

Étude ALNAP



ALNAP

**Le leadership en pratique:**  
**Diriger efficacement**  
**Les opérations humanitaires**

Margie Buchanan-Smith avec Kim Scriven

# REMERCIEMENTS

Avant tout, nous souhaitons remercier les individus qui ont accepté que leurs qualités de dirigeants soient mises sous la loupe et nous servent d'études de cas pour illustrer le leadership humanitaire opérationnel efficace. La générosité et l'esprit d'ouverture dont ils ont fait preuve en acceptant de répondre à nos nombreuses questions sont fort appréciés.

Nous souhaitons également remercier les nombreuses autres personnes interrogées qui se sont exprimées ouvertement et nous ont fait part de ce qui leur tenait à cœur en matière de leadership humanitaire opérationnel. David Peppiatt a joué un rôle important dans la mise en évidence et la facilitation d'un certain nombre d'études de cas. Isobel McConnan a mené des entretiens et apporté des commentaires utiles sur les premières versions de cette étude. Georgia Armitage a apporté son concours à l'analyse bibliographique.

Le Groupe consultatif, composé de Tim Cross, Wendy Fenton, Randolph Kent, Ky Luu et Claire Messina, a fourni des données, des conseils et des commentaires précieux sur la version provisoire du rapport.

Les suggestions de Paul Knox Clarke ont sans aucun doute rehaussé la qualité de l'analyse. Deborah Eade a quant à elle fourni d'excellents services et commentaires en matière de rédaction. Sara Swords a également apporté ses commentaires à la première version de cette étude. Ben Ramalingam a joué un rôle clé dans le lancement de cette étude et dans sa conception. Enfin, nous remercions John Mitchell pour le précieux soutien qu'il a constamment apporté à cet ouvrage.

Le projet a été entrepris dans le cadre d'une initiative conjointe sur le leadership dans le secteur humanitaire, en partenariat avec People In Aid, Humanitarian Futures Programme et la Disaster Resilience Leadership Academy de l'Université Tulane.

**Nous tenons par ailleurs à remercier la République fédérale d'Allemagne, dont le financement généreux a permis de rendre possible ce projet.**

# TABLE DES MATIÈRES

## Résumé

<b>1.</b>	Introduction	9
<b>1.1.</b>	Objet de l'étude	9
<b>1.2.</b>	Cadre de l'étude	10
<b>2.</b>	Méthodologie	12
<b>3.</b>	Modèles conceptuels de leadership ... et de gestion	15
<b>4.</b>	Leadership humanitaire opérationnel – acquis ou investi dans l'autorité?	18
<b>5.</b>	Panorama des qualités importantes dans le leadership humanitaire opérationnel	22
<b>5.1.</b>	Description des qualités et des traits du leadership	22
<b>5.2.</b>	Qualités et traits du leadership humanitaire opérationnel : données issues des études de cas	24
<b>5.2.1.</b>	Introduction	24
<b>5.2.2.</b>	Compétences de leadership relatives à la « la vue d'ensemble »	25
<b>5.2.3.</b>	Compétences relationnelles et communicatives	28
<b>5.2.4.</b>	Prise de décision et prise de risque	31
<b>5.2.5.</b>	Compétences de gestion liées au leadership	33
<b>5.2.6.</b>	Qualités personnelles	34
<b>5.3.</b>	L'expérience n'a pas de prix	35
<b>5.4.</b>	En résumé...	36
<b>5.5.</b>	Les failles dans le leadership - quand les forces se muent en faiblesses	38
<b>6.</b>	Importance fondamentale des compétences politiques dans le leadership humanitaire opérationnel	39
<b>7.</b>	Variations du leadership opérationnel en fonction de différents types de crise humanitaire ?	42
<b>8.</b>	Favoriser le leadership au sein du système humanitaire international – quels enseignements pouvons-nous tirer?	45
<b>8.1.</b>	Introduction	45
<b>8.2.</b>	Facteurs favorisant le leadership dans les études de cas	46
<b>8.3.</b>	Facteurs faisant obstacle au leadership dans les études de cas	48
<b>8.4.</b>	Comment les dirigeants de nos études de cas ont-ils abordé ces obstacles, et créé leur propre « cadre propice »	53
<b>8.5.</b>	En conclusion	54
<b>9.</b>	Genre, culture, identité et leadership	54
<b>10.</b>	Le coût personnel du leadership humanitaire	56
<b>11.</b>	Leadership collectif : la voie à suivre ?	57
<b>12.</b>	Apprentissage du leadership	60
<b>13.</b>	Conclusions et recommandations	62

# RÉSUMÉ

Le leadership est depuis longtemps un thème primordial sur les scènes commerciale, politique et militaire. Or, malgré les défis inhérents à la conduite d'opérations humanitaires, le leadership avait, jusqu'à récemment, fait l'objet de peu d'attention dans le secteur humanitaire. Si la dernière décennie a connu un accroissement marqué du temps et des ressources consacrés à l'identification et à la formation de dirigeants de l'humanitaire, les données issues du rapport d'ALNAP State of the Humanitarian System (Harvey et coll. 2009), et d'autres sources laissent penser que le leadership inefficace demeure un obstacle majeur à une action humanitaire efficace.

La présente étude a pour objet de contribuer à un leadership humanitaire meilleur en examinant les facteurs qui le rendent efficace, et en recensant les mesures que les acteurs au cœur du système humanitaire peuvent prendre pour améliorer la qualité du leadership dans les réponses humanitaires. Elle se penche de manière spécifique sur le niveau opérationnel du leadership. Aux fins de la présente étude, nous définirons le leadership humanitaire opérationnel comme suit :

■ **Un leadership sur le terrain, apportant une vision et des objectifs nets à la réponse humanitaire à une crise précise (aux niveaux du programme, de l'organisation ou à l'échelle du système), se concentrant sur la population touchée, et créant un consensus qui rassemble les humanitaires (sur le plan organisationnel et individuel) autour de cette vision et de ces objectifs. Il suppose en outre la recherche de moyens de réaliser collectivement cette vision dans l'intérêt des populations touchées, dans des milieux souvent difficiles et hostiles.**

L'étude a pour but de mieux comprendre les caractéristiques du leadership efficace, d'identifier les facteurs qui déterminent un bon leadership et les moyens de le favoriser. Elle se fonde sur l'élaboration de modèles d'excellence, par le biais de 11 études de cas de leadership efficace, observés dans diverses crises, dans des pays et à des niveaux différents. Ses conclusions sont liées à des rapports plus généraux et aux réflexions actuelles sur le leadership, et sont comparées avec les recherches sur le leadership dans d'autres secteurs.

Dans toutes les études de cas, nous avons observé de manière systématique l'importance de l'autorité personnelle (par opposition à l'autorité investie dans la fonction ou le statut) comme facteur déterminant du leadership efficace. Les qualités et l'expérience de chaque dirigeant comptent autant, voire plus que sa fonction. Les études de cas font ressortir cinq principaux ensembles de qualités du leadership :

- (i) Les compétences de leadership stratégique relatives à la vue d'ensemble, dont:
  - a. la capacité de comprendre le contexte et la volonté de consacrer du temps à l'analyse contextuelle

- b. une vision nette et stratégique de ce que l'opération humanitaire cherche à accomplir, au-delà des perspectives de financement à court terme, et la mise en place d'un sentiment d'appropriation autour de cette vision
  - c. la priorité donnée aux populations touchées et à leurs besoins, tant pour la vision à long terme que pour la prise de décision au jour le jour
- (ii) Des qualités relationnelles et communicatives, dont :
- a. la capacité d'écouter et d'apprendre d'autrui
  - b. la capacité et la volonté de partager l'information et d'être transparent
  - c. la disposition et l'aptitude à exprimer ses opinions, à avoir des conversations courageuses
  - d. la capacité de bâtir des relations avec les partenaires politiques clés
  - e. la création de liens avec le personnel
  - f. des compétences de présentation
- (iii) Des compétences en matière de prise de décision et de prise de risque, dont :
- a. la capacité de prendre des décisions rapidement si nécessaire, en fonction de la situation sur le terrain, et de savoir quand mettre un terme aux consultations
  - b. la capacité de prendre des décisions à partir de données incomplètes, sujettes à caution et parfois contradictoires
  - c. la souplesse de changer de décision à mesure que la situation évolue
  - d. la volonté de s'expliquer à propos des décisions prises
  - e. une approche réfléchie et équilibrée de la prise de risque, une disposition à innover tout en étant prompt à tirer les leçons des erreurs commises et à les corriger
- (iv) Des compétences gestionnaires et organisationnelles, y compris :
- a. rassembler une équipe solide dans l'esprit du leadership partagé, en menant par l'exemple et en guidant le personnel
  - b. être un bon gestionnaire, ayant l'œil pour les détails, ainsi qu'un bon dirigeant possédant des dons d'anticipation et de stratégie
- (v) Des qualités personnelles, notamment :
- a. avoir des principes et agir avec intégrité
  - b. être conscient de soi-même mais aussi posséder une intime confiance en soi
  - c. faire preuve d'humilité : être prêt à reconnaître le mérite des autres et en tirer des enseignements
  - d. ténacité et détermination
  - e. énergie et enthousiasme

Prises dans leur ensemble, ces qualités soulignent l'importance d'un « leadership relationnel » fondé sur la capacité de faire jouer des réseaux de contacts, la communication et le travail d'équipe faisant apparaître le potentiel de leadership des autres. La nature relationnelle du leadership est

soulignée par le constat suivant: la capacité de bâtir un consensus entre les agences est primordiale pour un leadership efficace. Toutefois, il est tout aussi important pour ceux qui occupent des postes de leadership de savoir quand mettre un terme à la phase de consultation afin de prendre une décision claire. Cela requiert du jugement, du courage, et une certaine aisance face à la dissension.

**“Ainsi, le leadership est un art, fondé autant sur le jugement et l’intuition que sur des compétences prédéfinies ”**

Cette aptitude à juger le moment où des compétences et des démarches précises sont pertinentes et souhaitables dans un contexte donné constitue un aspect important de cette étude, et sert à rappeler qu’il ne faut pas réduire le leadership à une simple liste de compétences. Le leadership se manifeste lorsque des individus se consacrent totalement à une situation. Cette « alchimie » qui transforme une liste d’aptitudes de la « compétence » à l’« excellence » dépend souvent de l’essence de l’individu et de la façon dont cette personne se comporte dans le contexte où elle se trouve, envers les personnes avec qui elle travaille, et envers elle-même. En fait, l’étude fait apparaître que lorsque trop d’importance est accordée à une force particulière du leadership, celle-ci peut se muer en faiblesse : la ténacité et l’énergie d’un dirigeant peut, par exemple, se solder par des effets négatifs pour l’équipe et le programme, les collègues étant poussés trop durement. Cela peut se traduire par l’épuisement professionnel. Les dirigeants et les organismes doivent prendre conscience de ce « côté ombrageux » du leadership, et prendre des mesures pour le gérer.

Ainsi, le leadership est un art, fondé autant sur le jugement et l’intuition que sur des compétences prédéfinies. Selon l’étude, l’expérience des opérations humanitaires est essentielle au perfectionnement et à l’application de ce jugement. Une expérience avérée est en outre importante pour établir la crédibilité et l’autorité personnelle sur laquelle repose tout leadership humanitaire efficace. Les compétences politiques, notamment l’acuité politique, ressortent comme fondamentales pour le leadership humanitaire opérationnel, même quand il s’agit de crises humanitaires déclenchées par des catastrophes naturelles. Dès lors, il y a lieu d’avoir une connaissance solide de l’économie politique de la crise, en effectuant une analyse des partenaires politiques, à la fois rapidement et de manière continue; d’avoir des compétences relationnelles solides, y compris par rapport à l’établissement de réseaux comprenant toutes sortes d’acteurs et traversant les frontières (par exemple avec des participants au conflit, ou avec l’armée); et d’avoir des compétences solides en matière de diplomatie, de négociation et de médiation. Une telle combinaison peut s’avérer critique pour réussir à négocier et ouvrir l’accès humanitaire, essentiel pour une réponse opérationnelle efficace.

L’importance de l’expérience opérationnelle permet de penser que, loin d’être inné, le leadership est une compétence acquise. Si certains individus peuvent présenter des dispositions naturelles envers les qualités mentionnées plus haut, l’étude affirme que le leadership peut être appris, favorisé et approfondi. Les dirigeants de nos études de cas ont acquis leurs compétences de diverses façons : à partir de modèles d’identification rencontrés pendant

**“Pour favoriser le leadership... les organisations devraient donner aux dirigeants et aux équipes de la latitude pour travailler ”**

l'enfance et à l'âge adulte, à partir de l'expérience acquise dans le secteur de l'aide humanitaire, en ayant été guidé par un supérieur hiérarchique soucieux de leur épanouissement, et quelquefois grâce à des programmes de formation professionnelle.

Si les individus peuvent développer leurs propres compétences de leadership, c'est l'organisme et le système dans son ensemble qui crée un contexte au sein duquel ces compétences peuvent être exploitées le plus efficacement. Les études de cas nous montrent que, pour favoriser le leadership, les organisations humanitaires devraient consciemment donner à leurs chefs et à leurs équipes de la latitude pour travailler, et devraient récompenser la prise de risque. Hélas, c'était rarement le cas dans nos études. Au contraire, dans bon nombre d'exemples, le leadership efficace se manifestait en dépit d'un contexte profondément contraignant, et les dirigeants des études de cas étaient

disposés à prendre des risques en sachant qu'ils n'obtiendraient pas le soutien de leur organisation.

**“Ce qui est unique, c'est le contexte : travailler avec des personnes en situation de détresse, prendre des décisions qui affecteront des vies humaines, à partir d'informations incomplètes et ambiguës, tout en étant sous pression pour agir vite ”**

On constate des signes alarmants indiquant une tendance croissante à l'aversion au risque, couplée d'une part aux contraintes bureaucratiques, et d'autre part à une volonté de responsabilisation qui se solde par une culture de l'obéissance étouffante. Cela engendre des systèmes de motivation qui récompensent l'observation des procédures et des objectifs financiers plutôt que l'innovation et le leadership. Au sein de l'ONU tout particulièrement, les individus avaient plus tendance à prendre des risques lorsqu'ils faisaient fi de leur propre carrière et privilégiaient les objectifs humanitaires. Par ailleurs, maintes organisations humanitaires semblent valoriser l'expertise technique au détriment des compétences communicatives et relationnelles dans le processus de sélection

de chefs d'opération, et ne font pas suffisamment attention au contexte et aux compétences de leadership particulières requises dans des situations précises.

Le système humanitaire international ne paraît en outre pas saisir l'occasion de profiter du large éventail de dirigeants potentiels. Selon l'étude, puiser dans la diversité des identités culturelles peut s'avérer un véritable atout pour le leadership. Les études de cas ont mis en évidence des exemples de dirigeants qui, de manière consciente ou non, puisaient dans leurs identités et leurs vécus différents afin de transcender les clivages et de dialoguer avec des acteurs différents pour faciliter l'intervention humanitaire. Toutefois, mis à part les engagements envers la diversité, les perspectives de leadership opérationnel privilégient à l'heure actuelle le personnel recruté internationalement. Le personnel recruté à l'échelon national – qui présente des identités culturelles plus variées – est confronté à des barrières d'ordre structurel et comportemental l'empêchant de développer son potentiel de leadership et d'évoluer vers des postes de leadership international. De même, il est frappant de constater combien il était difficile, au moment de dresser la liste des études de cas potentielles, de trouver des exemples de femmes qui faisaient preuve d'un leadership humanitaire opérationnel efficace. Cette carence soulève la question de l'équilibre des sexes parmi les gestionnaires locaux et souligne l'importance d'examiner les obstacles éventuels qui empêchent les femmes d'assumer des fonctions de dirigeantes et de développer leur potentiel de leadership.

Bien que la plupart de nos études de cas aient porté sur des dirigeants individuels, nombre d'entre eux réussissaient parce qu'ils étaient capables de bâtir des équipes hautement productives. Ceci implique un élément de leadership collectif, tout en soulignant le rôle de l'individu qui a su créer autour de lui un cadre de leadership apprécié par ses collègues et par ses pairs. Cette approche a rendu les objectifs plus réalisables, surtout lorsque les compétences de l'équipe complétaient les capacités du chef. Lorsqu'une structure de leadership collectif est mise en place formellement, il est primordial d'établir des règles de base et des procédures opérationnelles dès le départ, bien que nos études de cas indiquent qu'il pourrait y avoir une période limitée pour que fonctionne le leadership trans-organisationnel, cela dépendant du stade de la crise et du groupe d'individus particuliers qui ont été rassemblés. Pour être efficace, ce type de structure de leadership collectif doit être soutenu et doit éventuellement être recréé à mesure que les circonstances et les individus évoluent.

Le leadership humanitaire est-il réellement différent du leadership dans d'autres secteurs ? Cette étude porte à penser que, bien que de nombreuses qualités que possèdent les dirigeants efficaces ne soient pas uniques au secteur humanitaire, c'est le contexte dans lequel elles sont déployées qui est unique : travailler avec des personnes en situation de détresse, prendre des décisions qui affecteront des vies et des moyens de subsistance dans une situation fluide et à partir d'informations incomplètes et ambiguës, souvent dans un milieu dangereux, avec un large éventail d'acteurs différents dont certains sont susceptibles de s'opposer à l'effort humanitaire, tout en étant sous pression pour agir vite. En conséquence, l'étude suggère que les chefs humanitaires qui réussissent présentent généralement une gamme inhabituellement étendue de qualités de leadership, et que, par rapport à des dirigeants dans d'autres secteurs, ils possèdent une solide base de valeurs. Une démarche relationnelle et une expérience sectorielle démontrée sont susceptibles d'être particulièrement importantes.

Nous nous sommes également demandé si le leadership humanitaire efficace était différent d'un type de crise à l'autre. Il semble être difficile de généraliser des distinctions entre les différents types d'urgence. En fait chaque urgence est différente : les qualités qui déterminent si un dirigeant dans une crise peut jouer un rôle tout aussi efficace dans une autre dépend de manière critique de la sensibilité de cet individu au contexte, sensibilité qui lui permet d'éviter l'approche "taille unique", et donc de sa capacité de découvrir des possibilités et des limites spécifiques au contexte local.

Les observations de l'étude sont mobilisatrices en raison des exemples de leadership exceptionnel que nous fournissons certains individus et certaines équipes. Elles sont également préoccupantes, car le leadership semble souvent s'être exercé en dépit de la culture organisationnelle dans laquelle il était en œuvre, plutôt que grâce à elle. Le message qui se dégage est que beaucoup plus doit être fait dans le secteur de l'aide humanitaire internationale afin de favoriser le leadership humanitaire opérationnel, ce qui a des implications pour la culture de ce secteur en général, et pour les organisations individuelles et leurs directeurs et équipes de cadres supérieurs en particulier.

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Objet de l'étude

Le leadership est un des domaines de recherche les plus étudiés dans le monde des affaires. Il suscite dorénavant un vif intérêt dans le secteur humanitaire. On craint en effet généralement que l'action humanitaire internationale laisse à désirer faute de leadership efficace, manque parfois qualifié de « vide en matière de leadership ». Accumulées de manière empirique sur plusieurs années au cours de conversations menées avec des travailleurs humanitaires dans le monde entier, les conclusions du rapport State of the Humanitarian System d'ALNAP (Harvey et coll. 2009) ont confirmé la gravité du problème : le manque de leadership efficace y était décrit par les humanitaires comme représentant un des principaux défis à l'action humanitaire.

En retard de quelques années par rapport au secteur privé, de nombreuses agences d'aide humanitaire et d'aide au développement ont désormais commencé à investir dans le leadership, par le biais de programmes de développement du leadership, en élaborant des cadres de compétences, et en commandant des rapports (par ex. Featherstone 2010 ; Hochschild 2010 ; PIA et CCL 2010). Toutefois, à ce jour, il n'y a eu aucune approche systématique pour étudier les implications du leadership opérationnel dans le secteur humanitaire, ou encore pour analyser ce que pourraient être ses caractéristiques dans la pratique. Les dirigeants qui s'emploient à fournir de l'assistance humanitaire d'urgence se doivent de réussir leur mission alors qu'ils travaillent dans des situations chaotiques, souvent pénibles physiquement et dangereuses ou hostiles. Les chefs humanitaires doivent gérer des pressions multiples, souvent contradictoires – agir vite, être aussi efficaces que possible, être impartial et responsable, et réagir selon les besoins et conformément aux attentes des bailleurs de fonds, souvent à partir de données incomplètes ou empiriques et face à d'immenses défis logistiques et souvent politiques.

