



FONDATION POUR GENÈVE

**BESOINS EN
QUALIFICATIONS ET COMPETENCES
DANS LE SECTEUR INTERNATIONAL :**

QUELLES POSSIBILITES POUR LES JEUNES ?

Résumé de l'enquête réalisée par le CES sur mandat de La Fondation
pour Genève
Septembre 1999

BESOINS EN QUALIFICATIONS ET COMPETENCES

DANS LE SECTEUR INTERNATIONAL :

QUELLES POSSIBILITES POUR LES JEUNES ?

RESUME DE L'ENQUETE REALISEE PAR LE CES SUR MANDAT DE LA FONDATION POUR GENEVE

I. INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ENQUETE

- **Genève, une vocation internationale ancienne**

Depuis le XV^{ème} siècle, la tradition internationale de Genève ne s'est jamais démentie : lieu d'accueil de foires commerciales, terre d'asile, cité du négoce international et de la paix. Avec la création du CICR, puis l'installation à Genève de la SDN en 1919, la dimension internationale de Genève prit un nouvel essor, considérablement renforcé dès l'après-guerre, avec le siège européen de l'Office des Nations-Unies et l'installation de nombreuses organisations internationales, gouvernementales et non-gouvernementales, couvrant une variété de domaines tout à fait exceptionnelle. A cela s'est ajouté, pendant le même temps, l'installation ou le développement des activités de nombreuses entreprises multinationales opérant depuis Genève. Aujourd'hui, Genève n'est pas seulement au cœur de la diplomatie et des relations internationales, mais constitue aussi un centre d'affaires et de négoce important.

- **Importance du secteur international à Genève**

Quelques chiffres témoignent de son importance. En termes d'emplois, selon les données de juin 1999, près de 22'800 personnes travaillent dans des OIG (Organisations internationales gouvernementales), des missions permanentes et des ONG (Organisations internationales non-gouvernementales). Quant au secteur international commercial, les chiffres les plus récents (1991) relèvent des effectifs de 20'348 emplois.

Avec toutes les réserves d'usage, on peut donc estimer actuellement à près de 45'000 les emplois du secteur international, soit environ 20% des emplois du canton. On doit aussi avoir à l'esprit les 85'000 délégués et experts qui participent chaque année aux réunions se tenant à Genève. Enfin, près de 14'000 emplois sont générés directement dans l'économie privée par la présence du secteur international.

En matière de retombées financières, près de 3 milliards de francs ont été dépensés en 1997 par les seules OIG (dont 1,9 milliard sous forme de salaires), et 464 millions l'ont été par les ONG (dont 324 en salaires).

- **Constats et buts de l'enquête**

Alors même que le secteur international représente une force économique considérable pour Genève et sa région, et un potentiel formidable de débouchés, il semble exister une méconnaissance mutuelle entre cette Genève internationale et la Genève locale, comme s'il s'agissait de deux communautés bien distinctes. Alors même qu'elles se côtoient quotidiennement, ces deux communautés fonctionnent parfois comme des pôles opposés et indépendants, chacun projetant sur l'autre un regard pouvant être empli d'*a priori*.

C'est dans ce contexte que la Fondation pour Genève souhaite contribuer, dans le cadre de ses activités,¹ à sensibiliser les jeunes aux débouchés potentiels offerts par la Genève internationale. Pour ce faire, elle a mandaté le Conseil économique et social (CES) pour réaliser une enquête, sous forme d'entretiens approfondis avec les responsables des ressources humaines d'un échantillon d'OIG, d'ONG et de multinationales.

¹ Qui ont comme dénominateur commun de favoriser la connaissance réciproque entre la Genève internationale et la Genève locale, et de sensibiliser la population locale aux enjeux sociaux, économiques, culturels et politiques liés à la vocation mondiale de notre Cité.

Il s'agissait de :

- Identifier les besoins de la Genève internationale en qualifications et en compétences;
- Mettre en évidence les difficultés éventuelles rencontrées pour trouver du personnel sur le marché local (canton de Genève, zones frontalières française et vaudoise) ;
- Dessiner les tendances qui se dessinent en matière de « profils » de compétences et qualifications dans un futur prévisible.

