

LE « LEARNING GAP » SE REFERME

Cela fait déjà pas mal de temps que les départements des ressources humaines essayent d'impliquer plus directement le personnel opérationnel dans les activités d'apprentissage quotidiennes.

Mais la distance et des ressources limitées ont empêché le personnel opérationnel, en particulier le personnel national de participer aussi pleinement aux discussions, sessions de formation et élaboration de stratégies et de réflexion que ceux qui partagent le même espace et trouvent cela tout naturel.

Aujourd'hui, l'utilisation croissante de la technologie fait que ce fossé entre l'apprentissage sur le terrain et au siège est en train de rapidement se combler.

Plus de 2500 stages sur le leadership, le management, la sûreté, les technologies de l'information et la gestion de projet ont été complétés en ligne ces derniers mois par des travailleurs opérationnels, membres du consortium des LINGO (apprentissage pour les ONG internationales) pour l'apprentissage et la collaboration assistées par la technologie. Ces stages n'étaient pas offerts il y a quatre ans au terrain.

Les séminaires « brown bag » organisés au siège de l'agence Ipas américaine pour la santé reproductive des femmes attirent aujourd'hui des participants de l'Afrique et de l'Amérique Latine grâce à la technologie de rencontre virtuelle.

Le personnel opérationnel, qui n'est plus exclu par sa situation géographique, peut avoir de courtes expériences de développement professionnel grâce aux webinaires – séminaires en ligne – en utilisant n'importe quel ordinateur branché sur l'internet, même avec le dial-up.

Sans quitter leurs bureaux, les chefs de projets de 14 pays ont partagé un stage de 18 heures sur une période de trois semaines l'année dernière pour apprendre en temps réel avec leurs pairs les enjeux et bénéfices de la gestion de projet pour le développement (voir page 5).

Les administrateurs chargés des systèmes de gestion d'apprentissage de plus de 30 agences ont partagé leurs expériences et leurs connaissances techniques dans le cadre d'une communauté de pratiques appuyée par un site internet global accessible 24 heures sur 24.

Des obstacles se sont dressés devant ces changements, notamment des problèmes de connectivité, des enjeux linguistiques, la technophobie et une

résistance organisationnelle. Mais la technologie – qu’il s’agisse de réunions virtuelles, de portails de collaboration et de documentation pédagogique en ligne ou de téléphones internet – est en train de créer rapidement un espace d’apprentissage partagé pour le terrain et le siège.

Par Eric Berg, LINGO <http://ngolearning.org/default.aspx>.

Le Directeur Exécutif Jonathan Potter écrit ...

Quel enseignement avons-nous tiré du passé? Un employé du CICR faisait récemment observer que les interventions aujourd’hui « ne ressemblaient plus guère aux tentatives désespérées des travailleurs humanitaires appartenant à des temps révolus aussi récents que les années 80, qui étaient souvent blancs, bien intentionnés et naïfs alors qu’ils tentaient l’impossible ».

En laissant de côté le fait que le personnel local et leurs communautés peuvent « intervenir » et le font plus rapidement que les « blancs », ce constat effleure la question de l’intentionnalité du transfert des responsabilités et des interventions des expatriés au local.

La tendance est claire: Une enquête en 1996 montrait que 70% des postes humanitaires étaient pourvus à un niveau local; un compte rapide pour l’EPN de Barcelone en 2004 nous donnait le chiffre de 96%, chiffre confirmé par le rapport en 2004 du groupe de travail interagence (IWG) sur la capacité humanitaire. Le travail que nous avons fait en 2002 sur le personnel national mettait l’accent sur la nécessité de réunir des informations, à la fois sur le personnel et ses compétences et d’offrir des contrats de longue durée aux employés recrutés localement.

Cette tendance doit s’accroître. La directrice générale d’une organisation membre a demandé lors de sa nomination au conseil d’administration combien d’employés locaux travaillaient pour l’organisation: L’écart entre la réponse et la réalité, qu’elle a découverte lors de sa visite d’insertion était supérieur à 10%.

Pensant à l’avenir, j’ai remarqué une offre de travail des Nations Unies: « Sauver des vies en territoire inconnu, confrontant chaque défi. » Et parfois en payant le prix fort. Nous sommes favorables à l’idée d’une Journée Humanitaire Mondiale promue par la Fondation Sergio de Mello pour commémorer les travailleurs humanitaires qui ont trouvé la mort, au titre d’un effort concret pour que l’avenir n’oublie jamais le passé.