Qu'implique donc le leadership humanitaire dans ces contextes, et quelles compétences requiert-il ? ALNAP a lancé cette étude pour examiner le leadership opérationnel<sup>1</sup> dans des contextes humanitaires, afin de mieux comprendre ce qu'implique le leadership efficace dans différents types de crise, identifier les facteurs déterminants du bon leadership et proposer des moyens de le favoriser. Cette étude a trois objectifs spécifiques :

- (1) Recenser les exemples de leadership opérationnel efficace, montrer ce qui est apprécié dans ces exemples, et ce qui semble être déterminant en matière de leadership opérationnel efficace.
- (2) Déterminer si les qualités du leadership opérationnel efficace sont les mêmes ou si elles diffèrent selon le type de crise humanitaire, et aux différents stades d'une crise.
- (3) Commencer à comprendre comment les organisations, et le secteur dans son ensemble, peuvent promouvoir et encourager un leadership opérationnel efficace.

---

1.Elle complète ainsi les travaux sur le leadership effectués par d'autres organisations. Par exemple, le travail sur le leadership stratégique réalisé par l'Humanitarian Futures Programme, la dimension humaine du leadership par People In Aid (PIA), et les investissements en formation au leadership de la Disaster Resilience leadership Academy de l'université de Tulane, entre autres.

Aux fins de la présente étude, nous définirons le leadership humanitaire opérationnel comme suit:

■ **Un leadership sur le terrain, apportant une vision et des objectifs nets à la réponse humanitaire à une crise précise (aux niveaux du programme, de l'organisation ou à l'échelle du système), se concentrant sur la population touchée, et créant un consensus qui rassemble les humanitaires (sur le plan organisationnel et individuel) autour de cette vision et de ces objectifs. Il suppose en outre la recherche de moyens de réaliser collectivement cette vision dans l'intérêt des populations touchées, dans des milieux souvent difficiles et hostiles.**

## 1.2 Cadre de l'étude

La présente étude s'appuie sur une série d'études de cas de leadership humanitaire opérationnel efficace (tel qu'il est défini ci-dessus), et se fonde sur l'hypothèse que c'est grâce aux modèles d'excellence que nous pouvons tirer le plus d'enseignements sur ce qui fonctionne<sup>2</sup> (voir section 2 sur la méthodologie). Il n'est pas aisé de fixer les limites du leadership humanitaire opérationnel. L'action humanitaire est un domaine en expansion qui, outre le sauvetage des vies humaines, recouvre la préservation des moyens de subsistance, la protection des civils, la préparation aux catastrophes et la réduction du risque de catastrophe (RRC), ainsi que la reconstruction et la réhabilitation post-crise. Les études de cas portent cependant principalement sur le leadership humanitaire durant la phase d'intervention d'une crise, lorsque la préparation et la reconstruction sont moins importantes, même si les questions de protection et de transformation des conflits se posent. Si le leadership est au cœur de tous les aspects de l'action humanitaire, c'est au cours de la phase d'intervention opérationnelle que le problème du « vide en matière de leadership » s'est avéré particulièrement critique (Harvey et coll. 2009), et c'est peut-être donc la période où les exemples de leadership humanitaire fructueux ressortent le plus nettement. Dans cette phase d'intervention, les études de cas couvraient les crises humanitaires à « survenue rapide » et à « survenue lente », déclenchées tant par des catastrophes naturelles que par des conflits.

La majorité des études de cas de leadership opérationnel sont associées à un individu perçu comme ayant joué un rôle clé en matière de leadership. Ainsi, l'objectif principal de cette étude est-il d'examiner les connaissances, les compétences, les attitudes et les comportements des individus qui ont démontré un leadership positif, et surtout de découvrir ce qui, dans leurs actions et leurs méthodes, a été valorisé et estimé (voir sections 5 et 6). Ce qui ressort également, c'est la façon dont ces individus ont su créer autour d'eux un cadre de leadership, sujet qui fait l'objet d'un intérêt croissant dans les écrits plus généraux sur le thème (section 3). Trois des études de cas sont des exemples de leadership collectif, dans lequel les structures ont été délibérément établies pour répartir le leadership parmi un nombre croissant d'individus. Ces études de cas élargissent le cadre de l'enquête du comportement des dirigeants individuels à la nature du « leadership » dans un

---

2. Elle fait appel à la programmation neurolinguistique (PNL) et à la place importante que celle-ci accorde à la modélisation de l'excellence. À titre d'exemple, voir à McDermott et Shircore (1998 :8), qui affirme que l'on peut cloner le succès, sans avoir à cloner les personnes.

groupe. Nos observations initiales sur le leadership collectif et sur la création d'un cadre pour le leadership sont présentées dans la section 11.

Pour ce qui est du choix des études de cas, nous avons délibérément évité d'assimiler le leadership aux positions d'autorité, et les études de cas comptent des individus considérés comme des « dirigeants efficaces » mais qui n'occupaient pas de rôles de commandement formels. Cette relation entre leadership efficace et positions de leadership formel est examinée en section 4.

Nous nous étions fixé pour but de proposer un mélange équilibré d'hommes et de femmes faisant figure d'exceptions en matière de leadership humanitaire opérationnel, mais en dépit de nos efforts, nous n'avons pas pu recenser autant de femmes que prévu, ce qui constitue en soi une donnée intéressante, abordée dans la section 9.

L'étude examine le leadership opérationnel au sein du système humanitaire international – un système peu homogène, aux frontières imprécises. Le très utile rapport State of the Humanitarian System d'ALNAP expose ainsi ces caractéristiques :

**|| En qualifiant de « système » l'énorme diversité d'acteurs et de réseaux, nous risquons de supposer un certain degré de cohésion et d'uniformité d'objectifs ; or, cela n'est tout simplement pas le cas. Toutefois, étant donné qu'ils partagent des objectifs généraux et des valeurs profondes, et en raison de leur interdépendance dans les opérations sur le terrain, les acteurs humanitaires internationaux et leurs homologues nationaux impliqués dans la gestion d'une catastrophe constituent bel et bien un système – aussi peu structuré soit-il. (Harvey et coll. 2009:13)**

Certains aspects uniques de ce système soulèvent des défis particuliers au leadership. Par exemple, un des traits qui peut rendre perplexes les observateurs, en particulier la présence de personnel militaire actif aux côtés des agences humanitaires internationales, est l'absence de hiérarchie. Le système humanitaire n'est en effet pas fondé sur le « commandement et le contrôle », mais sur l'élaboration du consensus, comme nous le verrons à la section 4.

Pour nos études de cas de leadership, nous avons pris comme sources les agences des Nations unies (ONU), les organisations non gouvernementales (ONG) internationales, ainsi que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge. Nous n'avons pas étudié le leadership humanitaire opérationnel au sein des gouvernements nationaux, ni au sein des organisations de bailleurs de fonds. Nous étudions les facteurs qui favorisent ou entravent systématiquement le leadership au sein de ce « système » dans la section 8.

## 2. MÉTHODOLOGIE

L'étude a été menée en deux phases. Dans la première, la phase de cadrage, nous avons étudié le concept et la pratique du leadership humanitaire opérationnel par le biais d'une analyse bibliographique et d'entretiens avec un certain nombre de travailleurs de l'aide humanitaire. Chacun d'entre eux a joué un rôle important de leadership dans l'action humanitaire, dans divers contextes, à des niveaux différents, et pour diverses agences. Les données obtenues ont abouti à la définition du leadership humanitaire opérationnel présentée ci-dessus, et à la formulation de 11 hypothèses ou conclusions préliminaires concernant le leadership humanitaire opérationnel (voir encadré 1). Ce travail était crucial afin de rendre l'étude facile à utiliser. Le leadership est un sujet vaste et nébuleux. Identifier puis tester ces conclusions préliminaires par le biais des études de cas a permis de conférer une approche ciblée à une tâche qui aurait autrement été imprécise. L'exercice de cadrage de l'étude a contribué à planifier la seconde phase, période de recherches approfondies sur le leadership humanitaire opérationnel fondée sur une série d'études de cas visant à modéliser l'excellence. Les commentaires émanant de nombreuses sources ont fourni maints exemples de leadership efficace, à partir desquels a été établie une liste plus réduite de 11 études de cas sélectionnés en fonction des critères suivants :

- (i) couvrir différents types de crise humanitaire (par ex. catastrophe naturelle à survenue rapide, conflit, catastrophe naturelle à survenue lente) afin de saisir les variations des besoins en matière de leadership humanitaire opérationnel selon le contexte
- (ii) couvrir trois niveaux de leadership humanitaire opérationnel dans le pays :
  - leadership concernant la réponse humanitaire internationale dans le pays (niveau du coordonnateur résident/ du coordonnateur des affaires humanitaires – CR/CH)
  - leadership collectif, normalement dans un groupe d'agences humanitaires idéologiquement proches ou similaires, mais regroupant parfois un ensemble d'acteurs différents
  - leadership dont a fait preuve une agence individuelle dans le pays par sa réponse humanitaire opérationnelle
- (iii) inclure des dirigeants issus de différents milieux culturels
- (iv) saisir les facteurs déterminants du leadership potentiels liés à l'identité sexuelle
- (v) fournir des cas récents afin d'être valable par rapport au contexte actuel des crises humanitaires et afin d'informer le leadership futur
- (vi) inclure à la fois les agences à mandat unique et à mandats multiples

Le tableau 1 présente l'échantillon des études de cas (décrit plus amplement dans l'annexe 1). Dans chaque cas, le leadership efficace est associé à des résultats élevés, de l'innovation, ou une avancée précise.

## Encadré I : Conclusions préliminaires et hypothèses testées au cours des études de cas

---

### Contexte extérieur et leadership humanitaire opérationnel

1. Les compétences politiques, diplomatiques et de négociation revêtent une importance croissante pour un leadership humanitaire opérationnel efficace.

### Le système humanitaire international et ses implications pour le leadership humanitaire

2. Le leadership opérationnel est inhibé par certaines caractéristiques du système humanitaire international qui dépassent le cadre d'une seule organisation, notamment la nature standardisée, axée sur le contrat, d'une grande partie du secteur de l'aide qui encourage le managérialisme au détriment du leadership, et les mécanismes de responsabilisation qui entravent la prise de risque et la créativité.

3. La culture organisationnelle et les mesures incitatives ont tendance à paralyser, au lieu de favoriser et de soutenir, le leadership humanitaire opérationnel efficace (par ex. tendance à l'aversion au risque, orientation vers les objectifs de financement).

4. L'élaboration de consensus est essentielle à un leadership humanitaire opérationnel efficace.

5. Le leadership humanitaire opérationnel efficace doit se mériter: Il n'est pas investi dans des positions d'autorité

### Différents types de leadership humanitaire opérationnel

6. Les qualités requises du leadership humanitaire opérationnel varient peu entre les différents types de crise humanitaire, mais considérablement entre les différents « niveaux » d'une opération.

### Qualités requises pour le leadership humanitaire opérationnel

7. Créer une vision et fixer des objectifs stratégiques communs, axés sur l'apport d'un soutien approprié aux populations touchées, constitue le point de départ essentiel d'un leadership humanitaire opérationnel efficace.

8. Avoir de l'expérience est vital pour pouvoir exercer le jugement nécessaire à un leadership humanitaire opérationnel efficace, et pour gagner en crédibilité.

9. Malgré leur tendance à se concentrer sur les résultats obtenus, ce sont leurs compétences relationnelles et communicatives qui distinguent les dirigeants réellement efficaces des « dirigeants forts ».

### Soutien et développement du leadership humanitaire opérationnel

10. Le leadership humanitaire opérationnel doit être soutenu par un leadership stratégique efficace en amont de l'organisation.

11. Les exigences qui pèsent sur les dirigeants individuels se sont considérablement accrues. Le leadership collectif, dans lequel les compétences et les responsabilités de leadership sont réparties au sein d'une équipe ou d'un ensemble de personnes ou d'agences, va probablement devenir un modèle plus adapté au leadership humanitaire opérationnel.

Les recherches liées aux études de cas ont été menées par le biais d'entretiens avec les dirigeants eux-mêmes, avec des membres de leur équipe et leur supérieur le cas échéant, ainsi qu'avec leurs pairs et autres témoins de leur style de leadership ou du cadre de leadership qu'ils ont créé. Près de 60 entretiens ont été menés, la plupart par téléphone, bien que certains se soient déroulés en face à face, notamment au Kenya et au Soudan (voir annexe 2 pour une liste complète des personnes interrogées). En raison de la nature subjective et personnelle du leadership, des citations provenant de ces entretiens ont été insérées dans cette étude pour illustrer un point précis et pour exprimer le point de vue des personnes interrogées dans leurs propres termes. L'étude a rencontré plus de difficultés pour identifier les facteurs déterminants du leadership liés à l'identité sexuelle. Si les entretiens ont examiné cette question, peu d'indications claires sont apparues. Des recherches plus spécifiques sur ce sujet s'imposent pour lui rendre justice et être concluantes.

L'étude a bénéficié des conseils d'un groupe consultatif d'experts en leadership issus du secteur humanitaire et d'autres domaines, qui ont fourni leurs commentaires et leurs idées aux points clés du processus.

**TABLEAU I : Échantillon d'études de cas de leadership humanitaire opérationnel efficace**

	Conflit	Catastrophe naturelle à survenue rapide	Crise à survenue lente
<b>Leadership au niveau de la réponse internationale (niveau CR/CH)</b>	Ross Mountain, ONU, République démocratique du Congo (2005-2010)  Sara Pantuliano, ONU, Soudan (2000-2002)	Alexander McLeod, ONU, Pakistan (2005)	
<b>Leadership portant sur un groupe d'agences similaires, OU regroupant des acteurs différents</b>	Initiative conjointe ONG Zimbabwe (2005-2008)	Groupe central tripartite, Dan Baker (ONU), Robert Chua (ambassadeur de Singapour, ASEAN), U Kyaw Thu (vice-ministre des Affaires étrangères) Myanmar (2008)  FICR, Haïti (2010)	
<b>Leadership au sein d'une agence pour sa réponse globale ou sa réponse spécifique à un programme dans le pays</b>	<b>Abbas Gullet, Société de la Croix-Rouge du Kenya (depuis 2005) NB recouvre la réponse humanitaire aux violences postélectorales et aux catastrophes naturelles au Kenya – sécheresses et inondations</b>  El Khidir Daloum, Save the Children UK, Somalie (2001-2007)  Ramiro Lopes da Silva, PAM, Soudan (2004-2006)	Jemilah Mahmood, MERCY Malaysia, Tsunami Océan Indien (2004-2008)	Abby Maxman, CARE International, Éthiopie (depuis 2006)

À noter : les trois études de cas accentuées en gras ont été les plus approfondies

# 3. MODÈLES CONCEPTUELS DU LEADERSHIP ... ET DE LA GESTION

On pourrait remplir de vastes bibliothèques d'ouvrages et d'articles sur le leadership<sup>3</sup>. Beaucoup sont des publications récentes, confirmant qu'il s'agit d'un sujet de grande préoccupation au tournant du XXe siècle. Tandis que la mondialisation avance, complexe et rapide, les conditions requises et les besoins en matière de leadership généralisés à toutes sortes d'institutions sont considérés comme critiques à sa capacité d'évoluer, de s'adapter, et de rester pertinent. Une gestion et une administration saines ne suffisent pas : ce qu'il faut, c'est un leadership de pointe, efficace et astucieux.

Si les définitions et les modèles de leadership abondent, certains auteurs affirment qu'il n'existera jamais de consensus autour d'une définition (Grint 2005). On a tenté à maintes reprises de catégoriser le leadership et d'en fournir une typologie, mais nous sommes de plus en plus conscients du risque d'être trop réducteurs et trop esclaves des procédures, et de passer à côté de l'essence même, ou de l'« alchimie » du leadership efficace (voir Grint 2005 ; Hailey 2006). Reconnaisant les facettes multiples de cette notion, la présente étude fait appel à plusieurs approches différentes pour comprendre ce que l'on entend par leadership dans le contexte humanitaire. Nous nous sommes inspirés, en particulier, de la démarche présentée par Grint (2005), qui examine quatre aspects du leadership, même s'ils ne sont pas exhaustifs :

- la personne – qui sont les dirigeants ;
- le résultat – ce que les dirigeants accomplissent ;
- la situation – où les dirigeants interviennent ;
- le processus – comment les dirigeants obtiennent des résultats

Chacune de ces dimensions a été examinée dans les études de cas. Nous avons également puisé dans les travaux d'Adair, qui aborde notamment l'importance pour un dirigeant d'être conscient des besoins liés à la tâche, au groupe et à l'individu, et de les équilibrer : en tant que dirigeant efficace, « vous devez être constamment sensible à ce qui se passe dans votre groupe par rapport aux trois cercles » - voir figure 1 (Adair 1993:38). Savoir quelle importance accorder à la tâche par rapport aux personnes est une question récurrente dans la bibliographie (par ex. Blake et Mouton 2005 ; Golman et coll. 2002). Dans les années 60, Fiedler (1967) s'est appuyé sur ce thème pour mettre au point son modèle de contingence du leadership, axé sur le style de leadership plutôt que sur les traits et les caractéristiques personnelles des dirigeants individuels, et créant le concept de leadership situationnel. Autrement dit, il n'existe pas un style unique de leadership qui soit adapté à tous les contextes, il doit être adapté à la situation. Dans certaines circonstances, il vaut mieux être tourné vers la tâche, alors que dans d'autres, privilégier les personnes devrait primer. Hersey et Blanchard (Hersey 1985) ont approfondi cette théorie de leadership situationnel. Par exemple, un style plus directif de leadership est parfois mieux adapté, alors que dans d'autres situations un style plus consultatif est préférable. Nous nous référons à ces thèmes de tâche opposée à personnes, au leadership situationnel, et au modèle d'Adair dans notre analyse des études de cas.

---

3. Selon Hochschild (2010), on compte plus de 2000 publications sur le leadership sur le site internet d'Amazon.com

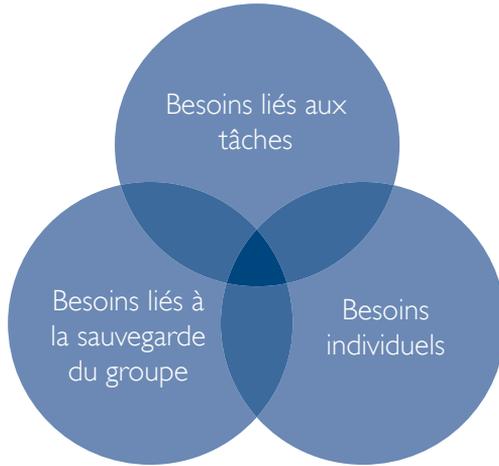


Figure 1 : Modèle de leadership des trois cercles d'Adair

Notre analyse a aussi mis à profit le concept de leadership-serviteur, attribué à l'origine à Robert Greenleaf (1977), qui est particulièrement adapté au leadership humanitaire opérationnel, avec sa priorité accordée aux soins et au service. De surcroît, l'étude fait appel aux conclusions des recherches en leadership dans d'autres secteurs, par exemple Binney et coll. (2005) sur le secteur privé et le PIU (2001) sur le secteur public. Il existe remarquablement peu de textes publiés touchant de plus près au domaine qui nous occupe. On semble toutefois constater un début de changement, puisque le leadership dans le secteur de l'aide en général commence à faire l'objet d'un certain intérêt, et certains aspects portent sur l'humanitaire (par ex. Dickman et coll. 2010 ; Hochschild 2010 ; PIA/ CCL 2010). Hailey (2006) cite comme statistique qu'en 2002, seuls 10 % des ouvrages sur la gestion à but non lucratif publiés par Amazon.com couvraient le leadership à but non lucratif, et la plupart étaient fondés sur l'expérience des États-Unis et portaient sur des questions d'administration et de gouvernance. Depuis, une documentation parallèle sur le leadership a été produite dans les milieux onusiens et ceux des ONG, bien que le leadership humanitaire n'y constitue en général qu'un sous-ensemble réduit des recherches en leadership dans ces secteurs. Cette étude compare les données issues de nos études de cas de leadership humanitaire opérationnel avec les données provenant de ces autres études. .