- **Démarche et méthode**

L'enquête a été réalisée auprès de 31 organisations et entreprises, soit 11 OIG, 10 ONG et 10 multinationales. Le choix des entreprises s'est fait avec le souci d'une représentation aussi équilibrée que possible des domaines d'activités et de la variété de ceux-ci, ainsi que du potentiel d'emplois offerts dans un futur proche. L'échantillon retenu représente plus de 17'000 emplois, soit environ 38% des emplois dans le secteur international.

La démarche choisie a été celle de l'entretien, ce qui a permis de développer un traitement qualitatif de la situation, notamment sous l'angle de la perception. Il ne s'agissait pas d'une évaluation objective de l'adéquation entre offre et demande, mais les enseignements tirés de perceptions et de visions sont en soi pertinents car celles-ci ont une influence directe sur le recrutement.

Dans le cadre de l'analyse, les termes « compétences » et « qualifications » doivent être compris de manière distincte. Nous avons opté pour la définition de l'OCDE.²

Le résultat de cette enquête et de l'analyse qui a suivi est articulé en trois parties : besoins en qualifications et compétences dans le monde international, politique de recrutement du secteur international et axes de réflexion. S'agissant d'un résumé, seules les grandes tendances sont reprises ici, l'ensemble des conclusions étant détaillé dans le rapport complet.

II. BESOINS EN QUALIFICATIONS ET COMPETENCES DANS LE MONDE INTERNATIONAL

- **Besoins en qualifications**

Outre les besoins spécifiques à tel ou tel secteur d'activité, des besoins transversaux se font cruellement sentir dans l'ensemble du secteur international : il s'agit de l'expertise informatique et d'une bonne maîtrise de l'anglais, suivis par le management, la finance et la gestion des ressources humaines. Une carence en techniciens de laboratoires, en nutritionnistes et en spécialistes en santé publique a aussi été mentionnée.

- ✓ Informatique : c'est moins au niveau de base permettant l'utilisation courante des outils informatiques, généralement perçues comme suffisant, qu'au niveau plus élevé de l'expertise informatique que sont signalés des besoins quantitatifs énormes qui ne peuvent être satisfaits. Le niveau qualitatif fait aussi l'objet de lourdes critiques, considéré en général comme insuffisant.

² Les qualifications sont l'ensemble des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'accomplissement d'une tâche bien précise. Il y a dans la notion de qualification, une utilité directe: à chaque tâche ou objectif correspond une qualification donnée. Il est donc possible, en principe, de définir les qualifications a priori, de les décrire en fonction de leur finalité, d'en dessiner le contour avant qu'elles soient acquises ou transmises et de les certifier.

Les compétences sont constituées par l'aptitude individuelle et, à la limite, subjective, de pouvoir utiliser ses qualifications pour accomplir quelque chose; de pouvoir mobiliser les connaissances nécessaires au bon moment et à bon escient pour la résolution d'un problème posé par la pratique professionnelle. En fait, il n'existe pas de compétences objectives, qui puissent être définies indépendamment des individus. Il n'y a pas de compétences en soi; il n'y a que des personnes compétentes.

En résumé, si les connaissances et les qualifications résultent d'une action de formation ou d'un cursus scolaire même s'il est autonome ou solitaire, les compétences résultent toujours de l'expérience. On passe des connaissances et des qualifications à la manifestation des compétences par l'action et l'expérience. La véritable compétence professionnelle de l'individu se construit ainsi au cours des étapes de sa carrière.

- ✓ Anglais : pré-requise dans la quasi-totalité du secteur international, la maîtrise de l'anglais (selon les postes du *first* au *proficiency*) manque à Genève pour près de la moitié des personnes interrogées ; rares sont les entreprises qui la qualifient de bonne. Le réservoir d'anglophones domiciliés à Genève permet d'y remédier dans certains cas.
- ✓ Management : savoir diriger une équipe et savoir mener à bien un projet dans toutes ses phases d'élaboration deviennent des qualifications de plus en plus recherchées. D'où l'intérêt envers les titulaires de MBA.
- ✓ Finance et économie : les besoins et carences relevés ont surtout trait à l'expertise financière et à l'analyse financière dans une perspective internationale.
- ✓ Ressources humaines : la gestion du personnel dans un environnement international implique des qualifications spécifiques pour motiver les collaborateurs et élaborer des stratégies.
- ✓ Techniciens de laboratoire : le secteur pharmaceutique a particulièrement besoin de ce type de qualifications, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Il en va de même dans le secteur de la physique. Les griefs relevés ont trait à la dextérité et la discipline requises par ce type d'activités.
- ✓ Nutritionnistes et spécialistes en santé publique : les carences dans ces domaines semblent provenir d'absences de filières de formation alors que la demande croît.