Pour les équipes virtuelles, la technologie coûteuse ne suffit pas ; des communications de bonne qualité sont également essentielles

Certaines organisations investissent beaucoup d'argent dans des systèmes de haute technologie et déploient des efforts pour que leurs équipes virtuelles travaillent efficacement sans jamais se poser la question fondamentale: Dans quelle mesure la technologie est-elle essentielle au succès et à la qualité des performances de la gestion à distance.

Ou pour prendre le problème par un autre bout: Si une équipe virtuelle ne fonctionne pas d'une manière efficace, le manager à distance devrait-il simplement accepter le fait qu'elle ne pourra jamais fonctionner aussi bien qu'une équipe traditionnelle, ou bien existe-il des moyens pour que ces équipes virtuelles soient aussi performantes que leurs homologues qui travaillent face-à-face?

Les équipes virtuelles très performantes ont les mêmes besoins et respectent les mêmes règles que les autres équipes. Des études de cas montrent que les bons managers à distance passent beaucoup de temps à communiquer avec leurs équipes et sont plus explicites et déterminés à appliquer de bonnes pratiques managériales en vue de créer un sentiment de confiance et établir des rapports à distance, c'est-à-dire à planifier des activités et des conversations pour établir des attentes mutuelles, apprendre à se connaître sur un plan personnel et explorer la vie extra professionnelle.

Les managers à distance devraient réfléchir à tout ce que leurs collègues découvrent « par osmose » à propos des autres dans une situation de bureau et créent les opportunités pour y parvenir d'une manière virtuelle. Le manager et le reste de l'équipe devront faire preuve de créativité pour trouver les bonnes méthodes ou technologies de communication convenant aux objectifs et individus composant cette équipe. Toute l'équipe devrait convenir de la manière, du moment, des raisons et de la situation dans laquelle elle veut utiliser cette méthode de communication plutôt qu'une autre. Parfois des méthodes de communication plus traditionnelles conviendront mieux.

Par exemple, les membres de l'équipe peuvent décider qu'ils se serviront de la messagerie électronique pour communiquer des informations sur les progrès accomplis par le projet, mais qu'ils privilégieront les téléconférences pour discuter des problèmes et des divergences, qu'ils publieront les profils de chaque membre sur un site internet pour apprendre à se connaître, et qu'ils écriront des lettres ou des cartes postales conventionnelles pour remercier et féliciter les autres membres de l'équipe .

La technologie est un outil utile mais ce n'est pas la panacée. Elle doit être utilisée différemment, d'une manière plus innovante et créative pour en faire un outil pour le développement des relations humaines. L'auteur et le consultant en matière de management Charles Handy a écrit: « Si nous voulons tirer parti de l'efficacité et de tous les autres avantages d'une organisation virtuelle, nous devons redécouvrir comment gérer des organisations structurées davantage autour de la confiance que basées sur le contrôle. La virtualité exige la confiance pour fonctionner: La technologie à elle seule ne suffit pas »

Qu'est-ce qu'un manager à distance peut faire d'autre? Dans les rares occasions où les membres de l'équipe virtuelle se rencontrent face-à-face à l'occasion de conférences ou de stages de formation, les équipes utilisent tout leur temps libre pour établir des rapports et résoudre des problèmes plutôt que de faire des comptes-rendus sur l'avancement des travaux qui peuvent tout aussi bien se faire par d'autres méthodes. L'équipe devrait ménager des plages de temps dans l'ordre du jour (pas seulement les pauses) pour établir un réseau de relations personnelles et professionnelles, et même le structurer de telle sorte à en tirer un maximum de profit pendant un temps limité.

Et dans la mesure où la technologie ou l'énergie qui l'alimente, n'est pas toujours fiable – surtout dans le monde en développement – ou constamment accessible par tous les membres de l'équipe, cette dernière a besoin d'autres méthodes pour assurer la qualité des communications, des relations ou encore l'efficacité.

Enfin, la technologie fait de rapides progrès et des outils innovants de collaboration apparaissent constamment sur le marché, offrant des moyens originaux et potentiellement plus efficaces de fonctionner pour les équipes virtuelles et leurs managers à distance, à condition que le département chargé des technologies de l'information de l'agence puisse faire face à ces nouveaux développements.

