employeur de leur agence, beaucoup moins avaient des sentiments de loyauté et d'engagement à son égard, et les raisons évoquées dans ce cas étaient les problèmes de leadership et de processus organisationnels

S'il n'y a que quelques rares employés qui soient totalement démotivés, il semblerait qu'il y ait plus de femmes que d'hommes dans ce groupe, un phénomène qui mérite selon People In Aid qu'on s'y attarde.

Un problème important semble-t-il est la charge de travail excessive et ses conséquences sur la vie familiale et la santé, évoqué par un tiers jusqu'à près de la moitié des personnes interrogées pour cette étude.

Les ressortissants des pays non-OCDE à bas revenus semblent avoir une attitude plus positive que les ressortissants des pays de l'OCDE aux revenus plus élevés.

En s'appuyant sur les conclusions de cette étude, les chercheurs ont suggéré que les agences qui voulaient améliorer la motivation et la performance de leur personnel devaient en priorité:

* Privilégier l'esprit d'équipe entre collègues ; offrir un travail varié et stimulant ; et une culture d'apprentissage originale.

* Eviter l'excès de travail; et ses conséquences sur la vie familiale; et les systèmes déficients assortis d'une bureaucratie inutile.

Pour fidéliser leur personnel, les agences peuvent envisager:

* de revoir les conditions de travail et de rémunération, pour vérifier qu'elles sont compétitives et équitables, et améliorer la transparence du système de rémunération..

* Minimiser la charge de travail et ses conséquences sur la vie familiale.

* Renforcer le leadership afin de créer une culture saine et faire en sorte que les valeurs font partie du "vécu" de l'agence.

* Introduire ou améliorer le développement et les filières professionnelles.

Ces recherches ont consisté de deux réunions avec les six agences de

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Avril 2006

l'IAWG et un questionnaire complété par 111 de leurs employés (c'est-à-dire 63% des 175 questionnaires envoyés) portant sur un large éventail de postes et avec une bonne représentation des deux sexes et des différentes tranches d'âge.

Ces entretiens avec les agences ont montré qu'au moment même où les ONG Internationales cherchent à élargir leur capacité de réaction aux situations d'urgence, elles continuaient à avoir des difficultés pour doter leurs opérations en effectifs, et en particulier pour recruter des cadres supérieurs et moyens en raison de la pénurie de professionnels compétents. La rétention est un problème pour la majorité des agences, en particulier pour les postes qui sont difficiles à pourvoir, comme les cadres supérieurs au Darfour.

La réponse à une demande soudaine de personnel est critique, et est devenue une question prioritaire, par exemple avec le développement de registres d'alertes internes et externes. "L'engagement" du personnel dans le travail et la vie de l'agence est également vécu comme un phénomène extrêmement important et la clé du renforcement de la capacité humanitaire et des problèmes de rétention.

Les questionnaires semblent indiquer que les principaux facteurs qui déterminent le choix d'une carrière (dont la durée idéale mentionnée serait de cinq à six ans) ou une mission humanitaire s'inscrivent dans deux catégories.

Les raisons générales mentionnées sont entre autres, faire une différence (50%); le voyage, l'aventure (41%); la solidarité avec les populations démunies (32%). Les raisons déterminant le choix d'une agence comme employeur incluent son profil ou sa réputation (35%); le poste offert ou le type de travail (24%); les valeurs de l'agence (21%).

Les principaux facteurs qui encouragent la rétention et la performance tombent aussi dans deux catégories: la présence d'une bonne équipe ou de bons collègues (32%); les enjeux ou la variété (24%); une culture d'apprentissage, innovatrice (23%); et l'absence d'une charge de travail excessive (36%); et des conséquences que cette dernière peut avoir sur la vie familiale/sociale (29%); de la bureaucratie/ des systèmes défectueux (25%).

Les principaux facteurs qui influent sur la rétention du personnel sont clairs: le salaire, les conditions et prestations offertes par d'autres employeurs (50%); les problèmes de leadership, les valeurs et la culture (40%); l'absence de filière et de croissance professionnelle (38%); l'épuisement, les désillusions et la frustration (29%).

Pour encourager le personnel à rester et à améliorer sa performance les agences devraient introduire ou améliorer les filières et le développement professionnel (49%); offrir de meilleures conditions de rémunération, et d'emploi, entre autres le statut accompagné (43%); un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, et introduire des politiques favorables à la vie familiale (24%); et offrir un meilleur leadership (14%).

En se basant sur les observations des agences, People In Aid a suggéré de faire d'autres études qualitatives et quantitatives sur la rétention, par exemple une évaluation du degré d'engagement ou de démotivation du personnel, en tenant compte des différences de genre, de nationalité et du type de contrat, et en étudiant plus particulièrement les quatre volets de la rémunération et des

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Avril 2006

conditions d'emploi, du leadership et de la culture, des possibilités de carrières et du développement professionnel, de l'épuisement et de l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale.

Ben Emmens de People In Aid a déclaré que les agences participantes avaient grandement contribué au succès de ce travail de recherche et qu'il souhaitait continuer cette collaboration.

Les pourcentages représentent la proportion de personnes interrogées mentionnant ce facteur particulier dans leurs réponses. Pour un complément d'informations, contactez Ben Emmens at ben@peopleinaid.org.

La rétention est toujours un problème, d'après les groupes de travail des RH

Les Groupes de Travail des Ressources Humaines sont une ressource précieuse, qui permettent aux praticiens des RH de se rencontrer régulièrement, pour échanger des informations et des exemples de bonnes pratiques, et se rassurer au contact de leurs collègues qui sont confrontés aux mêmes difficultés.

People In Aid fournit des prestations similaires mais à une plus grande échelle et il était donc logique qu'il mette à la disposition de ces groupes l'expérience de son réseau mondial. L'agence a travaillé ces derniers mois avec des groupes de Ressources Humaines en Irlande, au Sri Lanka, à Londres, aux Pays-Bas et en France pour une conférence sur le même sujet.

En plus des avantages qu'en ont retiré ces groupes, People In Aid a également pu suivre et répondre aux priorités des agences. La convergence dans ce domaine est considérable, et a rassuré People In Aid sur le fait qu'il concentrait ses efforts et ses résultats sur les questions prioritaires entre autres le recrutement et la rétention, l'élaboration d'une stratégie des Ressources Humaines et la gestion des performances.

Plusieurs questions transversales sont également revenues régulièrement: la professionnalisation (est-ce une bonne chose et en quoi consiste-t-elle?), la priorité donnée aux activités de HR au sein de l'agence (le rôle de la fonction HR, sa contribution aux décisions stratégiques et opérationnelles) et les questions de personnel national. La motivation émerge comme un thème principal pour les ONG nationales et dans les débats des ONG internationales sur leur personnel national.

Pour savoir ce que People In Aid peut apporter à votre Groupe de Travail HR, contactez jonathan@peopleinaid.org