• **Besoins en compétences**

La quasi-totalité des entreprises ont fait part de leurs difficultés à trouver localement des compétences comme la mobilité, l'ouverture d'esprit ou la sensibilité et l'intérêt pour ce qui concerne l'international : autant de compétences primordiales dans ce secteur !

- ✓ Intérêt pour l'international et ouverture d'esprit : élément capital pour les deux tiers de l'échantillon, cette compétence ne semble pas répandue uniformément parmi la population locale. Mentalité fermée, manque de compréhension, sont autant de points – réels ou perçus – étonnants dans une Genève pluriculturelle...
- ✓ Flexibilité et polyvalence : pour la plupart, ces compétences sont nécessaires quelle que soit le poste occupé : soit entre compétences techniques et littéraires (assez rare sur le marché) ; soit double capacité conceptuelle et pratique pour mener à bout un projet ; soit enfin une expertise pointue dans un secteur, en même temps qu'une vision aussi globale que possible des enjeux intersectoriels.
- ✓ Motivation en engagement personnel : facteurs-clé de réussite, ces caractéristiques ne sont pas ressenties comme évidentes parmi les jeunes qui terminent leur scolarité à Genève. Cette attitude sévère s'exprime face à un désir de reculer davantage le moment de rejoindre la vie active ; il s'exprime aussi face au peu d'engouement que susciteraient les « jobs d'été » auprès de ces jeunes.
- ✓ Mobilité : facteur important pour nombre d'entreprises, certaines regrettent le peu d'empressement des jeunes locaux à partir travailler à l'étranger. De même, les entreprises insistent sur l'importance des voyages à l'étranger, tant au cours des études, qu'à l'issue de ces dernières, ou tout simplement par intérêt personnel. Les « jobs d'été » à l'étranger sont aussi considérés importants. Il semblerait que ces pratiques ne soient pas généralisées auprès des jeunes à Genève.
- ✓ Esprit d'équipe et collaboration : le travail en équipe revêt une importance très souvent mentionnée.
- ✓ Diplomatie et négociation : dans tous les domaines, on attend des compétences à ce propos : pour obtenir des fonds ou des mandats, pour développer des programmes, pour décrocher des contrats ou pour faire pression sur les gouvernements pour ratifier des conventions, etc. Ces compétences ne sont de loin plus réservées à certains métiers précis, mais revêtent une importance au même titre que les capacités en management.

• **Besoins dans une perspective dynamique**

Selon les secteurs les besoins de « demain » peuvent être différents ; néanmoins, on retrouve certaines constantes. Par ordre décroissant ont ainsi été cités comme besoins en croissance :

- ✓ la polyvalence et la flexibilité
- ✓ les qualifications en management
- ✓ le dynamisme et l'implication
- ✓ la maîtrise accrue des multimédias
- ✓ le passage de l'humanitaire au développement (de l'urgence à la prévention).

Ont aussi été mentionnés les capacités en recherche de fonds, le « networking », la sociologie des organisations, etc.

Sur un plan plus général, la notion de « plan de carrière » perd de son sens : les individus ne pourront et ne devront compter que sur leur seul capital de compétences et qualifications. De même, l'obsolescence du concept même de profession induira une différenciation beaucoup moins marquée entre catégories professionnelles. Cela se traduira notamment au niveau des postes d'exécution dont on attendra une autonomie accrue : les postes de secrétaires, par exemple, seront amenés à évoluer de plus en plus vers de l'assistantat, ce qui implique vision globale et compréhension interdisciplinaire des problèmes.

