

# La lettre



▶ **EDITO** *Le monde peut dissenter sans fin sur la crise et ses racines ; les causes et les mécanismes sont complexes, nous dit-on. Or pour faire face aux choses apparemment complexes, ne suffit-il pas d'être simple ? La simplicité, unie à un certain sens des finalités, permet de creuser jusqu'à la racine commune aux innombrables ramifications.*

*Prenez une grosse boule de fil noué : pour dénouer l'ensemble, il suffit d'en retrouver un bout, au lieu d'essayer de traiter chaque nœud séparément dans un prétendu esprit analytique qui ne nous mène nulle part. C'est ce qu'on appelle le bon sens.*

*Qu'est donc ce bout de fil, cette racine commune pour comprendre notre crise ? A la question : « si vous deviez choisir un seul mot pour expliquer la crise économique actuelle, lequel choisiriez-vous ? », posée dans divers séminaires de management, voici invariablement et spontanément les deux réponses obtenues : cupidité et avidité. En anglais, un Hollandais a répondu greed (désirs égoïstes).*

*Deuxième question : « quelles valeurs opposez-vous à ces mots (maux) » ? Réponses multinationales : justice, tempérance, service, générosité, partage.*

*A commencer par le dirigeant. Même en entreprise le pouvoir est d'abord politique, et c'est lui qui le possède. L'escalier se balaie par le haut...*

**Sarkis ROUHBAN**  
s.rouhban@cee-management.com

## Management d'une ONG<sup>1</sup> : question d'homme !

Exception faite des missions régaliennes (rendre la justice, assurer la protection de la population, établir les relations diplomatiques), l'organisation humanitaire se définit en suppléant toutes les carences de l'autorité politique : elle construit les équipements nécessaires à un pays, assure la subsistance et les moyens de l'assurer pour les populations, répond aux besoins de santé, organise l'éducation des jeunes et la formation des adultes... Aujourd'hui on fait de plus en plus appel aux ONG pour mettre en place les structures économiques nécessaires à l'autonomie des populations.

Pour cela, une ONG doit convaincre ses prescripteurs de la pertinence de ses engagements, faire connaître ses résultats à ceux qui financent, gérer des hommes dans un dispositif non rentable. Le cadre géographique et humain des chantiers est imprécis, parfois instable, souvent dangereux. Le choix des lieux est toujours défini par des drames : la guerre et ses conséquences, les catastrophes naturelles, les pandémies, les régimes idéologiques et mafieux qui provo-

quent la désintégration de l'ordre social et précipitent des pans entiers de populations dans des situations de survie. Pour assumer les missions dans de telles conditions de fragilité, tout se joue sur la pertinence du choix des hommes, comme l'explique Yves Meaudre, Directeur général d'*Enfants du Mékong*.

### Des acteurs adaptés

Aux *Enfants du Mékong*, nous avons 40 salariés en France qui tournent régulièrement sur les pays où nous sommes engagés (Laos, Cambodge, Vietnam, Philippines, Thaïlande, Birmanie et Chine), 40 salariés locaux sur zones, 550 correspondants aux statuts variés, et les célèbres *bambous* : 35 volontaires âgés de 20 à 30 ans, responsables de programmes sans rapport avec ce qu'une entreprise normale leur confierait en Occident.

Le niveau de diplôme de ces volontaires est extrêmement varié ; lorsque j'ouvre l'annuaire des *Bambous* (le *bambook*) à la lettre A, le premier d'entre eux est titulaire d'un BTS ; le second, diplômé de

<sup>1</sup> ONG : organisation non gouvernementale d'intérêt public qui ne relève ni de l'Etat ni d'une institution internationale.



## ► TÉMOIGNAGE

### Les responsabilités humaines

l'IEP, a un *master* de carrière internationale et est quadrilingue. A la fin du volume figure aussi un ingénieur X et un *master* de Stanford, un BTS de mécanique automobile, un AGRI (Beauvais) et un *European Business school*, un HEC, deux infirmières, une institutrice, un INSEAD et un *self made man*. Apparemment pas de point commun entre eux, et pourtant... Les responsabilités humaines qui leur sont confiées sont souvent considérables, dans des situations parfois tendues, et s'exercent loin de toute hiérarchie protectrice et de process préalablement définis, avec des budgets qui dans ces pays, peuvent correspondre au budget (non détourné !) d'une province.