Lorsqu'on aborde le leadership, quelle importance devrait-on aussi accorder à la gestion? Le rapport entre le leadership et la gestion est un sujet fort débattu, et de nombreux auteurs sont soucieux d'établir des distinctions entre les deux, tout en soulignant aussi leur complémentarité (cf. Hailey 2006). Hochschild (2010:15) décrit bien cette distinction dans la déclaration suivante:

**II Les efforts du gestionnaire sont principalement orientés vers l'organisation. Le travail de leadership est davantage lié à la vue d'ensemble, au cadre extérieur, à l'avenir et au changement organisationnel. Le dirigeant est moins le promoteur de règles que de valeurs, moins un administrateur qu'un innovateur. Le rôle du gestionnaire est de préserver et maintenir le statu quo, celui du dirigeant de le remettre en question.**

Ces différences sont résumées dans le tableau 2. Elles se font l'écho des travaux de Heifetz et coll. (2009) sur le leadership adaptatif, qui fait la distinction entre, d'une part, l'autorité managériale et l'expertise, pouvant résoudre des problèmes techniques courants qui relèvent du savoir-faire du gestionnaire ou de l'équipe, et, d'autre part, le type de leadership requis pour les défis adaptatifs nécessitant une réponse en dehors des moyens ou du répertoire normal, et pouvant exiger que les personnes apprennent de nouvelles façons de faire les choses<sup>4</sup>. S'il est utile d'établir une distinction entre les caractéristiques de la gestion et celles du leadership, on se gardera d'affirmer que les deux rôles s'excluent mutuellement. Comme le montrent les études de cas, un dirigeant efficace peut aussi être bon gestionnaire.

**Tableau 2 Distinction entre gestion et leadership fondée sur Kaplan (2002)**

Gestion	Leadership
Administre	Innove
Se concentre sur les systèmes	Se concentre sur les personnes
S'appuie sur l'encadrement	Inspire la confiance
Vision à court terme	Perspective à long terme
Demande comment et quand	Demande quoi et pourquoi
A les yeux fixés sur les résultats	A les yeux fixés sur l'horizon
Imite	Crée
Accepte le statu quo	Remet en question le statu quo

4. Voir également [http://www.creelmanresearch.com/files/Creelman2009vol2\\_5.pdf](http://www.creelmanresearch.com/files/Creelman2009vol2_5.pdf)

## 4. LEADERSHIP HUMANITAIRE OPÉRATIONNEL – ACQUIS OU INVESTI DANS L'AUTORITÉ ?

Nous avons entrepris, à l'aide des études de cas, de vérifier deux hypothèses :

- » Le leadership humanitaire opérationnel efficace doit se mériter. Il n'est investi ni dans des positions d'autorité, ni dans des institutions précises, telle l'ONU.
- » L'élaboration de consensus est essentielle à un leadership humanitaire opérationnel efficace, et revêt une importance croissante au fur et à mesure que le système de réponse humanitaire devient plus complexe tout en demeurant non hiérarchique.

Hormis une exception, les dirigeants individuels rencontrés dans les études de cas occupaient des postes d'autorité officiels, par exemple Coordonnateur résident/coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU (CR/CH) ou directeur de leur agence dans le pays concerné. Cependant, on constate régulièrement l'importance de l'autorité personnelle comme facteur déterminant du leadership efficace plutôt que l'autorité conférée par le poste ou le statut ; le leadership à l'œuvre dépassait l'autorité hiérarchique de chaque dirigeant. Cette observation a été clairement résumée par une des personnes interrogées, faisant référence à l'autorité qui est conférée au directeur de pays (DP) d'une ONG : « Être DP vous permet d'avoir un siège autour de la table, mais si vous ne remplissez pas ce siège, très vite les gens vont s'en aller. » Le terme qui était souvent employé pour expliquer pourquoi les dirigeants de nos exemples avaient été efficaces était celui de « crédibilité » personnelle. Le terme s'appliquait même au dirigeant occupant la plus haute fonction dans les études de cas, Ross Mountain, qui était le CR/CH de l'ONU en République démocratique du Congo (RDC). Bien que M. Ross ait occupé quatre postes de cadre supérieur pour l'ONU en RDC<sup>5</sup>, c'est son degré élevé de crédibilité personnelle qui était considéré comme facteur critique dans sa gestion plus ciblée, plus efficace et plus responsable du redressement de l'intervention humanitaire internationale dans le pays. En effet, comme M. Ross l'affirme lui-même, en dépit de son rang élevé : « L'autorité que vous détenez vraiment est l'autorité d'exercer votre aptitude à convaincre... vous devez démontrer que vous pouvez apporter de la valeur ajoutée ». C'est ce qui fait la différence lorsqu'il s'agit de créer un consensus qui rassemble les travailleurs humanitaires (au niveau de l'organisation et des individus), à partir de notre définition du leadership humanitaire opérationnel présentée ci-dessus. Comme nous le verrons dans la section 5.3, la crédibilité est étroitement liée à l'expérience.

L'un des dirigeants examinés dans nos études de cas, Sara Pantuliano, n'occupait pas de poste d'autorité, surtout au début de la phase de mise en place du programme Nuba Mountains Programme Advancing Conflict Transformation (NMPACT) au Soudan en 2000<sup>6</sup>. Pourtant,

---

5. Ross Mountain était simultanément vice-représentant spécial du Secrétaire général en RDC, coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU, coordonnateur résident de l'ONU, et représentant résident du PNUD.

6. NMPACT était un programme multi-agence transversal soutenu par 25 organisations visant à promouvoir une réponse menée par la population de Nuba à la crise dans les monts Nuba. Voir annexe 1 pour une description plus détaillée.

selon les propres paroles du supérieur de Sara, le CR/CH de l'ONU à Khartoum, Roger Guarda: « sur le plan hiérarchique, elle était à l'échelon le plus bas, et pourtant elle est devenue la personne la plus importante du bureau ». En ce sens, le leadership est incarné dans l'individu ou les individus concernés ; il ne s'agit ni d'un concept abstrait ni d'un statut pouvant être conféré à une personne en raison de sa nomination. L'étude de cas d'Andrew MacLeod, coordonnateur de l'ONU du groupe sectoriel au Pakistan après le tremblement de terre de 2005, renforce cette idée. Selon Jan Vandemoortele, alors CR/CH : « Je pense que les militaires pakistanais ne savaient pas si Andrew était de catégorie P4 ou D2 ; ils voyaient en lui quelqu'un qui incarnait le leadership ». Selon la classification de Grint, ceci est lié au profil de l'individu plutôt qu'aux pouvoirs formels qui peuvent lui être confiés. Pour autant, Grint (2005) nous rappelle également que l'identité du dirigeant est essentiellement relationnelle, et non individuelle ; le leadership est lié à la façon dont les dirigeants nouent des relations avec la communauté dans son ensemble, thème examiné ci-dessous, dont les facteurs déterminants dépassent de loin le cadre du pouvoir conféré par la fonction.

Un autre thème issu des études de cas fait ressortir le point suivant : la propension de nombreux dirigeants à manifester leurs aptitudes au leadership à plusieurs niveaux différents et dans divers contextes. À titre d'exemple, El Khidir Daloum, directeur de pays pour Save the Children-UK (SC-UK) en Somalie, a fait preuve d'un leadership efficace parmi ses employés dans le bureau du programme du pays, mais il a aussi joué un rôle important et influent de leadership à l'échelle de la communauté internationale par le biais du Somali Aid Coordination Body (SACB) et ses comités sectoriels, et il a déployé un leadership efficace auprès de ses pairs parmi les autres DP de SC-UK dans la région. Jemilah Mahmood à MERCY en Malaisie, et Abbas Gullet à l'Association de la Croix-Rouge au Kenya (KRCS), ont joué des rôles de leadership visionnaire et transformationnel en tant que chefs de leurs organisations respectives, tout en apportant un leadership opérationnel mobilisateur. Dans le cas de Jemilah, ce rôle s'est traduit par sa façon de réagir à l'impact du tsunami à Aceh ; pour Gullet, c'était dans la façon dont il a réagi à l'impact des violences qui ont suivi les élections et aux catastrophes naturelles récurrentes au Kenya. En outre, Gullet a joué un rôle efficace de leader par rapport à d'autres associations nationales de la Croix-Rouge en Afrique, en lançant le réseau de renforcement des capacités pour les associations nationales africaines de la Croix-Rouge (NEPAC).

Dans nos exemples de leadership collectif, le groupe de leadership comprenait des individus occupant des postes de cadres supérieurs, mais cela n'était critique au fonctionnement du leadership collectif que dans deux ou trois cas : par exemple, un groupe de directeurs de pays d'une ONG se réunissant dans l'étude de cas du Zimbabwe, et le triumvirat composé d'un ministre birman, du CH de l'ONU et du président de l'ASEAN dans le GCT au Myanmar. Là encore, toutefois, réunir un groupe de cadres supérieurs n'a pas suffi pas à garantir un leadership efficace. Ce sont leur manière d'agir ensemble et la qualité de leur rapport au contexte plus général qui ont rendu ces exemples remarquables.

Le manque de hiérarchie organisationnelle au sein du système humanitaire international signifie que l'élaboration de consensus, surtout parmi les agences, est d'une importance critique. Cela est tout particulièrement vrai pour l'ONU, censée fournir un leadership stratégique et coordonner la réponse internationale aux crises humanitaires, et pourtant dépourvue de toute structure d'autorité pour le faire, voire intervenant parfois dans des contextes où son rôle est contesté. Tandis que le rôle de l'ONU est devenu plus complexe, remplissant souvent plusieurs mandats différents dans une seule crise – de la réponse humanitaire au développement à long terme, du soutien politique au maintien de la paix - la création de consensus est devenue plus cruciale, mais aussi plus difficile. L'ONU n'inspire pas automatiquement le respect; au contraire, l'institution et son personnel doivent gagner leur rôle d'autorité et de leadership. Dans son étude du leadership à l'ONU, Hochschild (2010) décrit ce travail comme la création d'une coalition externe et interne, qualifiant le leadership de latéral plutôt que de hiérarchique. La diversité constitue une caractéristique clé de l'ONU, et une grande importance est accordée à la capacité de rassembler là où il y a divergence de points de vue.

La compétence d'un dirigeant en matière de création de consensus a été évoquée dans plusieurs études de cas. Cette compétence est à son tour liée à l'aptitude du dirigeant à communiquer, à nouer des relations, à écouter, et à être décisif – qualités qui seront abordées dans la section 5. La façon de procéder semble varier selon les différents types de crise humanitaire. Randolph Kent, CH expérimenté qui a été interrogé pour la phase de cadrage de cette étude, explique comment, en tant que dirigeant dans une crise à survenue rapide (qu'elle soit déclenchée par un conflit ou par une catastrophe naturelle), il lui est parfois nécessaire de prendre une décision d'abord et de créer un consensus autour de cette décision plus tard. Abby Maxman, DP de CARE en Éthiopie, a reconnu que l'on disposait de plus de temps pour agir dans une urgence chronique, décrivant le processus comme un « marathon, pas un sprint. Si vous courez trop vite, vous perdrez à la fois votre énergie et votre capital ». Néanmoins, savoir quand mettre un terme à la consultation et à la recherche d'un consensus pour passer à la prise d'une décision claire s'avère une importante qualité de leadership que tous les dirigeants de nos études de cas n'avaient pas su maîtriser. Il ne s'agit pas seulement

## Encadré 2 : Le rôle des structures et des procédures au sein de l'Initiative conjointe des ONG au Zimbabwe

### Règles de base

Dès le départ, des règles claires ont été établies pour la composition et la procédure des réunions de l'Initiative conjointe, y compris qui y assisterait (les DP devaient être présents en personne et ne pas déléguer à des subalternes), comment les réunions seraient présidées, et comment elles seraient enregistrées.

### Prise de décision

Des procédures claires ont été établies qui prévoyaient un système de « présentation » par chaque agence, suivi d'un vote parmi le groupe pour décider de l'affectation des fonds. Toutes les décisions étaient fondées sur le principe du gouvernement par la majorité, bien que les partenaires fussent rarement en désaccord.

### Implication des agences de bailleurs

Chaque trimestre, l'Initiative conjointe convoquait une réunion avec les bailleurs de fonds pour faire le bilan des progrès. La contribution des bailleurs était appréciée et permettait d'orienter l'objectif du projet.

d'une question de jugement. Il faut aussi du courage, et cela implique une aptitude à faire face à la dissension. Ross Mountain met en garde contre le risque d'être préoccupé par le désaccord ou le personnaliser, au lieu de rester axé sur l'objectif global et sur les besoins plus pressants. Le leadership humanitaire n'est pas un « exercice de commandement ». La façon dont les dirigeants sont perçus, et l'étendue de leur crédibilité et de la confiance qu'ils ont bâtie (voir section 5 ci-dessous) déterminent dans quelle mesure leur équipe et leurs pairs souhaitent être associés à leurs décisions, surtout celles qui sont controversées.

La création d'un consensus est d'autant plus critique quand le leadership est collectif. Tel était le cas pour l'Initiative conjointe des ONG au Zimbabwe, qui était entièrement non-hiérarchisée et à laquelle la participation était volontaire. Son succès a été en grande partie attribué à l'adoption dès le départ de règles de base et de structures claires et complètes, assurant que toutes les décisions étaient collectives (voir encadré 2).

Si nous pouvons conclure que l'autorité personnelle acquise grâce à la crédibilité et à d'autres qualités (relationnelles notamment) est d'une importance cruciale pour un leadership efficace, et que la seule autorité conférée par une position ne suffit pas à créer un dirigeant efficace, dans au moins deux études de cas de leadership individuel, tous les deux au niveau du CH, il existait des structures en place qui permettaient de renforcer le rôle de leadership du CH dans le système international. Dans le cas de la RDC, où le concept des fonds communs a été mis à l'essai, ces structures ont servi à renforcer le rôle de leadership stratégique du CH. Des procédures claires liaient l'affectation des fonds communs au Plan d'action humanitaire à ses objectifs stratégiques, et le rôle de leadership du CH dans le cadre de ses procédures était clairement établi (CH ONU 2009). Là encore, rappelons que les données concourent à indiquer que les instruments et les structures ne suffisent pas à garantir le leadership. L'expérience de l'ONU des fonds communs au Soudan tentée au même moment n'atteste pas le même degré de leadership stratégique. Dan Baker, le CH au Myanmar après le cyclone Nargis, a le sentiment que le fait d'avoir été le seul à avoir accès au gouvernement du Myanmar par le biais du groupe central tripartite (GCT), dans un contexte où personne d'autre ne pouvait négocier directement avec le gouvernement, a consolidé sa position de leadership au sein de la communauté humanitaire internationale. Pour autant, à en juger par les réactions de ceux qui travaillaient dans le système international au Myanmar, il est clair que ce sont aussi les compétences de Dan qui lui ont conféré la crédibilité et la confiance qui lui ont valu son leadership. Les structures ne peuvent à elles seules se substituer à cela.

# 5. PANORAMA DES QUALITÉS IMPORTANTES DANS LE LEADERSHIP HUMANITAIRE OPÉRATIONNEL

## 5.1 Description des qualités et des traits du leadership

Cerner les caractéristiques du leadership et trouver les moyens de les reproduire représente le but ultime des études sur le leadership et de ses programmes de développement. Cependant, les traits qui sont estimés en terme de leadership n'ont nullement été constants dans le temps, et ne s'appliquent pas à tous les contextes. Hailey (2006) retrace les perceptions des traits du leadership dans les décennies récentes. On croyait jadis le leadership inné ; tout était question de personnalité et de charisme ; le concept du « dirigeant héroïque » était à la mode dans les années 70. Mais comment ces styles de leadership se sont-ils adaptés à différents contextes et aux influences extérieures ? À partir des années 80, l'attention s'est tournée vers le changement organisationnel et le rôle de « leadership transformationnel », qui a joué le rôle de catalyseur du changement positif par le biais de l'aptitude à communiquer et à mobiliser. À la fin des années 90, tandis que certaines organisations devenaient moins hiérarchisées et plus décentralisées, l'accent a été mis sur un nouvel ensemble de compétences, parfois nommé leadership relationnel, comprenant la capacité à exploiter les réseaux de contacts, la négociation, la délégation, et le renforcement d'équipe. Les recherches commencèrent à adopter de nouvelles valeurs : « des dirigeants plus calmes, plus humbles, moins charismatiques, soucieux d'être considérés comme faisant partie d'une équipe de direction plus large et qui encouragent les autres activement » (Hailey 2006, citant Bennis et Nanus 2004 : 5). L'idée s'impose de plus en plus d'une forme de leadership mieux adaptée au monde interconnecté et complexe du XXI<sup>e</sup> siècle. Wheatley et Frieze (2010 : 2) illustrent bien cette évolution :

**|| Le leadership héroïque repose sur l'illusion que quelqu'un est maître de la situation. Or, nous vivons dans un monde de systèmes complexes dont l'existence même fait qu'ils sont foncièrement incontrôlables... Si nous souhaitons pouvoir mieux faire fonctionner ces systèmes, il nous faut abandonner notre culte du dirigeant-héro et accueillir le dirigeant-hôte. Nous devons soutenir les dirigeants qui savent que les problèmes sont complexes, qui savent qu'afin de comprendre toute la complexité d'une question, tous les éléments du système doivent être invités à participer et à contribuer.**

Les tentatives de description et d'élaboration des traits du leadership ont accru l'intérêt porté à « l'approche des compétences », un effort visant à mesurer et à observer les compétences fondamentales, et de promouvoir ces compétences auprès de la génération suivante de dirigeants. On utilise désormais les cadres de compétences dans le système de l'aide internationale. À titre d'exemple, les Nations unies y font appel pour le recrutement et la promotion interne, tant pour intégrer les valeurs de la gestion et du leadership que pour recruter spécifiquement des CH. Les compétences des CH sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3 Compétences pour la coordination des affaires humanitaires	
Domaine	Compétences
1. Leadership	1.1 Formuler des stratégies, appliquer les normes et les principes humanitaires 1.2 Décider et engager l'action
2. Gérer les relations	2.1 Nouer des relations, faire jouer les réseaux de contacts 2.2 favoriser le travail humanitaire en équipe
3. Influencer et représenter	3.1 Négocier et défendre 3.2 Présenter et communiquer l'information
4. Gérer la complexité	4.1 Analyser la complexité 4.2 Planifier et organiser
5. S'adapter et faire face	5.1 Faire face aux pressions et gérer les revers 5.2 S'adapter et réagir au changement

À noter : adopté par la 73e réunion du Groupe de travail IASC en mars 2009, à partir du Profil pour les coordonnateurs des affaires humanitaires adopté par la 65e réunion du Groupe de travail IASC de juillet 2006.

Une approche de cadre des compétences a par ailleurs été proposée par ELRHA (Enhancing Learning & Research for Humanitarian Assistance)<sup>7</sup> pour permettre de professionnaliser le secteur humanitaire (Walker et Russ 2010). Ce cadre inclu le leadership, qui est décomposé en 15 comportements différents. Le Consortium of British Humanitarian Agencies (CBHA) a affiné davantage ce cadre dans son programme de gestion humanitaire et de développement du leadership. Le leadership y est classé en trois catégories : (i) conscience de soi-même ; (ii) motiver et influencer les autres ; (iii) jugement critique. L'intérêt de ces cadres repose dans leur déconstruction du leadership en comportements précis pouvant être reconnus et reproduits. Ils ne reflètent toutefois pas toute la réalité. Certains auteurs pointent les limites des cadres de compétence et de leur tendance à réduire notre appréhension de la complexité d'un rôle particulier à ses aspects mesurables. Hailey (2006: 5) émet la réserve suivante : « cet accent mis sur la mesure et le classement risque d'éclipser en valeur les comportements de leadership moins tangibles, tels que l'intuition ou le bon jugement », et craint qu'il ne sous-estime les aspects négatifs potentiels d'un leadership fort qui est directif et réduit l'autonomie. Binney et coll. (2005: 10–11) affirment que:

**« ... Aucun modèle de compétences n'est applicable à la création du dirigeant idéal. Les dirigeants sont efficaces lorsqu'ils peuvent apporter leur personnalité réelle à la tâche qu'ils ont choisie : lorsqu'ils coopèrent entièrement avec autrui, lorsqu'ils ne se départissent pas de leur capacité de réfléchir clairement sous d'énormes pressions, lorsqu'ils reconnaissent dans le doute de soi une aide puissante, lorsqu'ils acceptent qu'« assez bien » est souvent beaucoup mieux que parfait, lorsqu'ils travaillent avec les autres « tels qu'ils sont » au lieu d'attendre d'eux une loyauté aveugle. Les dirigeants inspirent le respect parce qu'ils sont eux-mêmes : passionnés, travailleurs et engagés, mais pas parfaits. »**

7. Améliorer l'apprentissage et la recherche pour l'assistance humanitaire » (NdT). Il s'agit d'un réseau consacré au soutien des partenariats entre les établissements de l'enseignement supérieur britanniques et les organisations et partenaires humanitaires dans le monde.

