



# Solidarité : des métiers

Œuvrer pour la solidarité, c'est le choix que font de plus en plus de diplômés en rejoignant des associations sociales ou humanitaires. Celles-ci proposent un large panel de métiers. Mais la démarche solidaire peut également s'exercer en entreprise.

**L**es ONG se sont fortement professionnalisées depuis une vingtaine d'années. Avec la diminution progressive des fonds publics, la concurrence entre associations pour accéder aux donateurs s'est intensifiée. Il ne suffit plus d'avoir une bonne idée, encore faut-il savoir la "vendre" à des donateurs, mais aussi en assurer un suivi rigoureux pour justifier son efficacité et son impact. "Cette professionnalisation de nos métiers rend les passerelles plus faciles avec le secteur privé", explique Philippe Lévêque (H.82), directeur général de CARE France et responsable du groupement HEC Solidarité. Une tendance observée également par Chantal Mir (H.96), ancienne responsable des services financiers opérationnels chez Médecins Sans Frontières : "Dans les années 1990, lorsque j'ai démissionné d'une institution financière pour me lancer dans le secteur des ONG, on m'a dit que je gâchais



mes compétences, que mon diplôme ne vaudrait plus rien ! Cette vision a changé. Le secteur s'est normalisé."

## COLLECTE ET FINANCE : POINT FORT DES HEC

Avant de rejoindre une association, encore faut-il savoir pour quelle fonction. Pour Philippe Lévêque, mieux vaut se forger une expérience et développer des compétences techniques au préalable, via quelques années d'expérience en entreprise. Deux portes d'entrée principales s'offrent aux diplômés d'HEC dans le secteur : la collecte de fonds et les métiers liés à la finance. La collecte de fonds s'apparente aux métiers du marketing et de la communication : l'objectif consiste à mobiliser la générosité privée. "Comme en entreprise, nous élaborons des plans de marketing et de communication, nous nous engageons sur des budgets", expose Hélène Bongrain (H.80), directrice du développement des ressources à l'institut



Curie, le premier centre de recherche contre le cancer en Europe, qui dépend à 10 % de la générosité des particuliers. "On applique les 4P comme dans le secteur privé : le "produit" sera le projet présenté aux donateurs pour attirer leur attention ; le "packaging" correspond à la forme de nos supports de communication, qui doit rester cohérente avec l'identité de l'association ; la "promotion" se matérialise par des événements de communication, comme Octobre rose, le mois de la mobilisation contre le cancer du sein ; enfin, le "pricing" consiste à annoncer des fourchettes, des grilles de montants appropriées aux donateurs." Le message doit être simple et parlant : "Certains projets sont magnifiques mais "invendables" car trop compliqués à expliquer. Il ne faut pas perdre la cible", prévient Hélène Bongrain.

La gestion au sens large constitue une autre facette du secteur ouvrant à de nombreux métiers : finance, contrôle de gestion, ressources humaines... En particulier, les ONG internationales envoient à l'étranger des administrateurs de mission. Ce poste atypique et très complet recouvre la gestion financière (budgets, trésorerie, comptabilité) mais aussi les aspects juridiques, fiscaux et administratifs



Fotolia

# porteurs de sens

(contrats d'assurance, de location, etc.). "L'administrateur de mission est à la fois un DAF et un DRH", résume Chantal Mir, qui a effectué, de 1999 à 2005, onze missions chez Médecins Sans Frontières, de durée variable (trois à dix-huit mois). "En moyenne, je gérais environ quatre cents personnes, dont une vingtaine d'expatriés. Dans une ONG d'urgence comme MSF, le travail est intense et éprouvant : les charges de travail sont extrêmement lourdes, le personnel est confronté à des situations de forte pauvreté, souvent dans un contexte sécuritaire tendu." En moyenne, la première expatriation en mission a lieu vers 28-30 ans : "Il faut disposer d'une grande flexibilité, mais aussi d'un minimum d'expérience et de maturité. L'administrateur de mission doit disposer d'une personnalité affirmée et d'un bon équilibre général pour travailler dans ces conditions. Par ailleurs, il faut rester modeste : ce n'est qu'une fonction support... Pour autant, les responsabilités accordées dépassent largement celles qu'aurait la personne en France." Chaque année, plusieurs administrateurs de mission, en situation d'échec, doivent rentrer au siège. Prudence, donc, le poste n'est pas adapté à tous.

## POUR (RE)TROUVER DU SENS

Le management des équipes, assuré en général par le DG et le DRH, s'avère également crucial dans le secteur, notamment pour les associations faisant appel à des bénévoles. Après un parcours de quinze ans dans l'industrie médicale et la grande distribution, François Dupré (H.86) a rejoint Médecins du Monde comme codirecteur général, fonction qu'il a occupée pendant dix ans. À son arrivée, l'association était "en quasi-cessation de paiement". "Les premiers mois, j'ai passé l'essentiel de mon temps à rencontrer et à remobiliser les équipes autour d'un nouveau plan d'action. La motivation du personnel ne vient pas des augmentations de salaires ou des bonus, c'est le projet qui compte. Au point de vue RH, cela implique des métiers extraordinairement intéressants." Aujourd'hui directeur général de Sidaction, il doit animer une cinquantaine de salariés mais également plus de deux mille bénévoles actifs, qui attendent de la reconnaissance et de l'encadrement.