• **Bilan**

A la lumière de l'analyse, il ne semble pas exister de différences quant aux besoins en qualifications et compétences suivant que l'on travaille dans une OIG, une ONG ou une multinationale. Au contraire, il semble bien exister un « profil-type » propre au secteur international où de nombreuses qualifications et compétences sont transversales : la maîtrise de l'anglais et des outils informatiques, l'intérêt pour l'international et l'ouverture d'esprit, la flexibilité et la polyvalence, la mobilité.

On relève aussi une valorisation plus importante du « savoir-être » par rapport au « savoir-faire », ce dernier pouvant plus facilement être amélioré par des programmes de formation continue. L'amélioration des éléments liés au « savoir-être » semblent en revanche beaucoup plus difficiles à obtenir si ces compétences n'ont pas été préalablement travaillées. Ces lacunes semblent rentrer de manière importante dans les causes d'échecs professionnels.

III. POLITIQUE DE RECRUTEMENT DU SECTEUR INTERNATIONAL

• **Politique de recrutement du secteur international**

D'après les données obtenues, 5 entreprises de l'échantillon recrutent moins de 50% de leurs effectifs sur place, alors que 21 déclarent recruter 50% ou plus. Cette proportion, assez élevée au vu des critiques émises quant aux qualifications et compétences, est expliquée par :

- ✓ l'obligation d'obtenir un permis de travail pour les personnes étrangères non domiciliées (sauf pour les OI) qui astreint à une certaine discipline pour chercher localement;
- ✓ une politique de recrutement local pour le personnel de support³, encore accru pour des raisons budgétaires, alors que le recrutement dit « professionnel » est plus fréquemment international ;
- ✓ la nature internationale de Genève qui permet de recruter sur place des étrangers munis de permis de travail et possédant des qualifications et compétences répondant aux besoins du secteur international.

³ Cette différenciation entre les deux catégories personnel professionnel ou de support reprend la distinction faite au sein des organisations onusiennes entre les termes de «professional staff» et de «support staff». La première catégorie est formée d'universitaires spécialisés dans les disciplines propres à chaque organisation (médecine, droit, économie...), la deuxième couvre pour la plupart les fonctions de bureau (secrétaires, bibliothécaires, comptables), celles de la sécurité et de la maintenance. Ces termes sont propres aux organisations onusiennes mais ils n'en recouvrent pas moins une réalité commune également aux ONG et multinationales.

• Raisons invoquées

Parmi les raisons expliquant la proportion importante du recrutement international, surtout pour les postes professionnels, plusieurs types de facteurs ont été avancés par les entreprises consultées.

- ✓ Raisons attribuées à la formation : elles découlent des carences relevées plus haut, et notamment :
 - ✓ L'inexistence présumée de certaines formations ou filières comme celles de la nutrition ou de la santé publique .
 - ✓ La formation insuffisante – en termes quantitatifs et qualitatifs – d'informaticiens et de techniciens de laboratoire .
 - ✓ La formation insuffisante en termes qualitatifs dans les domaines des ressources humaines et du management .
 - ✓ Le niveau insuffisant de la formation en anglais dans le secondaire et à l'Université.
- ✓ Raisons liées à l'attitude et à la personnalité : parmi les griefs relevés à l'égard des jeunes Genevois figurent notamment :
 - ✓ Un manque d'audace et de compétitivité.
 - ✓ Un certain manque de dynamisme et d'esprit de « self-entreprise », lié notamment à la conception même du système scolaire et universitaire, trop académique et déconnecté de la vie active.
 - ✓ Un manque de valorisation des qualifications et compétences (« savoir se vendre »).
 - ✓ Un manque d'intérêt pour l'international et d'ouverture d'esprit.
 - ✓ Un manque de mobilité.
- ✓ Raison attribuée au manque d'expérience du monde du travail : notamment chez les jeunes universitaires, tout « job d'été » même dans un secteur original, ou tout stage pendant ou à la sortie des études est un « plus » à l'embauche.
- ✓ Raison liée au salaire : surtout dans les OIG et les ONG, les salaires offerts ne peuvent rivaliser avec les pratiques du marché local, raison qui en incite à recruter dans la zone frontalière.
- ✓ Absence d'informations : le secteur international déclare ne pas toujours connaître les filières de formation pour pouvoir recruter lorsque le besoin se fait sentir. De même, il regrette l'absence de structures et de liens permettant une collaboration et un échange entre les entreprises et organisations internationales d'une part, les écoles de formations et universités romandes et d'outre Sarine d'autre part.
- ✓ Volonté délibérée de recruter internationalement : qu'il s'agisse de la nécessité de respecter des quota par pays, ou plus spécifiquement de maintenir une culture cosmopolite et multiculturelle, les entreprises et organisations du secteur international se doivent d'avoir une approche internationale pour leur recrutement.