Cité par Hochschild (2010 : 58), un haut responsable de la formation à l'École des cadres du système de l'ONU se fait l'écho de ces préoccupations: « Les compétences ne permettent pas de mesurer la passion, le dévouement, l'engagement envers une organisation ».

Zenger et coll. (2007) nous apportent une contribution intéressante lorsqu'ils évoquent la « large empreinte » du leadership, utilisant la métaphore de la tente. Le piquet central représente les traits du leadership liés au caractère, par exemple l'honnêteté et l'intégrité ; les quatre piquets d'angle représentent les « qualités personnelles » (pour l'essentiel, les compétences acquises durant la carrière), l'« importance accordée aux résultats », les « compétences interpersonnelles efficaces », et la « capacité de diriger le changement », qui assure le lien avec le monde extérieur. Leurs recherches démontrent par ailleurs que la présence de « comportements compagnons », une attitude optimiste, par exemple, peut faire toute la différence, et métamorphoser des compétences de leadership génériques en un profil réellement efficace. Cernant la complexité du leadership, de telles conclusions jettent ainsi des doutes sur le caractère adapté des cadres de compétence mécanistes.

Les cadres de compétence supposent des mesures de capacité et d'aptitude, mais s'appliquent-ils à l'excellence ? Selon les observations de Zenger et coll. (2007 : 2), « nous devons viser plus haut ». Former et soutenir des gestionnaires jusqu'à un niveau suffisant ne permet pas de produire des « dirigeants extraordinaires qui, à leur tour, produisent des résultats extraordinaires » (ibid. : 2). Au lieu de cela, les organisations doivent s'attacher à comprendre comment leurs « bons » gestionnaires peuvent devenir de « grands » gestionnaires.

Dès lors, si les cadres de compétence sont susceptibles de fournir un point de départ et sont relativement simples à administrer, il est important que cette approche quelque peu mécaniste ne dévalue, ne méprise ou ne simplifie pas à l'excès certaines dimensions humaines du leadership efficace qui défient toute mesure, ni cette « alchimie » qui transforme le bon en grand.

## **5.2 Qualités et traits du leadership humanitaire opérationnel: données issues des études de cas**

### **5.2.1 Introduction**

Compte tenu de ces mises en garde sur les cadres de compétence, nous dresserons dans cette section une liste des qualités de leadership qui se dégagent de toutes les études de cas, qualités appréciées par les collègues et les pairs du dirigeant, ainsi que par les dirigeants eux-mêmes. Elles sont classées en cinq groupes, qui coïncident avec les cinq piquets de tente évoqués par Zenger et coll.:

- (i) Les compétences de leadership stratégique relatives à la vue d'ensemble
- (ii) Les qualités relationnelles et communicatives
- (iii) Les compétences de prise de décision et de prise de risque

- (iv) Les compétences gestionnaires et organisationnelles
- (v) Les qualités personnelles

Certaines de ces qualités sont fortement liées à l'identité de la personne, par exemple ses valeurs, qui sont difficiles à mesurer dans un cadre des compétences. D'autres qualités sont décrites davantage en termes de compétences et d'aptitudes éventuellement innées chez l'individu concerné, ou pouvant être acquises (voir section 12 ci-dessous). En présentant ces qualités et ces traits, nous décrivons également comment les dirigeants les mettent à profit dans leurs activités.

Compte tenu des observations faites plus haut, nous affirmons que ces qualités ne doivent pas être perçues comme un modèle omnivalent exhaustif pour le leadership opérationnel. Très peu de dirigeants, voire aucun, sont hautement doués dans tous ces domaines, et même lorsqu'ils le sont, c'est le contexte qui leur dicte quelles qualités déployer à tel ou tel moment. Il est remarquable toutefois de constater que bon nombre des dirigeants de nos études de cas possédaient une gamme étendue de ces compétences, dont certaines paraissaient non-négociables, notamment les compétences, fondées sur les valeurs, qui accordent la priorité aux populations touchées.

### **5.2.2 Les compétences de leadership relatives à « la vue d'ensemble »**

Les conclusions préliminaires de la phase de cadrage ont indiqué que:

**» La mise en place d'une vision et d'objectifs stratégiques communs, qui s'attachent à apporter aux populations touchées plutôt qu'aux procédures institutionnelles le soutien approprié, est le point de départ essentiel de tout leadership humanitaire opérationnel efficace.**

Les études de cas souscrivaient fortement à cette conclusion, comme l'illustrent les trois sous-sections suivantes.

#### **Analyse contextuelle**

Un des traits marquants du leadership humanitaire opérationnel est la capacité du dirigeant d'appréhender le contexte. Ce trait relève en partie des compétences politique et analytique (voir ci-dessous), mais découle aussi du fait que le dirigeant estime important d'effectuer une analyse contextuelle solide et de consacrer du temps à la comprendre, en dépit de son emploi du temps chargé. Un politicien soudanais qui avait travaillé avec NMPACT au Soudan lorsqu'il faisait partie du Mouvement/ de l'armée de libération du peuple soudanais (SPLM/A) déplorait que l'on voie souvent de bons employés techniques ne pas assez tenir compte du contexte et essayer simplement de reproduire une solution technique qui s'était avérée efficace ailleurs. Sara Pantuliano, dans les monts Nuba du Soudan, et El Khidir Daloum, en poste en Somalie, ont été particulièrement félicités pour leur connaissance approfondie du contexte dans lequel chacun

travaillait, et le temps qu'ils ont consacré à acquérir ces connaissances et cette compréhension. De toute évidence, leur rôle de leadership en a bénéficié, puisque d'autres ont sollicité leur analyse et leurs conseils. Quant aux hauts dirigeants de l'ONU, les contraintes de temps peuvent les empêcher de passer de longues périodes en dehors du bureau ; dès lors, s'ils accordent de la valeur à une analyse contextuelle solide, il faut que d'autres la fournissent.

### **Avoir une vision et la garder**

L'aptitude du dirigeant à avoir une vision stratégique nette de ce que l'opération humanitaire tente d'accomplir, et à traduire cette vision en objectifs, apparaît comme un thème constant dans toutes les études de cas. De prime abord, cette « vision » peut sembler évidente : sauver des vies. Toutefois, comme nous l'avons expliqué dans la section 1.2, l'action humanitaire est bien plus complexe que cela. Des priorités se font toujours concurrence. Afin de déterminer quelles sont plus les importantes, et comment elles peuvent être menées à bien, il faut avoir une solide maîtrise du contexte de la crise. Avoir une vision, c'est posséder les caractéristiques décrites au tableau 1 : perspective à long terme, avoir les yeux fixés sur l'horizon. Au sein de l'ONU, Hochschild (2010 : 109) les décrit ainsi : « apporter de la clarté et une vision fondée sur des valeurs là où règnent la réflexion à court terme, les divisions et l'incertitude ». Pour autant, ce n'est pas seulement au sein de l'ONU que la réflexion à court terme est parfois le mode par défaut. Les délais serrés qui gouvernent une grande partie du financement humanitaire et les affectations de postes, liées à des contrats, de nombreux travailleurs humanitaires encouragent une planification et une programmation à court terme qui empêchent l'élaboration d'une vision à plus long terme et la capacité d'inscrire cette vision dans la durée et la stabilité.<sup>8</sup> En effet, dans plusieurs études de cas, c'est ce sens très aigu du long terme qui a porté le dirigeant à remettre en question les manières conventionnelles de faire les choses. NMPACT, par exemple, avait la vision suivante : « améliorer la capacité d'autonomie des Nuba dans le cadre d'un processus de transformation du conflit guidé par les aspirations, les priorités et les analyses du peuple Nuba lui-même ». (Pantuliano 2008 : 42). Nous sommes très loin des réponses conventionnelles, souvent motivées de l'extérieur, à l'insécurité alimentaire. Une des premières contributions de Ross Mountain en arrivant en RDC en tant que CH fut de clarifier et d'établir la protection comme objectif global de la réponse humanitaire internationale.

L'aptitude à communiquer sa vision avec conviction et à créer le sentiment d'être partie prenante de celle-ci est tout aussi importante que la création de cette vision : ces aspects sont décrits plus loin en termes de compétences relationnelles. Élaborer sa vision en collaboration avec autrui pour en faire un but commun constitue un premier pas essentiel vers le leadership collectif efficace, aspect que mettent en évidence les études de cas sur l'équipe de coordination de l'évaluation sur le terrain (FACT) du FICR en Haïti, et l'Initiative conjointe des ONG au Zimbabwe. Le processus peut s'avérer lent. NMPACT a mis un an, mais est parvenu en définitive à un consensus parmi neuf agences onusiennes, 16 ONG internationales et 24 ONG nationales autour de la vision originale décrite plus haut. Dans les crises qui

---

8. Voir Buchanan-Smith et Bromwich, à paraître, pour une analyse dans le cadre de la crise du Darfour.

surviennent rapidement, il est essentiel d'agir vite. Après le tremblement de terre au Pakistan, il a fallu construire très vite une vision commune de coopération civile-militaire, fondée sur le nouveau Système des groupes sectoriels de l'ONU, ce qui a impliqué un grand nombre d'acteurs humanitaires internationaux et l'armée pakistanaise. Le processus a été désordonné et parfois tumultueux. Mais c'est aussi dans cet environnement que le leadership d'Andrew MacLeod, coordonnateur du groupe sectoriel de l'ONU au niveau international, a été crucial. En partenariat avec l'armée pakistanaise, celui-ci a mis au point le concept de « coordination non intrusive », qui s'est avéré efficace pour équilibrer l'indépendance des ONG et le besoin de coordination avec l'armée pour pouvoir combler les lacunes<sup>9</sup>. Cette approche s'est traduite par ce que Jan Vandemoortele, CH au Pakistan, a qualifié de « [la] coopération civile et militaire la plus positive jamais vue », contribuant en définitive à l'efficacité de l'intervention (MacLeod et Nadeem Ahmed, s.d.).

Certaines des études de cas ont souligné la capacité du dirigeant à préserver la vision et de maintenir le cap comme étant une importante qualité. Dans le milieu imprévisible et anarchique d'une crise humanitaire, ceci relève de l'exploit. Un dirigeant chevronné interrogé pour la phase de cadrage a expliqué qu'il s'agissait de maintenir l'élan au-delà de la première vague de réponse et d'assurer que les objectifs restaient clairs et prioritaires, malgré les diversions et les obstacles rencontrés.

### **Garder l'attention sur les populations touchées**

S'assurer que l'objectif global ou la vision sont centrés sur les populations touchées, et que cette priorité informe la prise de décision et l'intervention au jour le jour, constitue un thème fort dans toutes les études de cas. Il souligne le caractère central des valeurs du leadership humanitaire. Ce thème est évoqué de diverses façons par les dirigeants ainsi que leurs personnels et leurs pairs. Citons-en quelques-uns:

- **« Je ne travaille pas pour SC-UK, je travaille pour les enfants. »**
- **« Cela lui tient à cœur. »**
- **« Elle est motivée de la façon la plus évidente (et la plus contagieuse) par une réelle compassion et un réel souci envers ceux que nous cherchons à aider.»**
- **« Ses paroles étaient empreintes de savoir, de passion et d'engagement, et cet engagement a encouragé d'autres personnes à s'engager. »**

Jemilah Mahmood est allée plus loin pour expliquer en quoi cela changeait sa manière de travailler, autrement dit comment cela traduisait ses valeurs en comportement:

---

9. La théorie qui sous-tend la coordination non intrusive était la suivante: mettre en commun une évaluation ouverte et honnête des besoins avec l'ONG et le monde humanitaire, y compris les Nations unies ; (2) permettre aux acteurs humanitaires de choisir les opérations qu'ils souhaitent entreprendre, au lieu de dicter les activités ; (3) demander aux ONG d'informer les centres de commandements des choix qui ont été faits ; (4) les centres de commandement sont alors en mesure d'identifier les lacunes qui n'ont pas été comblées dans l'acheminement de l'aide humanitaire, lacunes qui peuvent être comblées a posteriori par l'armée et les autres agences gouvernementales (MacLeod et Nadeem Ahmed, s.d.).

**|| Je me mets à la place de la population touchée. Chaque fois que j'entre [dans une telle situation] j'essaie de la voir du point de vue des survivants - de comprendre quel genre d'assistance ils veulent et d'anticiper les besoins. Ce n'est pas juste une question de sacs de riz, mais on doit se demander vraiment si, de leur point de vue, notre action est efficace et répond à leurs besoins. Nous devons avoir un dialogue avec eux et les écouter.**

Cette priorité aux populations touchées informait de toute évidence la vision respective des dirigeants de nos études de cas et déterminait leur engagement. Sur le plan du leadership, la priorité donnée aux populations touchées était évidente pour leurs équipes et leurs collègues, elle leur attirait du respect, et affectait de manière positive leur capacité d'attirer les autres autour d'eux. Comme le fait observer Ross Mountain : « Si vous considérez ça juste comme un boulot, alors rallier les gens à votre cause est très difficile ». Par rapport au modèle de leadership en trois cercles d'Adair (Figure 1 plus haut), cela suppose une définition claire des « besoins liés à la tâche » en fonction de la population touchée.

### 5.2.3 Compétences relationnelles et communicatives

L'étude a vérifié la validité de l'observation issue de la phase de cadrage selon laquelle :

**»> Malgré la tendance des dirigeants humanitaires opérationnels à se concentrer sur les résultats obtenus, ce sont souvent leurs compétences relationnelles et communicatives qui distinguent les dirigeants vraiment efficaces de ceux qui sont identifiés comme étant des dirigeants « forts »**

Cette observation est constamment attestée par chacune des 11 études de cas. Qu'entend-on alors par compétences relationnelles et communicatives, et comment sont-elles démontrées ? Les études de cas révèlent un certain nombre d'aspects différents, y compris :

- (1) **La capacité d'écouter les autres et la disposition à apprendre d'eux**, de manière ouverte et sans arrogance, est une qualité fort prisée des collègues du dirigeant. Même les dirigeants les plus expérimentés comme Ross Mountain croient fermement à l'écoute et à la prise en compte des propositions d'autrui, reconnaissant qu'ils n'ont pas toutes les réponses eux-mêmes. Cette qualité a suscité des commentaires élogieux dans plusieurs études de cas. (En revanche, les recherches de Zenger et coll. (2007) montrent qu'un des « défauts fatals » des dirigeants les moins efficaces est leur manque d'ouverture aux idées nouvelles).
- (2) **La capacité et la volonté du dirigeant de partager l'information et d'être transparent** étaient particulièrement appréciées. Citons à cet égard le leadership de Dan Baker, CH par intérim au Myanmar après le cyclone Nargis, qui avait un accès exclusif au gouvernement du Myanmar et qui donnait des comptes-rendus ouverts et fréquents à ses collègues de la communauté internationale. Dans une société fermée où l'information était difficile à obtenir, ce comportement a été hautement apprécié.

- (3) Certains parmi les dirigeants de nos études de cas se distinguaient pour **leur disposition et leur aptitude à exprimer leurs opinions, à avoir des conversations courageuses**. Au sein de la communauté internationale dans son ensemble, cela nécessitait de soulever des questions qui n'étaient pas prises en compte, de poser des questions difficiles et de nommer ce qui ne l'était pas. Avec leur personnel, cela supposait de l'honnêteté si quelque chose ne fonctionnait pas et devait être changé, ou si le dirigeant était en désaccord avec un membre de son équipe. Là encore, cette qualité était appréciée par les collègues et le personnel. El Khidir Daloum de SC-UK exprime cette idée en ces termes : « J'étais une personnalité controversée parce que je disais ce que je pensais... l'optimisme béat ne constitue pas le leadership. Vous suivez ». Si son franc-parler provoquait inévitablement certains acteurs, ses collègues et pairs appréciaient cette qualité, l'un d'entre eux observant que les réunions du SACB étaient plus intéressantes lorsqu'il était présent. La capacité d'avoir des conversations courageuses est au cœur du concept de leadership conversationnel préconisé par David Whyte et d'autres :

|| **Le leadership conversationnel ne signifie pas verser dans des discussions sans fin, mais plutôt identifier et aborder les échanges cruciaux et souvent courageux qui favorisent le changement positif.**  
([www.conversational-leadership.org](http://www.conversational-leadership.org))

- (4) La façon dont les dirigeants **conduisent leurs relations avec leurs employés** était reconnue comme une qualité du leadership dans plusieurs études de cas, s'agissant notamment des dirigeants qui occupaient des postes de cadres supérieurs. Le message que nous ont transmis plusieurs personnes interrogées était clair : « Si les membres du personnel ont le sentiment que vous vous préoccupez de leur bien-être, ils seront disposés à travailler pour vous ». L'aptitude à établir des rapports avec le personnel à tous les échelons de la hiérarchie de l'organisation, de l'équipe de direction aux chauffeurs et aux gardes, de sorte que chacun ait le sentiment d'avoir un rapport personnel avec le « chef », et que ce dirigeant se soucie de son bien-être, étaient autant de qualités humaines signalées et prisées. Elles s'inscrivent dans le cercle relatif aux « besoins individuels » dans le modèle d'Adair (Figure 1, voir plus haut). On associe cette qualité à Ramiro Lopes da Silva, ex-directeur régional du PAM au Soudan. Elle était perçue comme encourageant l'équipe à donner le meilleur d'elle-même, « à se surpasser sans s'en rendre compte ».
- (5) **Les compétences relationnelles constituent un aspect essentiel des compétences politiques du dirigeant**. Elles sont examinées davantage dans la section 6 ci-dessous. Un éventail de compétences est utile dans ce domaine, y compris le don de bâtir des rapports avec les « partenaires politiques », de construire des alliances et des réseaux ; et la capacité de négocier et de participer au dialogue avec différents acteurs.

- (6) Plusieurs dirigeants se décrivaient comme **étant capables de s'entendre avec les gens, comme étant aimables et sociables**. L'aptitude à établir des liens et à communiquer dans des secteurs différents – de la population locale à l'armée, en passant par les politiques et les fonctionnaires de l'État à tous les niveaux – ressort comme une qualité extrêmement précieuse dans maintes crises humanitaires. À titre d'exemple, Jemilah Mahmood possède une personnalité ouverte et directe, et une aisance qui lui permet d'installer rapidement la confiance et de former les relations essentielles à l'exécution des tâches. Elle dit elle-même chercher à établir un dialogue et trouver des points communs avec les autres, en puisant dans sa propre culture et son propre vécu.
- (7) Aspect plus formel des compétences en communication, **l'aptitude à représenter** désigne principalement les compétences en présentation dans des instances plus formelles, qu'elles soient liées à son agence ou à un point de vue ou une question spécifique.
- (8) Il n'est pas surprenant de noter que les **compétences communicatives et relationnelles sont essentielles à un leadership collectif efficace**. L'initiative conjointe des ONG au Zimbabwe l'illustre parfaitement. Un des facteurs qui a contribué au succès de cette initiative fut la création de relations ouvertes, franches et honnêtes au sein du groupe composé de sept ONG internationales. Le GCT au Myanmar constituait une forme très différente de leadership collectif parmi des acteurs qui étaient moins unis dans leurs objectifs globaux. Toutefois, il était important que les rapports soient solides parmi les trois acteurs principaux, le CH de l'ONU, le vice-ministre des Affaires étrangères du Myanmar et l'ambassadeur de Singapour, présent en qualité de représentant de l'ASEAN. Aux dires d'une personne interrogée : « L'alchimie a fonctionné ».