#### Le caractère avant la compétence technique

Pour démontrer aux populations dés-structurées mentalement par les khmers rouges que les cultures potagères de contre saison décuplaient le revenu familial, un brillant élève d'HEC avait dû le prouver par l'exemple : je l'ai ainsi retrouvé les pieds dans la boue, tirant ses seaux d'eau du fossé d'un temple cambodgien, pour arroser son changkar exposé aux yeux de tous les voisins. La leçon était rude:

- *qu'as-tu appris ici ?* lui demandé-je
- *l'humilité !* me répond-il.
- *et l'humilité, que t'a-t-elle enseigné ?*
- *la vertu d'humilité colle au réel !*

Dialogue révélateur d'une intelligence ouverte à la réalité des faits et conduite a priori par le cœur. C'est en écoutant cette réponse de François-Xavier que s'est imposé à moi le type d'homme dont nous avons besoin pour les Enfants du Mékong : l'intelligence dans le cœur et le cœur dans l'intelligence ; le cœur ne peut être

émotionnel car il est confronté à l'obligation de résultats.

Nous avons l'habitude d'analyser soigneusement la faisabilité des projets et d'examiner les relais humains avant d'ouvrir une mission. Tout chantier nouveau nous engage pour un minimum de dix ans. La pérennité de notre travail repose à 90% sur le choix des hommes. Les critères pour sélectionner ceux-ci ne sont pas intellectuels, même s'il est nécessaire d'exiger lucidité et discipline dans le raisonnement. Ils sont avant tout fondés sur l'aptitude à avoir du caractère : la rectitude mentale et morale est incontournable face à des populations souvent traumatisées par toutes les formes de violence, dont la première se manifeste par l'intempérance et l'absence de toute référence morale élémentaire de leurs chefs ; les populations vous observent au scanner et comparent. Le courage moral impressionne toujours ; savoir dire non avec tact et fermeté n'est pas évident dans des zones où l'irrationalité du comportement est courante ; refuser les innombrables tentations dont la première est affective, exige une grande maîtrise de soi.

On évalue la générosité d'âme de nos candidats par l'engagement manifesté à l'adolescence : la prise de responsabilité dans les mouvements de jeunesse ou dans des actions caritatives de proximité est un signe fort. On ne peut pas s'engager dans un tel univers pour régler des problèmes personnels ou vouloir fuir des situations qu'on n'a pas su maîtriser plus jeune.

#### Capacité d'adaptation

Les situations où est plongé le jeune volontaire le mettent immédiatement en

### Une intelligence ouverte sur les faits...

### ...et conduite par le cœur

► TÉMOIGNAGE

L'autorité sans les galons !

responsabilité directe sans recours proche. Son statut le positionne sur un piédestal d'autorité auprès de populations et de générations qui ont parfois le double ou le triple de son âge. C'est son aptitude à exprimer intelligemment les besoins de sa mission, devant une population qu'il faut entraîner à coopérer, qui garantit le succès.

L'image qui me vient à l'esprit est celle d'un jeune officier de 22 ans qui se trouverait en position d'autorité sur des adjudants qui auraient le double de son âge et dix conflits assumés... Sauf qu'ici, l'autorité doit s'exprimer sans cadre, sans structure ni galon : il faut s'imposer avec le respect et un désir d'aimer en vérité ceux dont toutes vos décisions vont conditionner l'existence.

Le "potentiel" humain dépourvu de toute prothèse est rudement sollicité. Il y a là un passage très délicat où le jeune doit avoir la distance nécessaire sur lui-même, voire l'humour et la force de conviction qui ne passe pas par la parole mais par les actes. Il faut une capacité imaginative à anticiper toutes les réactions plausibles auxquelles il faudra apporter les réponses et les réactions appropriées.

**Capacité de prise de décision et d'autonomie**

Anne-Charlotte est à 24 heures de piste de tout centre un peu structuré, au milieu de ses vingt villages, à la tête d'une quarantaine d'adolescents avec qui elle vit jour et nuit. Elle est en lien avec vingt chefs de village dont la préoccupation première est l'enrichissement personnel et clanique. Assistée de deux assistants aussi peu fiables, il lui faut une subtile volonté pour faire dési-

gner les familles plus pauvres qui recevront l'aide de notre ONG. Faire accepter son action dans un monde darwinien<sup>2</sup> où la résignation à la pauvreté de ses voisins a parfois un ancrage religieux (le fameux *karma*) est un défi ; il faut savoir parler, convaincre avec cette façon unique connue au Sud où on palabre en associant les chefs à sa décision.