Contribué par Cornelia Decher de Decher Learning & Development .

Site internet : www.decherlearning.com

Adresse de courriel: cornelia@decherlearning.com

Skype a démontré son utilité dans le chaos qui a suivi le passage du cyclone à Myanmar

Les télécommunications basées sur internet sont devenues un outil clé pour International Rescue Committee (IRC) après que le cyclone Nargis

se soit abattu sur Myanmar cette année.

Le système Skype, qui permet de communiquer par internet à moindre coût ou gratuitement, les chatrooms électroniques et le partage de documents et d'images, se sont avérés être d'une importance décisive pour soutenir la gestion des informations et des communications entre les différentes antennes, et ont par conséquent joué un rôle crucial pour le programme mis sur pied par IRC pour porter secours aux survivants du cyclone.

Dans les deux jours qui suivaient le passage du Cyclone Nargis dans le Delta d'Irrawaddy et sur la capitale Yangon, l'IRC ouvrait une nouvelle antenne dans le pays et commençait l'acheminement des secours. Les membres de l'équipe humanitaire de l'agence s'installaient à Bangkok, assistés par leurs collègues du siège et de l'antenne régionale, pour soutenir à distance l'équipe déjà sur place à Myanmar jusqu'à ce qu'ils obtiennent leurs visas.

Etant donné l'échelle et la rapidité de la crise provoquée par le passage de Nargis et les contraintes initiales limitant les mouvements du personnel, les télécommunications à distance sont devenues essentielles, bien que l'impact du cyclone sur l'infrastructure des communications de Myanmar ait exacerbé les problèmes de connectivité avec l'internet.

Pendant la réponse à Nargis, les politiques du gouvernement de Myanmar ont empêché les organisations humanitaires d'utiliser les téléphones satellite, les systèmes d'information géographique et le réseau global à large bande tandis que les pare-feux empêchaient d'envoyer des textes à destination et en provenance du pays. Le personnel d'IRC s'est rapidement adapté à ces contraintes, et a utilisé le courriel, les services électroniques de discussions comme skype et les téléphones cellulaires pour gérer la situation sur le terrain.

Pour améliorer les communications, l'antenne d'IRC a travaillé en réseau avec l'équipe d'appui de Bangkok grâce aux courriels et au téléphone mais Skype s'est également avéré décisif dans la mesure où il a permis aux équipes de Yangon et de Bangkok d'organiser des conférences téléphoniques grâce aux chat rooms, de partager des documents et des images clés et de maintenir constamment le contact grâce à son service de « renvoi d'appel ».

Que les employés soient en réunion, en transit ou loin de leurs ordinateurs, avec ce service de renvoi d'appel, les employés à Yangon ont pu maintenir des contacts permanents avec les membres de l'équipe d'appui de Bangkok pour communiquer des messages ou des questions urgentes.

En raison des coûts élevés des appels téléphones internationaux et du manque de fiabilité des lignes téléphoniques pour communiquer avec

Yangon, Skype a été décisif pour organiser des entretiens avec la deuxième vague de personnel humanitaire qui poursuit les efforts de redressement à Myanmar.

Bien que Skype ait été décisif, comme moyen technologique, pour le succès des interventions d'IRC dans cette crise, le personnel a dû se montrer flexible dans son style de travail et patient avec les communications en provenance du terrain.

Il est toujours difficile de maintenir le moral du personnel, de définir les travaux prioritaires et de régler les problèmes urgents dans une situation d'urgence, mais ces questions ont gagné en complexité par le fait de devoir travailler par le biais d'une antenne virtuelle. Car bien qu'elles soient productives, les communications à distance sont souvent de pauvres substituts à la gestion face-à-face pendant une intervention humanitaire qui ont soulevé des enjeux pendant la crise.

Le renvoi d'appel de Skype, a fait que tous les employés se sont retrouvés de garde 24 heures sur 24, sept jour sur sept, ce qui permis de remédier dans une certaine mesure aux problèmes créés par les différences de réseaux horaires pour communiquer avec le siège des agences en Europe et aux Etats-Unis dans les premières semaines, après quoi la direction y a mis le holà lorsqu'elle a compris qu'à long terme, ce système provoquerait l'épuisement des employés.