L'importance de ces différentes compétences varient d'un dirigeant à un autre, mais ce qui est clair, c'est que les compétences communicatives et relationnelles sont essentielles afin de motiver et mobiliser le personnel et les pairs, et de rallier les personnes à votre cause. Elles correspondent à deux des cercles du modèle de leadership d'Adair sur le maintien du groupe et les besoins individuels ; et au processus de leadership de Grint sur la façon dont les tâches sont exécutées. L'ouverture aux idées et aux contributions des autres permet d'éviter le syndrome du « dirigeant héro » en faveur le modèle du « dirigeant-hôte » (Wheatley et Frieze 2010). Par exemple, NMPACT a été conçu par une cohorte de conseillers, ce qui encouragea la circulation des idées et permit à chacun de contribuer à la mise sur pied du programme. La capacité de nouer des relations qui transcendent les clivages peut faire toute la différence dans une crise humanitaire sur le plan de la création d'alliances et de la réalisation des tâches. Ross Mountain partageait sa conviction profonde selon laquelle « les gens veulent collaborer pour une bonne cause », et qu'en faisant ressortir le positif il est possible d'impliquer les gens. En revanche, selon une récente étude sur le leadership dans les organisations humanitaires et de développement, le manque de communication était le principal échec du leadership (CCL/PIA 2010).

## 5.2.4 Prise de décision et prise de risque

### Capacités de prise de décision

Les études de cas ont révélé un équilibre délicat entre consultation et élaboration de consensus (décrit à la section 4) et esprit de décision. Sentir quand mettre un terme au processus consultatif pour prendre une décision tranchée, surtout s'il y a des dissensions, est une question de jugement, lui-même informé par l'expérience. On compte trois autres qualités relatives à la prise de décision qui sont utiles dans les crises humanitaires:

- (i) L'aptitude à prendre des décisions rapidement en fonction de la situation sur le terrain, sans avoir recours à un plan opérationnel.
  
- (ii) L'aptitude à prendre des décisions à partir de données insuffisantes, contradictoires ou peu fiables – caractéristiques de maintes crises humanitaires – ce qui suppose d'accepter de ne pas savoir, être prêt à prendre des risques, et éviter les tendances au perfectionnisme pour privilégier l'« assez bien ».
  
- (iii) L'agilité et la souplesse de changer de décisions au fur et à mesure que la situation ou les données disponibles évoluent, tout en étant prêt à dire non et tout en ne se faisant pas « balader de droite à gauche », par exemple en se fiant à la dernière conversation que l'on a eue avec un collègue particulièrement persuasif. Ramiro Lopes da Silva a bien décrit cette qualité : « fixez vos objectifs et déployez vos capacités ... mais soyez toujours prêt à adapter et à régler votre approche à mesure que vous avancez ». L'objectif est certes fixé, mais les moyens employés pour l'atteindre ne devraient pas l'être.

### Encadré 3 : À contre-courant de la tendance : culture de prise de risque à la KRCS

L'importance qu'Abbas Gullet accorde à la prise de risque est évidente dans ses propres paroles :

« ... si vous ne le faites pas, tout est routine. Vous êtes le fonctionnaire typique. Tentez des choses, et faites des erreurs ». Il concrétise la prise de risque dans la façon dont il a mis en place le KRCS, par exemple, qui est soutenu financièrement aujourd'hui par un complexe hôtelier géré par l'association, et dans la façon dont il dirige son intervention opérationnelle. Fortement tourné vers les résultats, il arrive à surmonter les obstacles pour mener à bien ses tâches, même si pour cela il doit enfreindre les règles.

Il a délibérément encouragé une culture de prise de risque parmi son personnel. Le refrain souvent entendu au cours des entretiens auprès des cadres supérieurs de KRCS était : « il n'y a pas de limites », l'expression employée par leur chef. Les employés sont encouragés à proposer de nouvelles idées, qui sont accueillies avec enthousiasme et dans un esprit de soutien, tout en étant soumises à une évaluation critique.

Il est intéressant de noter qu'Abbas s'est également employé à simplifier les procédures internes, mesure qui participe de l'établissement d'une culture de prise de risque privilégiant l'innovation. Aux dires d'un collègue issu de l'ensemble des organisations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la KRCS représente « un bel exemple de la culture de prise de risque », qui a mis en cause l'attitude envers le risque du reste du mouvement.

Si le besoin de telles qualités de prise de décision n'est pas unique au leadership humanitaire opérationnel, il est certainement intensifié dans une crise humanitaire, qui est souvent confuse, imprévisible, qui évolue très vite et éclate parfois dans des milieux hostiles. Toutes les aptitudes à la prise de décision requises pour les opérations humanitaires sont renforcées par l'expérience.

Les études de cas ont souligné que la prise de décision ne suffit pas à elle seule. Il est primordial que les dirigeants soient responsables de leurs actes, surtout quand des erreurs sont commises, afin que l'équipe ou les collaborateurs du dirigeant sachent qu'ils seront soutenus dans de telles circonstances.

### **Prise de risque et innovation**

Autre thème fort émergent de nos études de cas : la prise de risque, à condition qu'elle s'effectue d'une façon réfléchie et équilibrée, et non imprudente. L'étude d'ALNAP sur l'innovation a présenté le concept de « risque honorable » dans l'action humanitaire, reconnaissant le risque d'échec et son coût lorsque des vies et des moyens de subsistance sont en jeu, tout en saisissant les occasions de mener à bien des actions que l'on croyait auparavant impossibles (Ramalingam et coll. 2009). On a reconnu que certains des dirigeants observés, qui occupaient des postes de cadres supérieurs, savaient encourager leurs équipes à prendre des risques, tout en étant prêts, si les choses tournaient mal, à en assumer la responsabilité. L'un des cas les plus frappants à ce titre est celui d'Abbas Gullet, Secrétaire général de la Kenya Red Cross Society (KRCS), qui a instillé une culture de prise de risque au sein de la KRCS, allant à contre-courant de la tendance à l'aversion au risque répandue dans la culture organisationnelle de la plupart des instances d'aide humanitaire (voir section 9.3 plus loin, et encadré 3).

La prise de risque requiert du courage, qualité fréquemment reconnue par les personnes interrogées lorsqu'elles évoquaient les capacités du leader. Ainsi, les collègues de Jemilah Mahmood déclarent-ils, à propos de sa présidence de MERCY en Malaisie : « elle n'avait jamais peur d'attaquer le prochain obstacle, de trébucher là où d'autres auraient été plus prudents ». Être prêt à commettre des erreurs, en effet, est un trait inhérent de la prise de risque. Jemilah possède une autre qualité de leadership : son adaptabilité et sa capacité d'apprendre vite, de sorte que les erreurs étaient rapidement rectifiées. Cette qualité est primordiale pour une prise de risque positive. C'est peut-être la raison pour laquelle nos dirigeants, dont la plupart étaient des preneurs de risques, parvenaient aussi à obtenir des résultats. L'analyse approfondie du lien entre la prise de risque et l'échec dépasse le cadre de la présente étude. Pour autant, d'autres études du leadership soulignent le lien critique entre la prise de risque et l'apprentissage, comme en témoignent les travaux de White dans le secteur privé (2009) : « Dans nos recherches nous avons découvert que les gestionnaires qui pouvaient tolérer le risque appréciaient aussi les possibilités d'apprentissage qui leur étaient offertes lorsqu'ils faisaient des erreurs ». En revanche, les travaux de Zenger et coll. (2007) nous montrent qu'un des défauts typiques chez les dirigeants les moins efficaces est leur incapacité d'apprendre de leurs erreurs.

Bien que l'on associe de manière générale la prise de risque au leadership, cette qualité semble particulièrement pertinente dans le secteur humanitaire en raison des pressions pour réagir rapidement ; c'est surtout vrai dans les premiers stades d'une crise lorsque la souffrance humaine est la plus évidente et est particulièrement aigüe, dans des situations susceptibles d'être

désordonnées et confuses, et où l'information est partielle et incomplète.

La prise de risque est par ailleurs étroitement liée à l'innovation, et l'innovation au leadership (voir Ramalingam et coll. 2009). Plusieurs dirigeants de nos études de cas étaient reconnus comme étant novateurs et comme « capables de sortir des sentiers battus ». Ces traits illustrent le « leadership adaptatif », préconisé par Heifetz et coll. (2009) lorsque la complexité et le caractère inédit d'une situation exigent une réponse située en dehors du répertoire habituel. Dans deux des exemples de leadership collectif – le GCT au Myanmar et l'Initiative conjointe des ONG au Zimbabwe – c'est la structure collective même qui constituait une innovation. En effet, MERCY Corps (qui propose des mesures incitatives et octroie des récompenses pour l'innovation) a présenté son prix annuel des agences pour l'innovation au programme MERCY Corps du Zimbabwe pour le rôle qu'il a joué dans le lancement de l'Initiative conjointe.

### **5.2.5 Compétences de gestion liées au leadership**

#### **Réunir une équipe solide, la diriger par l'exemple, et l'encadrer**

La quasi-totalité des dirigeants de nos études de cas ont hérité de l'équipe avec laquelle ils travaillaient et qui les a soutenus dès le départ, au lieu de l'avoir choisie. À la longue, toutefois, beaucoup ont pu choisir et former le genre d'équipe qu'ils souhaitaient. Aux dires d'un dirigeant : « S'il vous manque quelque chose, il vous faut former une équipe. Un bon dirigeant reconnaît où sont ses lacunes et fait appel à d'autres pour les combler. Une personne seule ne peut pas être un dirigeant humanitaire ». La capacité d'identifier des individus performants qui sont efficaces dans une équipe était une qualité associée à la majorité des dirigeants individuels que nous avons étudiés.

Pour les dirigeants occupant des postes de cadres supérieurs, ayant souvent la responsabilité d'équipes de taille importante, mener par l'exemple était un trait apprécié du personnel. Cela signifie ne pas demander aux autres de faire ce que vous ne seriez pas disposé à faire vous-même. Parfois cela nécessite aussi de sortir de son bureau de directeur et de travailler dans les avant-postes. L'initiative d'Abbas Gullet l'illustre de manière remarquable. Ce dirigeant a inspiré son personnel en étant l'un des premiers humanitaires à se rendre par la route dans la « zone rouge » pendant les violences qui ont suivi les élections au Kenya, réagissant à la crise et aidant à retirer les corps de ceux qui avaient été tués. Un acte fort qui a d'une certaine façon défini son style de leadership dans l'esprit de ses coéquipiers.

Chez les dirigeants occupant des postes de cadres supérieurs, consacrer du temps à guider les employés et à leur donner la possibilité d'être eux-mêmes managers dans leur propre domaine est une qualité qui était très prisée dans maintes études de cas. Il s'agit de dirigeants catalyseurs, qui accordent une importance élevée à l'exploitation des qualités de leadership de leur équipe.

#### **Bon dirigeant, et aussi bon gestionnaire**

On entend souvent dire que les dirigeants font rarement de bons gestionnaires, et que les individus qui possèdent des aptitudes de prévision et de stratégie sont souvent dépourvus des compétences permettant d'effectuer des tâches plus détaillées et plus routinières. Autrement dit,

ils s'intéressent à la vue d'ensemble, mais les détails les ennuiet souvent. Or, plus de la moitié des dirigeants que nous avons étudiés ont contredit cette opinion. Ceux-ci pouvaient en effet allier l'œil pour le détail et une capacité d'aborder la vue d'ensemble. Pour tout directeur de pays d'une ONG, cette combinaison de compétences est intéressante. Un cadre supérieur ou dirigeant au sein du système de l'ONU a des chances de disposer d'une gamme de services de soutien de gestion plus étendue; dès lors figure dans ses compétences clés l'aptitude à déléguer et à superviser, qui a été évoquée au sujet de certains dirigeants onusiens dans l'échantillon.

### **5.2.6 Qualités personnelles**

Les qualités personnelles qui ressortent nettement des études de cas, liées à l'identité des personnes, sont les suivantes :

#### **Principes et intégrité**

Sur le plan des valeurs du dirigeant, avoir des principes et agir avec intégrité étaient des qualités souvent appréciées du personnel et des pairs. Ces qualités étaient souvent liées à l'honnêteté et à la transparence. Elles suscitaient le sentiment que le personnel savait à quoi s'en tenir, qu'il respectait les valeurs du dirigeant et ainsi était attiré par lui. Autre conséquence : le personnel avait plus de chance de soutenir les décisions difficiles prises à partir de données incomplètes.

#### **Conscience de soi-même et confiance en soi**

Les signes de conscience de soi-même se manifestaient de diverses façons : par exemple, lorsque les dirigeants ont le courage d'admettre leur impuissance à agir, où lorsqu'ils connaissent leurs limites. Dans l'ensemble, il existait une forte corrélation entre les qualités et les traits que les dirigeants percevaient en eux-mêmes et ceux évoqués par leur équipe et leurs pairs - quoique ces derniers fussent souvent plus expansifs. L'existence d'une telle corrélation est en elle-même indicative du niveau relativement élevé de conscience en soi des dirigeants.

Avoir confiance en soi suppose aussi avoir de l'assurance. Grâce à cette qualité, les dirigeants sont susceptibles d'accepter le fait qu'ils ne seront pas toujours aimés pour leurs actions et leurs décisions, celles-ci étant guidées par un but plus élevé que la recherche de la popularité. Il se peut que cette qualité leur permette aussi d'être à l'aise avec la dissension, point que nous avons abordé plus haut. Elle est en outre incontestablement utile pour être réceptif aux idées et initiatives des coéquipiers et des pairs, pour être disposé à laisser leur leadership briller sans se sentir menacé par celui-ci.

#### **Humilité**

Malgré les niveaux élevés dans lesquels certains des dirigeants étudiés opéraient, et en dépit de leurs accomplissements, leur humilité incitait elle-même à la modestie. Ils exprimaient cette qualité de différentes

façons : en minimisant leur rôle, en se hâtant de reconnaître le mérite d'autrui, en étant réceptifs aux leçons tirées des idées et de l'expérience des autres. L'humilité est aussi liée à l'égo. Ainsi, un des dirigeants manifestait sa conscience de lui-même en « s'appropriant » son égo, au lieu d'être

poussé par celui-ci. Un autre dirigeant l'explique en ces termes : « vous devez perdre un peu votre égo – il n'y a pas que vous, vous devez vous mettre à la place des autres, avec respect, et bâtir la confiance ».

### **Ténacité et détermination**

La capacité du dirigeant à maintenir le cap vers l'objectif principal et de ne pas baisser les bras a fait l'objet d'un certain nombre de commentaires, souvent dans les cas où l'équipe travaillait dans des contextes difficiles, sur des terrains jonchés de nombreux obstacles, tant logistiques que politiques. Adopter une mentalité de résolution des problèmes et lever les obstacles, même si cela implique la non-observation des règles, comptaient parmi les manières dont se manifestaient la ténacité et la détermination.

### **Énergie et enthousiasme, mais aussi autogestion**

L'énergie et l'enthousiasme déployés par les dirigeants étudiés étaient tout à fait évidents, et étaient étroitement liés à leur engagement à servir, et donc de leur volonté. Comme nous l'avons vu, la plupart d'entre eux avaient des horaires exceptionnellement longs. Cet engagement soulève la question de l'autogestion, qui se dégage de la phase de cadrage de l'étude comme étant une qualité importante. Par autogestion il faut entendre l'aptitude du dirigeant à s'occuper de lui-même et de gérer son propre stress plutôt que de le laisser déborder et affecter les autres. Les structures personnelles de soutien étaient importantes dans certaines des études de cas, donnant au dirigeant la possibilité de mener à bien sa mission. (Voir aussi section 10).

## **5.3 L'expérience n'a pas de prix**

Les études de cas avaient pour but de mettre à l'épreuve la thèse issue de la phase de cadrage selon laquelle :

**» » Avoir de l'expérience est vital pour pouvoir exercer le jugement nécessaire pour assurer un leadership humanitaire opérationnel efficace et pour avoir de la crédibilité.**

Les données recueillies dans les études de cas corroborent tout à fait cette thèse, tant par l'intensité de l'expérience que par son étendue, pour quatre raisons principales :

- (1) Comme nous l'avons vu, en situation de crise humanitaire, un dirigeant doit prendre maintes décisions fondées sur des informations incomplètes ou insuffisantes. Savoir quand et comment prendre ces décisions, et quand couper court aux consultations, est question de jugement, lui-même informé par une expérience des opérations humanitaires. Prenons le cas de Ramiro Lopes da Silva, dirigeant du PAM en 2004, qui a mis sur pied la plus grosse opération d'aide alimentaire du monde au Darfour et ouvert de nouveaux bureaux dans le Sud-Soudan grâce à la signature de l'Accord de paix global. Sa vaste expérience dans toutes sortes de crises humanitaires a été considérée comme essentielle à son leadership réussi du PAM, qui a permis de fournir une réponse

à l'échelle des besoins au Soudan à ce moment-là. Selon ses dires: « J'ai mis à profit dans le PAM mon implication au cours de ma vie dans des situations d'urgence complexes ». Son expérience professionnelle en milieux dangereux, et donc sa prise en compte des questions de sécurité, était également reconnue et respectée par son équipe au Soudan. Pour bon nombre de dirigeants chevronnés, le jugement est étroitement lié à l'intuition, et les deux sont informés par l'expérience.<sup>10</sup> Ce n'est qu'avec l'expérience que la maturité, le jugement et l'intuition nécessaires s'épanouissent. Greenleaf décrit l'intuition comme étant : « un sens des schémas, le don de pouvoir généraliser à partir de ce qui s'est passé auparavant » (Greenleaf 1977 : 23).

- (2) Les compétences politiques qui sont dorénavant nécessaires au leadership humanitaire opérationnel sont surtout renforcées par l'expérience, comme nous l'aborderons plus loin dans les sections 6 et 12.
- (3) Le rôle important joué par l'expérience dans la crédibilité du dirigeant aux yeux de ses collaborateurs et pairs était souvent mentionné dans les entretiens. Elle leur inspirait de la confiance dans les décisions du dirigeant et du respect pour ses connaissances et sa démarche choisie.
- (4) Posséder une expérience et une connaissance approfondies de sa propre organisation, que ce soit une agence onusienne, une ONG ou la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge, apparaît dans maintes études de cas comme un atout. En témoignent les exemples suivants : Ross Mountain et sa vaste expérience de l'ONU en RDC, Ramiro Lopes da Silva et sa connaissance approfondie du PAM accumulée sur de nombreuses années, El Khidir et son expérience et sa connaissance de SC-UK, et Abbas Gullet et son leadership transformationnel de la KRCS. L'expérience n'est pas seulement précieuse pour mener à bien les tâches, connaître l'organisation et nouer des relations avec les individus clés. Elle informe aussi le goût du dirigeant pour le risque et lui permet d'évaluer jusqu'à quel point il est capable et disposé à pousser l'organisation. Ross Mountain l'a succinctement résumé en expliquant que, grâce à l'expérience, « il était devenu beaucoup plus aisé de prendre des risques. Je connais quelques personnes, et elles me connaissent, alors j'ai moins de chance d'être terrorisé par le système ».

Lorsque nous mettons l'accent sur l'importance de l'expérience, il y a lieu en outre de faire une distinction entre les années de travail, et les leçons et les réflexions tirées de cette expérience.

## 5.4 En résumé...

Beaucoup de ces qualités propres au leadership humanitaire opérationnel sont reconnues dans de nombreux secteurs : avoir une vision et la garder, un don pour la prise de décision, un sens de l'innovation, une confiance en soi et une conscience de soi-même, pour n'en citer que quelques-unes. La différence, dans le leadership humanitaire opérationnel, c'est le contexte où ces qualités sont mises

---

10. Voir Malcolm Gladwell (2005) pour une analyse de la façon dont l'expérience influence inconsciemment notre intuition.