## DES ÉTUDIANTS SE MOBILISENT POUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

L'association Planète d'Entrepreneurs aide les entreprises sociales à se professionnaliser. Les associations sociales et humanitaires ne manquent pas sur le Campus. Parmi les plus jeunes, on trouve Planète d'Entrepreneurs. Fondée il y a deux ans par Thomas Ricolfi (H.09), Alexandre Rougier (H.11) et Alexandre Chantry (H.11), elle aide des entreprises sociales, en France et à l'étranger, à évaluer leur impact. Les entreprises sociales sont des sociétés qui visent à répondre à un objectif social tout en développant un modèle économique viable ; elles se situent donc à mi-chemin entre les entreprises "classiques" et les ONG.

En lien avec les professeurs d'HEC et des cabinets de conseil partenaires, les membres de Planète d'Entrepreneurs leur fournissent une expertise pour mettre en place des indicateurs de performance sociale adaptés à leur activité. Ils contribuent également à la recherche académique sur l'impact social. "Nous construisons des ponts entre le monde étudiant et celui des entrepreneurs sociaux", résume Thomas Ricolfi.

**Lorsqu'on travaille en ONG, la question du sens est résolue. Mais attention au surinvestissement affectif : croire que l'on va sauver la planète est ridicule et dangereux.**



## PARTAGER DES RETOURS D'EXPÉRIENCE ENTRE ACTEURS DE TERRAIN Christine Rodwell (H.92)

Étudiante, Christine Rodwell était déjà attirée par les projets humanitaires. Pour son stage à l'étranger, en 1991, elle part en Thaïlande où elle assure des formations dans un camp de réfugiés khmers. Elle commence sa carrière comme journaliste, au Moniteur puis à l'AFP, avant de passer dix ans à l'étranger, notamment au Brésil où elle mène des actions d'insertion dans les favelas. Elle dirige ensuite Reporters d'Espoirs. Depuis l'été 2010, elle travaille au sein de l'Institut Veolia Environnement, comme directrice de l'Initiative FACTS ([www.factsreports.org](http://www.factsreports.org)). FACTS publie, en open access, des articles rédigés par les acteurs de terrain de la lutte contre la pauvreté ; ils livrent un retour d'expérience sur leurs actions et réfléchissent aux manières de les étendre. Les thématiques sont variées : agriculture et alimentation, santé, économie, éducation... Sur le mode des communautés scientifiques, les articles sont relus et validés par des pairs (peer review), qui sont eux-mêmes des acteurs de terrain.



▶ La solidarité attire de plus en plus de candidats. "Tous les jours, des personnes, jeunes ou expérimentées, me contactent car elles s'intéressent au secteur", témoigne Philippe Lévéque, pour qui cette tendance provient de la perte de sens en entreprise. "Quand je lève 3 euros, je sais à quoi ils servent, je ne me bats pas pour défendre un cours de Bourse..." Selon Hélène Bongrain, "lorsqu'on travaille en ONG, la question du sens est résolue. Je me sens plus en paix avec moi-même". Cette préoccupation concerne également les jeunes diplômés, certains se décidant à commencer leur carrière directement dans le secteur. "J'ai été déçue par mes stages en grands cabinets d'audit et de conseil", témoigne Amandine Plas (H.10), chargée de communication chez IDEAS. "J'avais besoin de sens pour me lever le matin. À ma petite échelle, je contribue à des actions utiles." La plus forte cohésion des équipes, réunies autour d'une cause, rend également le travail plus agréable. "La logique est moins individualiste", estime Florence Skalli (MBA.79), directrice générale d'IDEAS (voir encadré). "On rencontre de belles personnalités, renchérit Hélène Bongrain. Et les postes sont généralement moins morcelés, moins verrouillés qu'en entreprise."



### ATTENTION AUX ILLUSIONS

Tout d'abord, les conditions salariales n'ont rien à voir, à tâches équivalentes, avec le monde de l'entreprise. "La décote atteint géné-