Le monde humanitaire classique est parfois maladroit : les mêmes qui dans leur ADN culturel auraient voué aux gémonies les administrateurs coloniaux, retrouvent les gestes et les attitudes de ces derniers parfois jusqu'à la caricature. Ceux qui ont conspué le colonialisme avec la plus grande intransigeance sont les mêmes qui ont utilisé la pauvreté comme un marchepied social considérable. On les retrouve dans les *people* et à la tête des états ! Le bambou connaît cette dérive et l'humilité l'aide.

**Analyse et discernement**

La sanction d'une décision est souvent immédiate. C'est ce qui impressionne les jeunes volontaires lorsqu'ils engagent leurs premières actions. Avoir su trouver la personne juste qui fait l'unanimité pour assurer l'élaboration d'un projet est un exercice déterminant. Faire construire un centre de soins ou une école primaire en imposant à la population leur participation pour ne pas leur donner le goût de l'assistance est indispensable. Cette démarche nécessite d'établir des complicités qui ont une autorité morale sur leurs pairs. Pour les repérer il faut avoir du discernement.

Aider sans donner le goût de l'assistance

<sup>2</sup> Darwinien : référence au processus de sélection naturelle.



## ► TÉMOIGNAGE

Hubert avait une méthode infaillible pour savoir avec qui il planterait une école et qui serait capable d'être "l'assistante sociale" en charge des budgets. Il observait sur la place du marché l'attitude des enfants à l'égard de tel ou tel adulte, « *parce que dans la confidentialité des cases, les parents et les amis des parents lâchent prise. Ils parlent entre eux naturellement sans faire attention à leurs enfants. Et celui dont on dit le plus de bien est l'homme de bien du village. Les enfants ont enregistré les conversations* ».

J'ai dû reconnaître que le système à l'échelle d'un village était assez pertinent. L'esprit d'observation, l'intelligence toujours en éveil déterminent la capacité du volontaire à assumer sa mission.

### Autonomie et courage

Il y a dix huit mois, j'ai confié une mission à Falk en ces termes :

*« Ton domaine d'évolution est grand comme la moitié de la France ; les populations avec lesquelles tu vas établir des liens sont les plus persécutées de la planète mais les plus fières et les plus frustrées. C'est entre 2000 et 3500 mètres d'altitude, sans autre moyen de liaison que la marche à pied ; certains soirs tu n'auras pas d'autre abri qu'une hutte de berger, achète-toi un duvet à -26°C. Je te demande de constituer un réseau fiable, des relais d'amis qui soient sensibles à la pauvreté et à la déscolarisation des enfants. Tu pourras t'appuyer sur des communautés chrétiennes. Pendant six mois, je ne veux pas un signe de toi et au bout de cette période tu me donneras l'abscisse et l'ordonnée pour te retrouver au point de jonction. Tu me montreras ce que tu auras fait. Tu es seul ! »*

Six mois après, date pour date, il m'envoyait un point référencé ; à l'heure dite je le retrouvais sur une petite place d'une ville du Yunnan et il m'emmenait... Je fus bluffé : quinze villages distants les uns des autres par une journée de marche entre 3000 et 3500 mètres d'altitude, des complicités avec la population, un réseau dense, solidaire, un chef de réseau extraordinaire avaient été trouvés (et Falk apprenant tous les soirs les langues tibétaine, lissou, nhou et chinoise)... Un maillage impressionnant !

Cette technique a fait dire au patron d'une des multinationales implantées à Bangkok : « *je suis stupéfait de votre pénétration des populations et de votre capacité d'entraînement de celles-ci. C'est un peu le rêve pour une entreprise* ».

Notre pays possède au sein de sa jeunesse des ressources extraordinaires qui, libérées et lancées dans l'aventure économique ou sociale, pourraient bouleverser notre vieux pays. C'est ce qui fait dire à un grand patron : « *les formations données par les grandes écoles n'auront jamais l'équivalent de ce que vous donnez comme éducation à la responsabilité à vos jeunes. J'aurais envoyé tous mes cadres de direction chez vous* ». Ce patron est un intime du CEE...

### Yves MEAUDRE

Directeur général  
d'ENFANTS DU MEKONG

[www.enfantsdumekong.com](http://www.enfantsdumekong.com)

La capacité à entraîner