à l'épreuve, contexte par définition plus extrême que la plupart des circonstances dans lesquelles le leadership du secteur privé se manifeste. Cette différence confère une importance particulière aux qualités requises du leadership humanitaire opérationnel, par exemple prendre des décisions qui affecteront la vie et les moyens de subsistance d'autres personnes dans une situation fluide et à partir de données incomplètes et ambiguës, donner l'exemple – ce qui suppose être prêt à intervenir en milieux dangereux - travailler avec des personnes en détresse, et négocier avec toutes sortes d'acteurs différents, dont certains sont parfois hostiles à l'effort humanitaire, tout en étant sous pression pour agir rapidement. Le leadership humanitaire opérationnel est en outre fondé sur des valeurs morales, accordant la priorité aux populations touchées (souvent appauvries, marginalisées et paralysées) et au rôle de la communauté humanitaire pour aider ces populations. L'engagement individuel envers de telles valeurs et la volonté de les mettre en pratique constituent un trait déterminant du leadership humanitaire opérationnel qui est décisif pour attirer le soutien du personnel et des collègues. Ceci permet d'expliquer la distinction que fait Hochschild entre un leadership qui obtient les résultats désirés quels que soient les moyens et le contenu moral, et un leadership fondé sur des valeurs, qui amène l'auteur à conclure : « le leadership fondé sur des valeurs morales est ... essentiel pour maintenir l'autorité et l'influence de l'organisation [des Nations unies] » (Hochschild 2010 : 14).

L'importance et l'étendue des qualités relationnelles et communicatives sont frappantes dans toutes les études de cas. Elles vont de la démonstration du respect humain de base et de l'attention au personnel à tous les échelons à une disposition à avoir des discussions courageuses et à soulever les questions difficiles, sans oublier le simple don d'écoute et l'aptitude à faire des présentations efficaces. Alliées à la conscience de soi-même, ces qualités participent de l'intelligence émotionnelle (Goleman et coll. 2002). Ces compétences sont cruciales pour forger des relations qui permettent de négocier efficacement l'accès aux populations touchées, et de tirer le meilleur parti de l'équipe et des collaborateurs du dirigeant. Cet accent mis sur le « dirigeant relationnel » plutôt que sur le dirigeant héroïque ou tourné vers les tâches s'inscrit dans une tendance de « reconceptualisation » du leadership. Mintzberg (2010 : 2) résume ainsi cette évolution :

**|| Je conçois les véritables dirigeants comme des personnes qui s'engagent : ils engagent les autres par leur sollicitude et leur humilité parce qu'ils sont eux-mêmes engagés dans leurs actions – et non pour des gains personnels. De tels dirigeants font apparaître l'énergie qui existe naturellement à l'intérieur de chacun. S'il y a une dimension héroïque de leur comportement, celle-ci ne se situe pas tant dans de quelconques actes héroïques que dans leur capacité à permettre aux autres d'agir héroïquement.**

Cette observation fait écho au concept du leadership-serviteur qui « s'efforce d'impliquer les autres dans la prise de décision, est solidement ancré dans le comportement éthique et humain, et ... encourage l'épanouissement personnel des travailleurs tout en améliorant la vocation sociale et la qualité de la vie organisationnelle » .<sup>11</sup>

---

11. Définition de Larry Spears, directeur général du Greenleaf Center for Servant Leadership. Voir <http://www.theleadershiphub.com/userlog/servantleadership-explained-10-essentials>

Les recherches menées par Zenger et coll. (2007) sur le leadership dans le secteur privé ont montré que les meilleurs dirigeants excellaient normalement dans deux ou trois domaines seulement, et que c'était la façon dont ils exploitaient ces quelques forces de premier ordre qui les propulsait dans la catégorie de dirigeant exceptionnel. En revanche, les conclusions des travaux de l'Association des présidents des organisations bénévoles (ACEVO) sur le leadership dans les organisations à but non lucratif au Royaume-Uni, citées dans Hailey (2006), semblent indiquer que les dirigeants individuels présentaient une palette inhabituellement large de qualités et de traits par rapport aux dirigeants des secteurs public et privé. Les recherches de l'ACEVO ont conclu que les dirigeants devaient posséder en parts égales des compétences tournées vers l'intérieur (gestion) et tournées vers l'extérieur (influence), accompagnées de compétences de communication et relationnelles hautement développées, ainsi que de résistance et d'attachement émotionnel. Ces données correspondent bien aux conclusions de la présente étude. Les dirigeants étudiés étaient hautement efficaces dans une grande palette de compétences, et pas dans quelques-unes seulement. Cette conclusion laisse penser que cela pourrait être encore plus significatif dans le leadership humanitaire opérationnel que dans le leadership des associations britanniques à but non lucratif, en raison des pressions pour répondre vite et de manière réactive, et pour obtenir la participation d'une gamme étendue d'acteurs dans un théâtre d'opérations confus et souvent hostile.

## **5.5 Les failles dans le leadership - quand les forces se muent en faiblesses**

Une des questions que nous avons posées aux personnes interrogées était la suivante : « Qu'est-ce qui n'a pas marché ? » Parfois la réponse était liée aux influences dans le contexte organisationnel ou politique plus large, que nous examinons plus loin. Par rapport aux dirigeants eux-mêmes, toutefois, il était remarquable d'observer comment souvent les forces de leadership d'un individu pouvaient se muer en faiblesses lorsqu'elles étaient surexploitées. Soutenir, développer et guider le personnel pouvaient par exemple verser dans une protection excessive lorsque l'employé concerné n'avait pas la compétence ou l'aptitude nécessaire pour effectuer le changement requis dans leur performance. La faiblesse la plus communément citée était la tendance du dirigeant à trop pousser ses collègues, à attendre des autres qu'ils égalent sa propre énergie sans limites et son acharnement à la tâche, et qu'ils suivent son rythme frénétique de travail. Cela pourrait devenir une exigence abusive. Ces deux exemples révèlent le côté négatif des forces d'un dirigeant.

Néanmoins, comme nous le rappelle White (2009) : « Il est humain de trouver des défauts ». La question plus judicieuse est de savoir comment le dirigeant gère ces défauts ou failles présents dans son style de leadership.<sup>12</sup> Lorsque le dirigeant ne les voit pas, une organisation, un supérieur, des coéquipiers ou une forme de soutien extérieur (par exemple, du coaching) peuvent intervenir afin d'attirer son attention sur ses défauts ou sur le déséquilibre de ses forces. La vraie question, toutefois, c'est l'aptitude et la volonté du dirigeant à reconnaître les défauts et sa disposition à les résoudre. Cela nécessite à son tour d'avoir un niveau élevé de conscience de soi-même, et d'être ouvert à

---

12. Zenger et coll. (2007) parlent de « déséquilibre des forces » ; dans ce cas, le dirigeant doit être encouragé à consolider ses forces dans un domaine, par exemple celui des compétences interpersonnelles, afin de compléter le domaine où il est exceptionnellement fort, par exemple celui de l'obtention de résultats.

l'apprentissage, quels que puissent être le rang et l'expérience du dirigeant. Dans son traité contre le « mouvement fondé sur les forces », White (2009) met l'accent sur l'importance de la formation continue et l'acceptation des faiblesses, déclarant que :

**|| Croissance et épanouissement – surtout dans les domaines où l'on est faible, voire déficient – demandent de l'humilité et de gros efforts, sans oublier la force de s'élever au-dessus du moi. Tout au cœur de la psyché humaine, il est en réalité plus facile de croire à la notion du parfait dirigeant que d'effectuer le travail nécessaire pour changer et devenir un dirigeant meilleur ou plus efficace.**

## 6. IMPORTANCE FONDAMENTALE DES COMPÉTENCES POLITIQUES DANS LE LEADERSHIP HUMANITAIRE OPÉRATIONNEL

L'une des thèses issues de la phase de cadrage que les études de cas se sont employées à vérifier était la suivante :

**>> Alors que le contexte des opérations humanitaires devient de plus en plus politisé (par ex. lié à des gouvernements plus désireux de s'affirmer et au fait que le système humanitaire international est perçu comme étant associé à des préoccupations politiques d'ordre plus général), les compétences politiques, diplomatiques et de négociation sont de plus en plus importantes pour un leadership humanitaire opérationnel efficace.**

Lors de la phase de cadrage, un certain nombre de personnes interrogées ayant de l'expérience ont fait remarquer que, bien que guidée par les principes humanitaires d'impartialité et de neutralité, l'action humanitaire internationale n'est pas apolitique. Souvent menée dans des contextes extrêmement politisés, elle est susceptible d'être remise en cause par des gouvernements sûrs d'eux, soupçonneux de l'arrivée et des activités de nombreuses agences humanitaires internationales qui semblent intervenir en ayant peu de comptes à rendre et pouvant sembler étroitement associées avec des préoccupations politiques occidentales. La neutralité doit se gagner, et il ne fait aucun doute que le leadership humanitaire politique est essentiel au leadership humanitaire opérationnel.

Toutes les études de cas ont apporté des éléments venant à l'appui de cette hypothèse, non seulement dans les crises liées à des conflits, mais aussi dans les situations d'urgence de crise à survenue rapide. Dan Baker, qui a été témoin des interventions humanitaires internationales qui ont suivi les tremblements de terre en Haïti et au Pakistan, et auxquelles il a participé, ainsi qu'après le cyclone Nargis au Myanmar, est arrivé à la conclusion que les compétences politiques étaient primordiales afin de négocier l'accès humanitaire permettant aux experts techniques de faire leur travail.

Si beaucoup de personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont confirmé cette sensibilisation croissante à l'importance des compétences politiques, elles ont précisé toutefois qu'il ne s'agissait pas d'être un politicien, mais d'être un professionnel de l'humanitaire doté d'acuité politique. Dès lors, qu'entend-on par compétences politiques dans le leadership humanitaire ? Les études de cas font ressortir un certain nombre de traits :

- (1) À la base des compétences politiques efficaces se trouve une compréhension et une analyse contextuelles solides, qui doivent avoir en leur cœur une connaissance solide de l'économie politique de la crise humanitaire.<sup>13</sup> Comprendre la crise sous un angle politique, en mettant constamment à jour cette analyse, et pouvoir aborder des situations hautement complexes avec aisance sont des qualités essentielles.
- (2) La possibilité de mener une certaine analyse des partenaires politiques – sans trop s'attarder dans de longues procédures, mais rapidement et intuitivement, en actualisant constamment l'analyse - est critique pour déterminer qui est important et dans quelles relations investir, afin d'agir de manière stratégique plutôt que désordonnée. Un membre du personnel national qui travaillait avec un des dirigeants étudiés a expliqué comment celui-ci s'informait toujours sur le profil des ministres et des agents clés du gouvernement avant de les rencontrer. Ce travail est aussi important pour identifier les points d'entrée concernant la négociation ainsi que les mesures prises.
- (3) Être doué en matière de relations et de réseaux est essentiel, avec des acteurs différents et au-delà de toutes sortes de clivages, par exemple avec les fonctionnaires du gouvernement, les politiciens et l'armée. L'exploitation de réseaux informels ressort souvent comme plus importante que celles des structures officielles, et investir dans ce type de capital social est fructueux, comme le démontrent les études de cas portant sur le Myanmar, l'Éthiopie et le Soudan (voir encadré 4). En combinaison avec le point (2) ci-dessus, ce travail doit être effectué en connaissance de cause et d'un œil critique. L'un des atouts clés d'Andrew MacLeod au Pakistan fut sa capacité d'intervenir au-delà des clivages, tant culturels (Occidentaux/ communauté internationale – Pakistanais) qu'organisationnels (ONU-armée).

---

13. Malgré une sensibilisation croissante à l'importance d'une solide analyse politique, Collinson (2003 : 1) relève que « les considérations du côté de l'offre et les systèmes de modèle dominant fréquemment » dans les analyses de crises humanitaires.

Les talents en matière de diplomatie, de négociation et de médiation participent tous à cet ensemble de compétences politiques. Ces dernières ont été démontrées dans plusieurs contextes différents et ont donné des résultats différents dans nos études de cas. El Khidir Daloum considérait que l'un de ses plus grands succès en matière de leadership avait été d'avoir négocié auprès du Tribunal islamique du nouveau régime somalien l'accès de l'aide humanitaire et des principes humanitaires au nom de la communauté humanitaire internationale. Ses techniques de négociation avec des sages de dans en Somalie ont été très respectées. Ramiro Lopes da Silva, directeur régional du PAM au Soudan, reconnaissait l'importance de collaborer avec tous les acteurs (et parties en conflit au Darfour), pour comprendre leurs points de vue et négocier l'accès, décrivant son style en ces termes : « Je n'aime pas faire de grandes déclarations en public. Nous autres humanitaires avons plus à gagner d'une diplomatie discrète et active ».

Le leadership de Sara Pantuliano du programme NMPACT nous fournit un exemple convaincant de cet ensemble de compétences politiques en pratique, décrit dans l'encadré 4.

#### **Encadré 4 : compétences politiques en pratique dans les monts Nuba Sara Pantuliano**

La grande réussite de Sara est le rôle qu'elle a joué dans l'élaboration d'un leadership et de sa mise en pratique du seul programme opérationnel au Soudan sanctionné par les deux parties – le gouvernement du Soudan et le SPLM – au cours de la guerre civile nord-sud. Tirant les leçons d'Operation Lifeline Sudan (OLS) et des limites d'une opération divisée, NMPACT a mis sur pied une initiative unique et unifiée, centrée autour d'un ensemble de principes d'engagement qui ont été élaborés collectivement par des partenaires de NMPACT. Cet accomplissement a demandé des compétences politiques exceptionnelles, y compris notamment une compréhension approfondie du contexte politique, et une capacité à s'attaquer à la complexité de cette situation. Cela demandait des talents diplomatiques, en l'occurrence de pouvoir collaborer avec les deux côtés du conflit de façon équilibrée. On a reconnu à Sara le mérite de comprendre la politique sans s'y impliquer. Pour ce faire, il fallait forger des relations avec les principaux acteurs et avec des individus clés, prendre le temps de s'investir dans ces relations et de les entretenir, et déterminer qui était important et pouvait jouer un rôle significatif. La construction de ces relations a été considérée comme « une de ses qualités majeures ». Elle évoque les heures passées avec des individus avant les grandes réunions afin que tout le monde arrive dans les principaux rendez-vous plus ou moins d'accord, et que les décisions sur l'orientation du programme puissent être prises facilement. Tout ceci a permis de créer les conditions d'un « dialogue vigoureux avec les acteurs politiques et militaires clés », vitales pour le succès de NMPACT. (Pantuliano 2008).

## 7. VARIATIONS DU LEADERSHIP OPÉRATIONNEL EN FONCTION DE DIFFÉRENTS TYPES DE CRISE HUMANITAIRE

Dans les études de cas, nous avons délibérément examiné le leadership humanitaire dans différents types de crise humanitaire, afin de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle:

» **Les qualités requises du leadership humanitaire opérationnel varient peu entre divers types de crises humanitaires, mais varient substantiellement entre différents « niveaux » de l'opération, autrement dit entre le leadership du système humanitaire international dans le pays, le leadership au sein d'une organisation, et le leadership d'un programme précis.**

Il s'agit ici de « leadership situationnel » et du degré d'adaptation du style de leadership nécessaire en fonction du contexte.

La plupart des contextes étudiés étaient liés à des conflits ou déclenchés par des catastrophes naturelles à survenue rapide ; une étude concernait une crise à survenue lente (nous étions censés recueillir davantage d'exemples dans cette catégorie, mais certaines études de cas ont dû être abandonnées en raison de difficultés à localiser les individus clés). Les données relevées dans les études de cas dénotent une remarquable homogénéité dans les qualités et les traits que les dirigeants présentaient et qui étaient considérées comme déterminantes, par exemple l'aptitude à saisir la vue d'ensemble au niveau de l'analyse contextuelle et de l'élaboration d'une stratégie pour guider l'opération, les compétences relationnelles et communicatives, et l'importance d'un leadership axé sur les valeurs. Les différences qui se dégagent sont assez subtiles à l'intérieur de ces grands traits. À titre d'exemple, l'aptitude à prendre des décisions rapidement était en général plus importante dans les crises à survenue rapide. Les travaux de Fiedler (1967) sur le leadership situationnel permettent d'éclairer ce point, en faisant une distinction entre les situations où un leadership tourné vers les tâches est approprié et celles où un leadership tourné vers l'être humain est mieux adapté. On retrouve cette distinction dans le modèle des trois cercles d'Adair selon lequel un cercle est privilégié par rapport aux autres dans des contextes et à des moments différents. Par exemple, dans l'expérience de Randolph Kent, décrite à la section 4, la prise d'une décision avant tout dans une crise à survenue rapide, où la vitesse de la réponse est critique, suivie plus tard de l'élaboration d'un consensus autour de cette décision, souligne la primauté accordée à la tâche. Certes, la dimension relationnelle et humaine demeure importante, mais au niveau de la chronologie, elle est abordée plus tard, après que la décision « tournée vers la tâche » a été prise. L'expérience d'Abby Maxman en Éthiopie, elle aussi décrite à la section 4, consistant à prendre le temps d'élaborer un consensus, dans une région où reignent les crises de sécurité alimentaire à survenue lente, indique qu'un leadership tourné vers l'humain s'impose très tôt. Mais cette priorité ne doit pas se faire au détriment de la tâche à exécuter. Il est crucial de savoir quand cesser d'élaborer le consensus en faveur d'une décision ferme axée sur

la tâche. Ceci nous renvoie au modèle d'Adair selon lequel il faut choisir lequel des trois cercles doit primer sur les autres dans des contextes et à des moments différents. Le rappel d'Adair que « vous devez être constamment sensible à ce qui se passe dans votre groupe par rapport aux trois cercles » (Adair 1993 : 38) semble juste. Même lorsqu'un cercle se voit accorder la primauté pendant un instant, l'équilibre doit être redressé plus tard..

Dans bon nombre de nos études de cas on remarque un équilibre intéressant entre leadership technique ou de programme et leadership politique (étudié dans la section 6 ci-dessous), deux éléments importants du leadership humanitaire opérationnel. Dans une de nos études de cas, l'Équipe de coordination de l'évaluation sur le terrain de la FICR (FACT) avait été réunie et mobilisée en réponse au tremblement de terre en Haïti et constituait la phase initiale de ce qui allait s'avérer la plus grosse opération d'urgence jamais montée par la FICR dans un seul pays. L'accent a beaucoup été mis sur son expertise technique et son expérience dans les premières semaines critiques, qui ont permis d'obtenir des résultats remarquables. Les bonnes relations au sein de l'équipe FACT ont contribué à ce succès, ce qui implique que l'on ne peut faire fi de la dimension humaine. Dans l'exemple d'Haïti, il est intéressant de noter que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge ont délibérément séparé les leaderships politique et technique afin de libérer ce dernier pour qu'il s'attelle directement à la tâche, mais pas au détriment du leadership politique. Dans le GCT, après le cyclone Nargis le leadership politique a lui aussi été séparé, mais ce n'était pas délibéré. Il a dominé très tôt, car il est vite apparu que toute réponse opérationnelle était impossible sans une avancée politique permettant aux agences humanitaires d'accéder à la région du delta, qui avait été dévastée par le cyclone. Pour autant, certaines personnes interrogées avaient le sentiment que le leadership technique, par exemple accorder la priorité à la réponse aux besoins, était en déséquilibre par rapport au leadership politique et était négligé. Ceci permet d'illustrer toutefois l'importance du leadership politique, même dans les crises humanitaires déclenchées par des catastrophes naturelles – voir également section 6. À la suite du tremblement de terre au Pakistan en 2005, les compétences politiques et la formation d'alliances ont été fortement estimées, et Andrew MacLeod s'est vu attribuer le mérite, en tant que Coordonnateur des groupes sectoriels de l'ONU, d'avoir réussi à nouer des relations avec l'armée pakistanaise, fer de lance de la réponse du gouvernement.

Les compétences relationnelles étaient très bien classées dans toutes les études de cas de leadership ; mais une différence se dégage : dans les conflits qui durent, et dans les catastrophes naturelles à survenue lente, il est possible de bâtir ces relations dans le temps, alors que cela est bien plus difficile dans les crises à survenue rapide. Pourtant, l'expérience du CH par intérim au Myanmar a démontré l'intérêt des relations forgées avant une crise à survenue rapide, en l'occurrence des relations avec le gouvernement du Myanmar avant le cyclone Nargis, qui a contribué au fait que Dan Baker a été sollicité par ses collègues de l'ONU dans le pays pour que celui-ci reprenne le rôle de CH. Lorsque cela est possible, forger des relations et construire des réseaux dans un pays sujet à des crises à survenue rapide est intéressant et portera ses fruits durant la période critique d'intervention précoce.