Par Shannon McGuire, coordonnatrice RH/ opérations humanitaires à IRC

Lancement d'un répertoire mondial de soutien psychologique

Un répertoire international gratuit recensant des conseillers offrant leurs services aux travailleurs humanitaires et de développement a été lancé et sera bientôt disponible comme base de données consultable en ligne.

Le répertoire CARD – « Counsellors Assisting Relief and Development » - a été mis sur pied par Headington Institute, pour fournir un soutien psychologique et spirituel au personnel humanitaire et de développement par le biais d'un appui psychologique, des formations, de ressources pédagogiques et de consultation dans le monde entier.

Lorsque les conseillers s'inscrivent, Headington Institute utilise une enquête en ligne pour réunir des informations et dresser le profil de chaque conseiller, notant entre autres leur localisation, leur formation et leur éducation, leurs domaines d'expertise, les compétences linguistiques, leurs

qualifications et diplômes, et leurs assurances de responsabilité professionnelle.

Le répertoire CARD réunit 182 conseillers dans 41 pays, qui sont capables d'offrir des services dans 47 langues.

Le répertoire CARD, dans sa version originale, pouvait être téléchargé gratuitement dans un tableur Microsoft Excel à partir du site internet d'Headington Institute. Les parties intéressées pouvaient ensuite utiliser la commande de recherche pour trouver un conseiller dans leur région répondant à leurs besoins.

Le répertoire CARD est remis à niveau à l'heure actuelle et deviendra une base de données totalement dynamique et consultable, plus facile sur le plan de l'utilisation et de la navigation et qui devrait être disponible sous peu. L'inscription et l'utilisation de ce répertoire sont gratuites.

Pour aider à promouvoir CARD, Headington Institute a organisé une série de séminaires interactifs en ligne, à savoir des webinaires, pour présenter CARD et pour aider les conseillers à se mettre en rapport avec leurs pairs dans la région.

En 2007 People In Aid et l'Institut Headington ont uni leurs forces pour organiser un symposium international d'un jour à Baltimore « Le Cœur des Secours Humanitaires: Gérer les ressources humaines efficacement dans un environnement mondial complexe ». La prochaine collaboration de ce genre sera une conférence sur la prise en charge du personnel et une simulation à Washington DC les 6-7 novembre.

*Répertoire CARD : www.headington-institute.org.
Wellbeing Symposium: info@peopleinaid.org.*

L'apprentissage choisit l'internet pour faire baisser les coûts

A quoi ressemblent la collaboration et l'apprentissage assistés par la technologie ?

Cela ressemble aux chefs de projet Jessan Catre de CRS-Philippines et Malka Older de Mercy Corps-Indonésie.

Tous deux ont pensé que de meilleures bases en matière de gestion de projet pourraient les aider à améliorer la performance de leur programme tout en sachant que les formations traditionnellement dispensées dans cette discipline ne répondaient pas aux exigences uniques rencontrés dans le secteur du développement.

Malheureusement, le coût du transport, de l'hébergement, des

formateurs et de la documentation ont rendu ce développement professionnel impossible.

Utilisant la technologie et le contenu de PM4NGOs et LINGO, Malka et Jessan ont reçu l'enseignement dont ils avaient besoin notamment :

- * Un stage d'apprentissage en ligne de 18 heures avec des pairs dans 13 pays pour partager les enjeux et apprendre les uns des autres.

- * Un stage face-à-face organisé par une ONG avec leurs pairs de neuf agences et de huit pays.

- * des webinaires deux fois par mois sur la gestion de projet sous la férule de praticiens opérationnels.

- * des stages sous format MP3 téléchargés sur les téléphones cellulaires.

- * des modules d'E-enseignement gratuits fournis par des chefs de file des prestataires de formation.

- * En passant l'examen de certification CAPM en gestion de projet reconnu à l'échelle mondiale.

A l'issue de cette collaboration entre Oxfam, World Vision, Plan International, Mercy Corps, CRS et Care, et les plateformes technologiques des LINGO, des milliers de chefs de projets peuvent maintenant bénéficier d'apprentissage et de collaboration similaires.

Contribué par Eric Berg, LINGO <http://ngolearning.org/default.aspx>.