IV. CONCLUSIONS ET AXES DE REFLEXION

Au terme de l'analyse, la situation apparaît relativement contrastée :

- Pour les postes dits de support, et d'après les responsables rencontrés, l'adéquation semble exister : certes des critiques parfois assez vives ont été émises au sujet de la main-d'œuvre genevoise mais la règle demeure néanmoins le recrutement local.
- En ce qui concerne le personnel professionnel l'adéquation semble plus difficile pour les raisons déjà évoquées. C'est donc à ce niveau surtout que des progrès peuvent être accomplis pour améliorer la compétitivité de la main d'œuvre locale, objet d'une perception souvent négative auprès des organisations/entreprises rencontrées.

Que cette perception ait ou non une valeur objective, ne revêt que peu d'importance, puisque, inévitablement, elle intervient dans le processus du recrutement. Il importe donc, pour augmenter la compétitivité des jeunes Genevois au sein des organisations/entreprises du secteur international, de modifier cette perception ! Pour y parvenir il faut :

- ✓ travailler sur la formation et sur les processus de développement des compétences d'une part (pour autant que les problèmes soient réels), même si les effets seront plus lents ;
- ✓ travailler sur la communication et sur l'image. Au vu des propos recueillis, c'est sur le deuxième point qu'il faut mettre l'accent pour obtenir des résultats à court terme.

Parmi les recommandations que l'on peut ainsi formuler, et dont certaines ont été suggérées par le secteur international lors des entretiens, on citera ainsi :

- La mise sur pied d'une « table ronde » avec les autorités compétentes, les écoles, les universités et des représentants d'organisations internationales et de multinationales. Ceci permettrait, partant des résultats forcément partiels et incomplets de ce travail, d'objectiver les besoins et les carences pour répondre à la demande.
- La création et/ou le développement de structures d'information et de coordination entre les Instituts de formation, les Offices d'orientation et de formation professionnelle d'une part et les responsables des ressources humaines du secteur international. Ceci permettrait de développer des flux continus d'échanges et de visites concrètes permettant à chaque partenaire d'anticiper et de réagir au mieux les besoins réciproques.
- Le développement de structures permettant la mise en réseau des écoles et universités avec les organisations internationales et les multinationales : circuits d'informations sur les débouchés, les stages, les candidatures, programmes joints, etc.
- Le développement des échanges entre écoles et universités de Genève et celles de l'étranger et l'encouragement des jeunes Genevois à s'insérer dans des programmes tels qu'Erasmus pour stimuler une mobilité accrue.
- Le développement et la valorisation, au sein du système scolaire, des processus permettant de développer le savoir-être, par le biais d'un enseignement plus interactif, à travers des stages, des « petites » expériences de travail, ou par une implication et un engagement accrus dans la vie publique et le milieu associatif.
- Le décloisonnement du monde académique par rapport au monde du travail, grâce à des liens accrus avec les entreprises et organisations du secteur international. Le lancement du RUIG a été salué comme un élément allant tout à fait dans la direction souhaitée.

Quant à l'amélioration des compétences spécifiques (anglais, informatique, techniciens, etc.), problème souvent connu des instances concernées, elle gagnerait à être poursuivie avec énergie. La concurrence accrue découlant de l'entrée en vigueur des accords bilatéraux avec l'Union européenne ne fait que renforcer l'importance de doter les jeunes des meilleurs atouts possibles. La généralisation prochaine de l'anglais à tous les degrés de l'enseignement secondaire genevois rentre d'ailleurs tout à fait dans ce souci de valoriser la main-d'œuvre locale afin d'en garantir le niveau d'excellence au plan international.