Si les données recueillies dans les études de cas indiquent certaines différences dans les besoins en leadership humanitaire dans différents contextes (la rapidité de prise de décision, par exemple), elles mettent en garde contre toute généralisation dans toutes les catégories de crise humanitaire. Par exemple, un style de leadership centré sur la tâche à accomplir n'est peut-être pas approprié

dans toutes les crises humanitaires à survenue rapide compte tenu des compétences en leadership politique (et relationnel) essentielles dans beaucoup de ces contextes. Dès lors, une analyse du leadership spécifique au contexte s'impose, afin d'indiquer l'équilibre approprié des compétences de leadership requis, et, partant, d'informer les procédures de recrutement.

On notera avec intérêt que les qualités de leadership qui se sont dégagées des études de cas ne variaient pas autant que prévu entre niveaux de leadership, ce qui remet en cause l'hypothèse émanant de la phase de cadrage et présentée ci-dessus. En revanche, on relève une remarquable homogénéité parmi les études de cas qui nous a permis de recenser les principaux traits et qualités présentés dans cette étude, quoique, bien entendu, il y eût des différences dans la façon dont ils étaient mis en pratique et dans l'échelle à laquelle ils étaient appliqués.

Ces conclusions reviennent-elles donc à dire que tout individu ou groupe d'individus qui assure un leadership efficace dans un contexte est censé faire de même dans un contexte différent ? La question suscite un intérêt considérable dans la documentation sur le leadership. Binney et coll. (2005 : 55) nous proposent une perspective intéressante, à savoir que « le contexte forme la nature du leadership qui est fourni – et il en détermine largement les résultats ». Cela ne signifie pas que le contexte étouffe le dirigeant, bien que la possibilité existe. En revanche, « en reconnaissant l'importance du contexte, les dirigeants efficaces commencent à voir où et comment orienter leurs efforts » (ibid. : 56). Utilisant la métaphore du yachtsman chevronné, ils nous proposent l'explication suivante :

**|| [Les yachtsmen] ne perçoivent pas la météo comme « le problème » et ne se considèrent pas comme « sa solution » ... ils étudient les conditions attentivement et connaissent les moindres détails du fonctionnement de leur bateau et de leur équipage, ainsi que leurs accomplissements en toutes sortes de circonstances... Ils n'essaient pas de conquérir ces conditions, mais réfléchissent à où et comment ils peuvent exploiter les vents, les marées et les courants pour qu'ils les dirigent là où ils souhaitent aller.  
(Binney et coll. 2005 : 56)**

L'implication est la suivante : « Si vous témoignez au contexte le respect qui lui est dû, vous serez plus efficace en tant que dirigeant, mais si vous essayez de subordonner le contexte à votre vision, beaucoup de temps et d'énergie seront gaspillés » (ibid. : 71). Cette observation est très pertinente pour la présente étude et pour le leadership humanitaire opérationnel de manière plus générale. Étant donné que notre étude portait sur un certain nombre d'exemples de leadership efficace limités dans le temps, suivre les dirigeants des études de cas sur une période plus longue pour examiner leur adaptabilité à différents contextes dépassait le cadre de l'étude. Ces qualités supposent un degré élevé de sensibilité au contexte et le potentiel d'être le yachtsman accompli et expérimenté que Binney et ses coauteurs décrivent. D'ailleurs, certaines personnes interrogées ont fait l'éloge des rôles de leadership qu'avaient joués auparavant les exemples étudiés, notamment des dirigeants tels Abbas Gullet et Ross Mountain, qui ont orchestré des opérations humanitaires dans de nombreuses crises et ce depuis des années.

Notre étude ne prétend pas fournir une théorie définitive en matière de leadership humanitaire situationnel. Elle souligne néanmoins l'importance de la compréhension du contexte pour mettre en œuvre le style de leadership approprié. Ce faisant, elle met en évidence les qualités qui permettent à tout dirigeant d'être souple pour s'adapter à divers contextes, de se servir de ses compétences analytiques pour obtenir une « vue d'ensemble », et de voir les possibilités, mais aussi les limites afin de déterminer comment orienter ses efforts. Ceci peut en outre être déterminé par le degré d'expérience du type de contexte de crise auquel le dirigeant est confronté ; s'il n'est pas tenu compte de ce facteur dans la procédure de recrutement (comme c'est parfois le cas), les autres compétences du dirigeant risquent de devenir moins transférables. Ce thème mérite d'être étudié de manière plus approfondie dans le domaine humanitaire.

## 8. FAVORISER LE LEADERSHIP AU SEIN DU SYSTÈME HUMANITAIRE INTERNATIONAL – QUELS ENSEIGNEMENTS POUVONS-NOUS EN TIRER

### 8.1 Introduction

Les données recueillies dans la phase de cadrage pour la présente étude de leadership ont été saluables. Interrogés sur le système humanitaire et le leadership au sens large, nos enquêtés ont avancé deux fois plus de raisons pour lesquelles le système et les cultures organisationnelles au sens large entravent le leadership humanitaire opérationnel que de facteurs qui favorisent ce leadership. Ces réponses faisaient écho à une étude récente du leadership dans le secteur public selon laquelle : « Les dirigeants du secteur public sont souvent incapables de diriger efficacement parce que d'autres ne leur accordent pas la liberté, les systèmes de soutien ou les défis qui leur permettraient de le faire » (PIU 2001: 4)

Les données de la phase de cadrage sont résumées dans les trois affirmations suivantes dont les études de cas ont cherché à vérifier la validité :

- » Le leadership humanitaire opérationnel a le plus de chances d'être efficace lorsqu'il est soutenu par un leadership stratégique efficace en amont de l'organisation.
- » Le leadership opérationnel est entravé par des caractéristiques du système humanitaire international qui dépassent le cadre des seules organisations, notamment par la nature standardisée et axée sur le contrat de l'aide qui encourage le managérialisme plutôt que le leadership, et les mécanismes de responsabilisation qui entravent la prise de risque et la créativité.

- » Au sein des agences humanitaires internationales (de l'ONU aux ONG internationales), la culture organisationnelle et les mesures incitatives ont tendance à gêner plutôt qu'à favoriser et soutenir le leadership humanitaire opérationnel. Par exemple, les organisations sont enclines à l'aversion au risque et tendent à privilégier la gestion saine et les objectifs de financement plutôt qu'un leadership qui encourage une programmation audacieuse et créative.

## 8.2 Facteurs favorisant le leadership dans les études de cas

Suivant le schéma de la phase de cadrage, la liste des facteurs qui favorisaient le leadership dans nos études de cas était plus courte que celle des obstacles.

### Donner de la latitude et faire confiance aux dirigeants

L'expression « de la latitude pour diriger » est revenue souvent dans les entretiens des études de cas. Plusieurs des dirigeants ont évoqué la latitude qui leur avait été accordée, habituellement par leur responsable hiérarchique immédiat. Les responsables hiérarchiques interrogés ont pu le confirmer. Reconnaisant les forces et le potentiel de l'employé dont ils étaient responsables, ils lui ont sciemment accordé de la latitude tout en demeurant présents. Roger Guarda, le CR/CH de l'ONU au Soudan et responsable hiérarchique de Sara Pantuliano, l'a bien illustré. Il lui a donné de la liberté d'action, l'a encouragée à prendre des initiatives et à prendre des risques. Il nous a expliqué : « J'aime que les gens fassent preuve d'initiative et travaillent de manière autonome, avec supervision, mais avec beaucoup d'encouragement et de coaching ». Sara a reconnu l'impact positif que cela a eu sur elle : « Savoir que Roger était derrière moi à 100 %, même si je faisais parfois des erreurs, m'a donné toute la confiance nécessaire pour expérimenter et suivre mes instincts, ce qui m'a poussé à prendre des risques avec le programme et à proposer des initiatives aussi folles qu'un programme transversal, dont la direction était conjointement assurée par les homologues humanitaires des parties belligérantes ».

Quelle proportion de cette « latitude » était-elle due au style individuel et à l'approche du responsable hiérarchique respectif, et quelle proportion était-elle influencée par la culture de l'organisation ? Selon Roger Guarda, ce genre de latitude est inhabituel au sein d'une grande partie de l'ONU : « les plus jeunes employés se retrouvent souvent à travailler pour des personnes qui sont jalouses d'eux. Ils sont encouragés à suivre et non à mener ». Cette observation est confirmée à la section 8.3 ci-dessous. En revanche, les ONG représentées dans nos études de cas semblaient plus à même de favoriser une culture organisationnelle qui donne de la latitude à ses dirigeants, par exemple SC-UK et CARE, quoique cette marge accordée soit susceptible d'être réduite en fonction des tendances relevées à la section 8.3. Le KRCS a lui aussi pu accorder de la latitude à Abbas Gullet en tant que Secrétaire général. En l'occurrence, le comité directeur lui laisse de la latitude et a clairement confiance en lui, mais cela ne signifie pas un manque d'engagement critique. Ce dernier point est important, car il souligne le rôle que le responsable hiérarchique ou le comité de direction peut jouer dans le développement du potentiel du dirigeant, l'encourageant à s'épanouir par le biais de défis constructifs plutôt que par une acceptation admirative ou non-critique.

La thèse que nous avançons plus haut, à savoir que le leadership humanitaire opérationnel a le

plus de chance d'être efficace lorsqu'il est soutenu par un leadership stratégique efficace en amont de l'organisation, trouve ses origines dans l'exemple du leadership de James Grant, qui a mis sur pied l'opération Lifeline Sudan, alors qu'il était soutenu à un niveau stratégique élevé par Richard Jolly à l'UNICEF. Ce schéma n'est apparu nettement que dans une seule de nos études de cas, celle où Roger Guarda a apporté un leadership stratégique de haut niveau au leadership opérationnel de Sara Pantuliano dans les monts Nuba, situés eux aussi au Soudan. Il s'agirait donc d'une combinaison insolite, bien qu'il soit presque certain qu'elle contribue à rendre plus efficace le leadership opérationnel sur le terrain. Une telle synergie de leadership à des échelons différents mérite des recherches supplémentaires. De quels autres exemples pourrions-nous tirer des enseignements? Comment la synergie a-t-elle été créée – par accident ou délibérément? Comment a-t-elle fonctionné et quelle différence a-t-elle faite?

### **Récompenser la prise de risque**

Clarke et Ramalingam (2008 : 55), dans leurs travaux sur le changement organisationnel, ont tiré la conclusion suivante :

**|| Les dirigeants qui traversent avec succès les périodes de changement encouragent et facilitent les négociations difficiles. Ils sont disposés à perturber les schémas de comportement organisationnel en place, à créer et à accentuer les conflits, et à défier les tabous institutionnels. Ils reconnaissent par ailleurs le rôle qu'ils jouent dans la création et le maintien du statu quo, et sont donc prêts à accepter une certaine perte de contrôle, ainsi qu'une dose d'incertitude quant à l'avenir, comme le prix à payer pour plus d'innovation et d'engagement.**

Cela implique une prise de risque, et comme nous l'expliquons à la section 8.3 ci-dessous, les dirigeants étudiés étaient pour la plupart disposés à prendre des risques en dépit de leur organisation plutôt que grâce à elle. Pour autant, une direction favorable encourageait bel et bien la prise de risque, notamment lorsque l'individu concerné avait gagné la confiance de son responsable hiérarchique immédiat, comme dans le cas de NMPACT et du leadership de Sara Pantuliano. La culture de prise de risque qu'Abbas Gullet a établie dans la KRCS, décrite dans l'encadré 3, constitue un exemple inhabituel et intéressant de la façon dont la prise de risque peut être encouragée au niveau de l'organisation et récompensée, ainsi que de la façon dont les procédures peuvent être simplifiées pour faciliter cette culture. Le prix de l'innovation de Mercy Corps, décerné à l'équipe de pays de Mercy Corps au Zimbabwe pour son rôle dans la mise en place de l'Initiative conjointe, constitue un autre exemple positif, au niveau d'une organisation, d'incitation à l'innovation étroitement lié à la prise de risque.

### **Structures de soutien du leadership**

Si les structures seules ne font pas le dirigeant, elles peuvent toutefois renforcer son rôle. Nous en avons vu deux exemples à la section 4, l'un expliquant comment des fonds de financement communs couplés à un plan d'action humanitaire renforçaient le rôle de leadership stratégique du CH, et l'autre montrant comment la structure du GCT renforçait le rôle du CH, encore que par inadvertance,

en lui autorisant l'accès exclusif au gouvernement du Myanmar. La FICR et son leadership collectif observé au lendemain du tremblement de terre en Haïti nous offrent un troisième exemple. Les structures et procédures préexistantes au sein de la FICR (l'Équipe de coordination de l'évaluation sur le terrain (FACT)), le mécanisme d'intervention initial de la Fédération, rapidement mis sur pied et déployé avant d'être progressivement retiré tandis que la structure opérationnelle de la FICR est mise en place, ainsi que les Unités d'intervention d'urgence (ERU) dotées en personnel et mobilisées par des associations nationales) se sont mobilisées efficacement pour monter la plus grosse opération d'urgence de la Fédération jamais menée dans un seul pays. Là encore, cependant, les structures et les procédures n'auraient pas pu à elles seules faire de ce cas un exemple de leadership collectif efficace (de fait, bien qu'elles aient été décrites comme fonctionnant bien, elles ne furent pas sans problèmes). Ce sont les compétences et les qualités des individus collaborant au sein de ces structures bien définies qui étaient au cœur du succès de l'intervention.

### 8.3 Facteurs faisant obstacle au leadership dans les études de cas

#### Tendance croissante à l'aversion pour le risque

Lors de la phase de cadrage de cette étude, un certain nombre de dirigeants et de gestionnaires expérimentés dans le système humanitaire international ont indiqué avec véhémence qu'ils s'inquiétaient que les organisations humanitaires soient devenues de plus en plus réticentes à prendre des risques et que cela ait découragé et freiné le leadership. Lorsque nous avons testé la validité de ces craintes dans nos études de cas, nous nous sommes rendus à l'évidence que bon nombre de ces exemples de leadership efficace étaient apparus malgré un contexte organisationnel défavorable. D'ailleurs, c'était une des façons dont les dirigeants individuels faisaient preuve de courage, étant prêts à prendre des risques pour une cause ou un objectif plus élevés, normalement liés à la population touchée, en dépit du fait qu'ils avaient peu de chances d'être soutenus par leur organisation.

Or, quels sont les facteurs qui créent cette culture d'aversion au risque? En premier lieu, il faut considérer **la volonté de responsabilisation et d'obéissance aux règles**. Quoiqu'elle soit destinée à rehausser les normes et à améliorer la qualité générale du travail, beaucoup ont le sentiment que la balance penche désormais trop dans l'autre sens, et qu'au contraire les agences sont accablées par des mécanismes d'obéissance contraignants qui découragent toute activité de prise de risque. Par exemple, la gestion du risque, se voulant bien intentionnée, s'est réduite à cocher des cases dans les registres des risques, au lieu de rechercher des manières créatives de prendre des risques acceptables, fondés sur l'expérience et le jugement. Dans une publication antérieure d'ALNAP, Slim (2006) s'inquiétait que les mesures de consolidation dans le système humanitaire et de soi-disant harmonisation des organisations et des approches avaient tendance à dissuader l'innovation. Aux dires d'une des personnes interrogées, nous avons perdu notre « mordant » - et le leadership doit avoir du mordant.

La culture d'obéissance peut également inhiber le leadership en faisant peser sur le dirigeant le lourd fardeau des rapports à produire, des formulaires à remplir et de la documentation à fournir. Comme en témoignent à l'heure actuelle de nombreux gestionnaires au sein des agences humanitaires, ces exigences quotidiennes évincent facilement les compétences et les activités de leadership, dont la création de relations et l'analyse de la vue d'ensemble. À cet égard, les progrès énormes des technologies de l'information pourraient avoir fait de celles-ci « une arme à double tranchant ». D'un côté, elles ont révolutionné les communications et la vitesse à laquelle les informations peuvent être échangées dans

le monde. D'un autre côté, elles ont engendré une situation où les gestionnaires basés sur le terrain sont instantanément et continuellement accessibles par leurs quartiers généraux, et cela a déplacé le centre de gravité dans le leadership opérationnel. Un individu interrogé estimait que, dans les années 90, il passait 90 % de son temps dans la communauté et 10 % à fournir des comptes-rendus ; avec l'amélioration des technologies de l'information, ce pourcentage est passé à au moins 50 % de son temps consacré à la communication avec les quartiers généraux.

Ce sentiment selon lequel les exigences de responsabilisation sont allées trop loin et risquent désormais d'étouffer l'initiative, la créativité et la spontanéité du leadership trouve un écho dans les données du secteur public. L'étude du PIU sur le leadership dans le secteur public appelle à un meilleur équilibre entre la liberté de diriger et le besoin d'exiger des explications des dirigeants du secteur public sur leurs activités, et tire la conclusion suivante :

**|| Les responsables politiques doivent prendre en compte de manière plus systématique l'effet des politiques, des recommandations et de la législation visant soit à encourager soit à contraindre le dirigeant... Les organes d'inspection doivent de manière collective observer la performance du leadership. (PIU 2001 : 6**

Seconde raison de l'aversion au risque constatée au sein du système humanitaire : la montée d'une bureaucratie qui freine le leadership et qui dissuade incontestablement la prise de risque. Dans son étude du leadership à l'ONU, Hochschild (2010) décrit comment la culture des grandes bureaucraties, hiérarchique et axée sur les rôles, anéantit les perspectives de leadership et d'innovation, et par sa nature même est peu encline au changement, ce qui se solde par une aversion pour le risque dans l'organisation : « Ce n'est pas une coïncidence si à l'ONU les dirigeants efficaces sont souvent en conflit avec la bureaucratie » (Hochschild 2010 : 16). Weiss (2008 : 107) parle à ce sujet de « bureaucratie écrasante et leadership écrasé ». Les travaux de Grint (2005) en matière de leadership, de position et de pouvoir nous aident à comprendre l'effet abrutissant de ce type de culture :

**|| Si les dirigeants organisationnels supposent que le leadership relève principalement de la position occupée, de sorte que, par exemple, seules les personnes occupant des positions de pouvoir officielles sont reconnues en tant que dirigeants, alors ceux qui sont dépourvus de positions officielles risquent fort d'être dissuadés de mener des actions vitales pour le succès de l'organisation, mais jugées sans intérêt par les dirigeants officiels. Il se peut dès lors que la prise de risque, l'initiative, la prise de responsabilité, etc. ne soient pas des initiatives que les dirigeants non officiels prendront. Cela risque de se solder par une organisation extrêmement bureaucratique et léthargique. (Grint 2005 : 31)**

Dans le cas du leadership de NMPACT de Sara Pantuliano, les personnes interrogées ont relevé que c'est le scepticisme au sein de l'ONU à l'égard de ses efforts pour mettre en place un système différent de réponse humanitaire et pour « s'éloigner des sentiers battus » (Pantuliano 2008) qui a constitué

un des obstacles auxquels elle se heurtait. Le fait d'avoir eu un haut responsable hiérarchique favorable à sa démarche l'a sans aucun doute aidée à surmonter ce scepticisme. Un autre dirigeant étudié, Andrew MacLeod, qui s'est constamment battu avec la bureaucratie de l'ONU durant la réponse au tremblement de terre au Pakistan, pense que « le système onusien ne réagit pas très bien devant un leadership fort, alors on doit ne pas tenir compte des règles et persister à tenir les individus responsables de leurs actes ». Un autre dirigeant expérimenté à l'ONU ajoute : « L'administration onusienne s'interpose chaque fois. Il faut se battre contre la bureaucratie ».

Toutefois, certaines de nos études de cas ont montré aussi que cette barrière particulière au leadership pouvait être baissée temporairement immédiatement après une catastrophe. Par exemple, dans la phase d'urgence qui a suivi le tremblement de terre au Pakistan, la prise de décision a été localisée dans une proportion plus grande que d'habitude à l'ONU, ce qui a permis à Andrew MacLeod de déployer un leadership qui dépassait le cadre formel de sa position – bien que cette situation n'ait pas duré, les tendances centralisatrices de l'ONU se remettant vite en place par la suite.