**La professionnalisation des métiers de la solidarité rend les passerelles plus faciles avec le secteur privé.**

ralement 25 % lorsqu'on débute, et 50 % ou davantage pour les postes plus expérimentés, estime Philippe Lévéque. Il s'agit souvent d'une décision de couple, le partenaire disposant de ressources suffisantes." Amandine Plas fait preuve de lucidité : "J'ai pour l'instant un revenu comparable à mes camarades de promo qui travaillent dans l'édition, la publicité ou le tourisme. Mais l'écart va se creuser avec le temps." Même inégalité en matière de budgets de formation, d'incentives, d'événements... D'autre part, comme les entreprises, les ONG offrent leur lot d'absurdités et de rivalités. On ne lave pas forcément plus blanc. "Attention au surinvestissement affectif, croire que l'on va sauver la planète est ridicule et dangereux", prévient Philippe Lévéque. Quant au fonctionnement des associations, il ne convient pas à tous : "C'est un monde irrationnel, collégial, avec beaucoup de franc-parler et d'affrontements", décrit Hélène Bongrain. Pour les amateurs que ces conditions de travail ne découragent pas, le bagage HEC constitue un atout certain, "notamment en termes d'ouverture d'esprit, de rigueur et d'honnêteté intellectuelle", indique Hélène Bongrain. Maîtriser l'anglais et l'espagnol est requis pour pouvoir partir en mission à l'étranger. Par ailleurs, les expériences en tant que bénévoles sont bien accueillies : elles prouvent la motivation du



## FAVORISER LES CONVERGENCES PHILANTHROPIQUES

Florence Skalli (MBA.79)

candidat et sa "fibre" pour les problématiques de solidarité. À ce titre, le Campus propose de nombreuses associations humanitaires, qui interviennent en France et à l'étranger (voir page précédente).

Quel type d'organisation faut-il viser ? En général, plus une structure est grande, plus ses ressources et son impact sont importants... mais ses procédures plus lourdes. Les petites organisations offrent plus de réactivité et de polyvalence. "Attention au CV, prévient toutefois Philippe Lévêque. Comme dans le privé, le nom des organisations compte !"

## AU-DELÀ DES ASSOCIATIONS

La solidarité ne s'exerce pas seulement dans les associations. Dans les entreprises qui s'intéressent aux problématiques de RSE (responsabilité sociale en entreprise), de nouveaux postes ont émergé, tels que le responsable diversité ou le responsable de fondation. "La RSE répond d'abord à un enjeu RH : en développant des partenariats avec des associations, les entreprises donnent du sens à leurs salariés et renforcent la cohésion interne", explique Estelle Lauvergne (H.97), directrice des relations entreprises chez IMS Entreprendre pour la Cité, un réseau de deux cent trente sociétés qui se rencontrent pour faire avancer leurs démarches sociale et sociétale. "Les salariés, en particulier les plus jeunes, sont demandeurs de ce genre d'initiatives." L'organisation aide les entreprises à définir des axes d'intervention, à monter des partenariats avec des associations et à impliquer la direction et les salariés.



Certains fonds d'investissement participent également de la démarche "solidaire". Ainsi, la société Investisseurs & Partenaires pour le Développement finance et accompagne une trentaine de PME en

Afrique de l'Ouest et centrale via des investissements de 700 000 euros en moyenne. "Nous sommes inspirés par une démarche humaniste, avance Jérémie Hajdenberg (H.97), directeur d'investissement, qui a auparavant travaillé deux ans dans une ONG à Manille. En développant le tissu d'entreprises dans cette zone, nous favorisons son développement. Pour autant, les projets se doivent d'être rentables : nous sommes une structure hybride entre le commercial et la solidarité."

Mais quelle que soit la structure, "le sens de la solidarité se conçoit à l'intérieur de l'entreprise", estime Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), cofondatrice de la chaire "Social business" à HEC, qui a attiré quatre-vingts étudiants l'an dernier. "Nous formons les étudiants qui veulent œuvrer pour une économie plus inclusive, par le travail, la répartition de la valeur, l'accès aux biens et services... Avec une conscience plus aiguë de la responsabilité de l'entreprise, ils veulent travailler différemment." En termes de solidarité, chacun peut agir.



Après une quinzaine d'années dans des structures de conseil et de services informatiques, Florence Skalli expérimente le bénévolat en 2002, d'abord au sein de l'association des diplômés HEC, puis plus tard avec Passerelles & Compétences, une organisation qui met en relation des associations de solidarité et des professionnels dans le cadre de missions ponctuelles bénévoles. C'est là qu'elle découvre IDEAS (Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité), une association d'intérêt général dont elle est aujourd'hui directrice générale. "Notre mission est de "favoriser les convergences philanthropiques", c'est-à-dire de faire se rencontrer les besoins des associations et les attentes des philanthropes en quête de transparence et d'impact." IDEAS accompagne ainsi les associations ou fondations dans leurs bonnes pratiques, sur la base du guide IDEAS, composé de cent vingt indicateurs axés sur les champs de la gouvernance, de la gestion financière et de l'efficacité de l'action. À l'issue de cet accompagnement et de contrôles externes, ces organismes peuvent être candidats au label IDEAS, décerné par un comité indépendant. Pour ces organismes labellisés, IDEAS assure une communication active de leurs projets auprès de philanthropes ou d'intermédiaires financiers (gestionnaires de patrimoine, family offices, etc.). "Je me suis reconvertie il y a dix ans dans le secteur solidaire, j'ai pu capitaliser sur mes compétences et trouver une source d'enrichissement personnel. Ce qui est très motivant, c'est aussi de mettre en lien fructueux une association et un donneur en répondant à leurs attentes respectives."