La culture bureaucratique des nombreuses agences de l'ONU est liée à cette tendance à l'aversion au risque et représente une préoccupation majeure à l'échelon des CR/CH: « Chaque fois que vous vous mouillez, l'ONU se montre très ambivalente quant à décider si elle doit vous soutenir ou pas ... Si les gens veulent que vous partiez, il y a très peu de chances que l'ONU vous soutienne ... C'est la question la plus débattue dans les séminaires de CR/CH ». Hochschild (2010) confirme cette culture conservatrice et timorée régnant à l'ONU, et évoque par ailleurs la « forte orthodoxie du politiquement correct ... [qui déclenche] l'autocensure et la constante répression », qui explique pourquoi les individus disent rarement ce qu'ils pensent réellement de crainte de choquer ou de ne pas se conformer (Hochschild 2010 : 50). Voilà selon lui une conséquence du numéro de funambulisme politique auquel se livre en permanence l'ONU.

### **Conséquences pour les systèmes de motivation : récompenser le managérialisme plutôt que le leadership**

Le mélange d'aversion au risque et des pressions d'une grande bureaucratie ont des répercussions inévitables sur les systèmes de motivation au sein de maintes organisations humanitaires. Au lieu d'encourager l'innovation et le leadership, c'est le managérialisme qui semble au contraire être récompensé : l'observation des procédures, la réalisation des objectifs financiers et les encaissements d'argent. Certains craignaient que la professionnalisation du « secteur humanitaire » ait créé des systèmes de motivation liés aux carrières et aux avantages, et que cette tendance agisse comme un frein à l'engagement motivé par le désir de s'attaquer aux injustices. Un thème qui est apparu dans plusieurs des études de cas, surtout celles portant sur l'ONU, était que les individus étaient les plus efficaces en tant que dirigeants lorsqu'ils avaient cessé de se préoccuper de leur carrière. Un dirigeant était très réaliste à cet égard : « C'était avant tout [une question de] totale indifférence envers ma propre carrière ». Cela a donné à l'individu la liberté d'agir selon sa meilleure évaluation de la situation sur le terrain et des besoins, sans tenir compte de ce qui était important pour le quartier général de son agence ou de la possibilité qu'une action risquée puisse compromettre ses perspectives de carrière.

Dalton et coll. (2003 : 42) font observer que : « l'on ne peut s'empêcher de conclure que le leadership joue un rôle secondaire par rapport à la gestion ». Si le fait que les agences humanitaires sont plus enclines à récompenser la gestion que le leadership n'est donc pas une nouvelle donnée ou conclusion, cette observation demeure encore valable aujourd'hui. Pourtant, comme l'a montré cette étude, il ne doit pas s'agir d'un choix entre la gestion ou le leadership, car les deux sont nécessaires. La question est de savoir si l'attention actuellement portée au développement du leadership dans beaucoup d'agences humanitaires prend aussi en compte la culture organisationnelle, les mesures incitatives, et si elle détermine quels comportements sont récompensés afin de créer un cadre propice au leadership humanitaire.

### **Conséquences pour les dirigeants individuels**

Ce qui s'est dégagé nettement de nos études de cas, c'est que bon nombre de ces exemples de leadership efficace étaient apparus malgré le contexte profondément contraignant décrit plus haut. Le fait que la plupart des dirigeants observés soient disposés à prendre des risques, en dépit des facteurs dissuasifs, rend cette qualité d'autant plus remarquable, surtout lorsque ceux-ci étaient prêts à défendre leurs coéquipiers dans l'organisation et à assumer de surcroît la responsabilité des risques pris par leur équipe. Dans le cas de Ross Mountain en RDC, celui-ci était prêt le cas échéant à défendre des collaborateurs travaillant pour d'autres agences de l'ONU contre les pressions qu'ils subissaient de leurs propres quartiers généraux.

Une situation a ainsi été créée dans laquelle la prise de risque est devenue presque entièrement dépendante de l'individu, l'organisation fournissant très peu de soutien. Un des dirigeants interrogés explique :

**|| Les gens ne sont pas motivés à prendre des décisions audacieuses ni à sortir du moule. Si vous irritez un gouvernement ou une grande agence, et si vous manquez d'expérience, alors c'est votre carrière que vous mettez en péril**

### **Sélection, recrutement et succession**

S'étant penchés sur les qualités et les compétences du leadership humanitaire dans nos entretiens, un certain nombre d'enquêtés étaient d'avis que les procédures de recrutement ne leur accordaient pas assez de valeur. Le problème le plus souvent cité tant dans les ONG que dans les agences de l'ONU était que l'on accordait une plus grande valeur à l'expertise technique qu'aux compétences humaines et relationnelles. Les craintes selon lesquelles le recrutement constitue un obstacle au leadership étaient exprimées avec le plus de véhémence au sujet de l'ONU, par rapport à ses équipes de pays et le CR/CH. Par exemple, on accorde dans le recrutement et la sélection une importance insuffisante au contexte et aux compétences et à l'expertise précises qu'il dicte (voir section 7 plus haut). Si les compétences politiques et l'expérience humanitaire sont toutes les deux nécessaires, les compétences qui sont adaptées à un contexte donné ne peuvent pas être automatiquement transférées à un autre. Il est à craindre en outre que les tentatives de standardisation du système, notamment du leadership et de la coordination, ne se soient soldées par des réponses figées qui ne tiennent pas compte de l'individu. Ou, pour exprimer cette idée de la manière la plus franche : « Au lieu d'obtenir

les personnes qu'il faut et de leur laisser la liberté d'agir, nous faisons l'inverse, nous prenons des individus inefficaces et essayons de formaliser le système ». Hochschild (2010) a analysé les critères de sélection de l'ONU pour les postes aux plus hautes responsabilités, et confirme que les critères politiques et géographiques dominent, au détriment des compétences en gestion et en leadership.

Une étude détaillée de la question de la succession ne pouvait entrer dans le cadre de la présente étude. Toutefois, le fait que plusieurs des dirigeants observés représentaient des cas « isolés » de leadership efficace, exemples qui n'ont pas survécu au départ de l'individu ou de l'équipe, n'incite guère à l'optimisme. Le défi posé par la succession n'est pas unique au secteur de l'aide humanitaire. Pour autant, tout porte à croire que le leadership humanitaire efficace relève des individus, et a tendance à se manifester par accident plutôt qu'à dessein, qu'il n'est pas encore favorisé et promu de manière systématique, et que la place accordée au leadership peut vite se réduire au gré des changements de personnel.

### **Obstacles qui empêchent les membres du personnel national de devenir des dirigeants**

Dans le système de l'aide internationale, les structures et les contrats relatifs aux ressources humaines sont nettement divisés entre personnel national et personnel international. Trois des dirigeants qui ont fait l'objet d'une étude de cas ont commencé leur carrière dans la catégorie « personnel national » et ont évolué vers des postes de leadership international. Les entretiens avec ces dirigeants et d'autres qui étaient leurs collaborateurs laissent penser que cela s'était passé malgré tous les obstacles et que le personnel « recruté nationalement » était confronté à d'importantes barrières pour parvenir à des postes de leadership international. On compte parmi ces barrières les idées discriminatoires, voire les préjugés concernant les priorités, l'expérience et les capacités du personnel national, ainsi que le manque de tolérance envers ceux qui ont du mal à gérer la communication instantanée et constante, écrite et orale, en anglais. Une personne interrogée a utilisé l'analogie d'une rivière pour présenter son argument. Les employés nationaux sont sur une berge, et les employés internationaux sur l'autre. Nous pouvons soit bâtir un pont d'une berge à l'autre, soit choisir de nous débarrasser de la rivière. Si les barrières qui empêchent le personnel national d'accéder à des postes internationaux sont plus tangibles que les barrières associées à la discrimination sexuelle, les défis sont similaires dans la mesure où les employés nationaux doivent faire plus d'efforts que leurs homologues recrutés à l'échelon international (et provenant souvent des pays du Nord) afin d'asseoir leur crédibilité lorsqu'ils évoluent vers des postes internationaux. Si les organisations d'aide humanitaire parlent de diversité, beaucoup, notamment les ONG du Nord ou internationales, sont encore loin d'être inclusives et n'investissent pas délibérément dans leurs employés recrutés nationalement qui présentent le potentiel de devenir des dirigeants internationaux.

Ces barrières et préjugés sont devenus un « facteur d'impulsion » pour au moins un des dirigeants étudiés. Frustré par ce qu'il percevait comme une domination des priorités des pays du Nord et l'échec à renforcer le leadership national au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Abbas Gullet a choisi de quitter un poste de cadre supérieur à la FICR pour devenir Secrétaire général de la Kenya Red Cross Society (KRCS), « pour me prouver, ainsi qu'au reste du monde, ... que nous pouvons y parvenir en tant qu'association nationale ». Non seulement Abbas a-t-il réussi à transformer la KRCS, mais il considère en outre que sa mission a motivé ses employés et les a encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes, et, ce qui est crucial, à croire qu'ils sont aussi bons que n'importe qui, employé national ou international.

## 8.4 Comment les dirigeants figurant dans nos études de cas ont-ils abordé ces obstacles, et créé leur propre « cadre propice » ?

Le fait que les dirigeants figurant dans nos études de cas aient été efficaces en dépit de ces obstacles mérite notre attention. Dans la plupart des cas, le dirigeant était tout à fait conscient des obstacles et les contournait ou bien les surmontait. Par exemple, un des dirigeants savait bien ce que son organisation attendait de lui en matière d'obéissance et de procédures. Lorsque cela était possible, il s'y pliait, mais il était également disposé à trouver un moyen de les contourner lorsqu'elles devenaient gênantes. La créativité et le courage d'agir ainsi sont ce qui différencie le dirigeant du gestionnaire, bien que cela puisse créer une tension entre le bureau local et le quartier général si le résultat n'est pas apprécié (voire s'il n'est pas connu) par le quartier général. Ce n'était pas le cas dans notre exemple, mais la capacité du dirigeant de contourner les procédures était sans nul doute facilitée par sa familiarité avec le système qui, partant, lui permettait de savoir quel était le meilleur moyen de s'écarter des normes, et lui donnait la confiance et la sagesse de juger quand le moment de le faire était opportun.

La plupart des études de cas trouvent un écho dans les observations de Binney et coll. (2005) issues de leurs recherches portant sur le leadership dans le secteur privé, selon lesquelles les dirigeants ne pouvaient pas transformer leur cadre économique, la culture organisationnelle ou la dynamique de groupe comme ils l'avaient espéré :

**»» Les dirigeants que nous avons étudiés devenaient plus efficaces lorsqu'ils acceptaient les contextes dans lesquels ils se trouvaient et s'attachaient à les tourner à leur avantage... au lieu de dénoncer leur culture organisationnelle, ils recherchaient cette « alchimie » en eux, pour l'exploiter. (Binney et coll. 2005 : 8)**

Notons deux exceptions. Tout d'abord, l'exemple du leadership du collectif des ONG mis en œuvre par le biais de l'Initiative conjointe au Zimbabwe était en réalité une réaction à des structures et des systèmes onusiens qui n'avaient pas su dialoguer fermement avec le gouvernement, privilégier une réponse aux déplacements provoqués par l'opération Murambatsvina, le programme de démolition des taudis du gouvernement du Zimbabwe, ou qui n'avaient pas su lever des fonds pour y répondre. En l'occurrence, les limites des structures dominantes ont donné naissance à une nouvelle forme de leadership: un collectif d'ONG qui s'est engouffré dans la brèche. L'exemple d'Abbas Gullet, seconde exception, est celui d'un individu qui a choisi de sortir d'un milieu qu'il trouvait contraignant et d'entrer dans un autre où il a pu développer tout son potentiel de leadership. À bien des égards, il s'est donné les moyens de diriger en prenant les rênes d'une association nationale plutôt qu'en demeurant dans les limites d'une organisation internationale beaucoup plus importante. Ce faisant, il a bel et bien remis en question la dynamique du pouvoir et des relations au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en employant des méthodes dont les effets se font ressentir bien au-delà de la KRCS.

## 8.5 En conclusion

Le leadership humanitaire s'épanouit lorsque le dirigeant dispose de la latitude lui permettant d'intervenir, et lorsqu'il est prêt à mettre cette latitude au service d'un objectif clair et d'une disposition à innover et à prendre des risques. Cela est d'autant plus efficace que les dirigeants bénéficient du soutien de leurs supérieurs et de personnes plus haut placées dans la hiérarchie, et sont également soutenus par la culture de l'organisation. Il est rare cependant que ces facteurs soient réunis, ce qui semble être une raison majeure de la carence en leadership humanitaire. La tendance à l'aversion au risque et les conditions procédurales exigeantes de la culture de responsabilisation et de conformité qui règne à l'heure actuelle dans le système humanitaire international rendent encore moins probable la présence d'une telle combinaison de facteurs. L'inquiétude concernant ces tendances augmente et suscite maints débats dans ce secteur, bien que les facteurs extérieurs qui exigent cette responsabilisation et cette obéissance semblent eux aussi s'intensifier. La présente étude corrobore ces tendances et leurs effets étouffants sur le leadership.

# 9. GENDER, CULTURE, IDENTITY AND LEADERSHIP

Binney et coll. (2005) concluent de leurs recherches sur le leadership dans le secteur privé que les personnes sont particulièrement efficaces lorsqu'elles se donnent à leur travail de direction, lorsqu'elles sont perçues comme des personnes entières, mettant à profit tous leurs sens et leur vécu. Or qu'entendons-nous par se donner entièrement par rapport à son genre, à sa culture et à son identité ? Quand est-ce utile, et quand est-ce un obstacle ?

Il est difficile de dire, à partir des résultats de cette étude, dans quelle mesure la discrimination fondée sur le genre présente des barrières particulières pour les femmes et les empêche d'accéder à des rôles de leadership opérationnel et d'y réussir. D'un côté, il était difficile, au moment de dresser la liste des études de cas potentielles, de trouver des exemples de leadership humanitaire opérationnel efficace fournis par des femmes, bien que nous ayons enquêté auprès d'un large échantillon. Il était plus facile de trouver des exemples dans les quartiers généraux que sur le terrain. Les raisons n'en sont pas entièrement claires, bien que certains aient spéculé que c'était peut-être dû aux exigences en temps et au coût personnel du leadership humanitaire opérationnel (voir section 10) qui pourraient être particulièrement difficiles pour les femmes, qui universellement portent le principal fardeau des responsabilités familiales. D'un autre côté, notre petit échantillon de femmes ne semblait pas rencontrer de barrières particulières au leadership motivées par une quelconque discrimination

---

14. Par exemple, lorsque les bailleurs de fonds bilatéraux sont contraints de quantifier les résultats de leurs dépenses en aide par des méthodes qui exigent une observation rigoureuse des procédures pouvant aller à l'encontre du processus humanitaire/de développement lui-même. Voir Natsios (2010).

sexuelle, même si dans un cas l'on a fait observer que la dirigeante concernée avait dû faire plus d'efforts au début pour obtenir du respect et asseoir sa crédibilité dans ce contexte politique dominé par les hommes, et dans deux cas le renforcement des relations politiques aurait été plus facile pour les hommes que pour les femmes. La plupart des personnes interrogées ne considéraient pas le genre comme un facteur déterminant significatif du style de leadership, mais ce point mérite une analyse plus approfondie que cette étude ne nous le permet.

Sur le plan de la culture et de l'identité, nous portons tous un faisceau d'identités, et l'action d'aide humanitaire internationale est, par définition, interculturelle, bien qu'une culture occidentale domine de facto dans maintes organisations. Certains des dirigeants observés pouvaient puiser dans leurs identités (et leurs vécus) afin de transcender les clivages et dialoguer avec des acteurs différents. La capacité d'Andrew MacLeod de nouer des liens avec l'armée pakistanaise, conséquence de sa propre expérience militaire, en témoigne. Certains des dirigeants de nos études de cas étaient issus de milieux culturels à multiples facettes. Les dirigeants mettaient à profit divers aspects de leur propre expérience, consciemment et de manière sélective, afin d'établir des liens avec les acteurs importants, que ce soient des pairs au sein du système humanitaire international ou des partenaires politiques. Leur aptitude à communiquer dans diverses cultures est essentielle elle aussi. Certains dirigeants ont expliqué qu'ils avaient acquis ces compétences en grandissant, d'autres au bout d'années d'expérience professionnelle dans des organisations internationales. Le cas du GCT au Myanmar fait quelque peu figure d'exception : une structure de leadership avait délibérément été mise en place pour établir cette passerelle culturelle qui reliait, par le truchement de l'ASEAN, un système humanitaire international essentiellement occidental à un régime du Myanmar profondément méfiant. L'idée de se livrer entièrement par rapport à son genre, de sa culture et de son identité est exprimée avec éloquence dans une étude de l'efficacité interculturelle dans laquelle figurait l'un des dirigeants de nos études de cas, Jemilah Mahmood (voir encadré 5). Les diverses identités des individus sont souvent inconscientes, et ce n'est que rarement que nous nous interrompons pour y réfléchir et nous demander quel est leur sens et comment elles sont éventuellement perçues dans différents contextes. La description de Jemilah, ainsi que les données provenant d'autres études de cas, sous-entend qu'il est important pour le dirigeant d'être conscient à divers moments des différents aspects de son identité et de sa culture, et de pouvoir établir un lien avec eux. Lane et ses coauteurs (s.d.) qualifient ce trait d'intelligence culturelle. Il s'agit d'un autre sujet d'étude riche qui mérite des recherches supplémentaires dans le cadre du leadership humanitaire, et qui est susceptible d'informer la façon dont celui-ci peut être favorisé.

### Encadré 5 Culture, identité et leadership : le cas de Jemilah Mahmood

Chacun d'entre nous appartient à des cultures multiples, et des types de cultures, simultanément. Jemilah, par exemple, considère qu'elle fait partie des cultures malaisienne, malaise, chinoise, médicale, musulmane, féminine, maternelle, humanitaire et entrepreneuriale, et elle explique clairement ce qu'implique l'appartenance à chacune de ces cultures. La culture à laquelle elle fait appel pour guider ses perceptions et ses comportements dépend du contexte où elle se trouve. Elle ne choisit pas toujours d'agir selon une culture unique, car elle porte toutes ces cultures en elle, et en utilise souvent plusieurs en même temps pour guider son comportement. Par exemple, lorsqu'elle essaie de faire parvenir du ravitaillement d'urgence à un lieu de conflit, elle fait appel à la fois à la culture de l'aide humanitaire et à la culture entrepreneuriale, en exploitant son identité et son expertise de médecin afin d'asseoir sa crédibilité. (Lane et coll. (s.d.) : 59)

## 10. LE COÛT PERSONNEL DU LEADERSHIP HUMANITAIRE

Tous les dirigeants figurant dans nos études de cas étaient remarquables par leur dévouement envers leur travail et envers ce qu'ils essayaient d'accomplir. Ils étaient en outre exceptionnels de par leurs longs horaires de travail, même pour un secteur notoire pour son manque d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Leurs pairs et leurs employés ont fait observer en effet que le temps passé au travail les séparait de leurs familles et de leurs vies privées, mais que cette séparation pouvait être de surcroît physique si le poste humanitaire international était non accompagné. Certaines paroles employées par les dirigeants eux-mêmes étaient révélatrices : « Je suis marié à mon boulot », et l'allusion aux « sacrifices » qu'ils avaient faits. Ces remarques sous-entendent le prix personnel que certains dirigeants étaient disposés à payer afin d'être aussi efficaces. D'ailleurs, cela avait des retombées sur les équipes, qui se sentaient souvent poussées à égaler leur dirigeant en énergie et en heures travaillées, point que nous avons abordé à la section 5.5. Bien que le dirigeant semble souvent avoir choisi d'assurer de si longs horaires, certains des dirigeants étudiés étaient qualifiés de « bourreaux de travail ». S'il est certain que cette ardeur à la tâche contribuait à leur capacité de travail, le risque d'épuisement professionnel guette ceux qui ont des pratiques de travail aussi intenses, et de nombreux travailleurs humanitaires auront pu l'observer chez leurs collègues ou l'auront vécu eux-mêmes. Le schéma classique de l'épuisement professionnel est décrit dans un ouvrage perspicace sur ce sujet. Ce schéma est caractérisé par un excès de travail et un excès de responsabilité, deux pièges potentiels pour les dirigeants humanitaires (Glouberman 2002). L'auteur décrit ainsi le processus :

**|| Une fois que notre expérience de nous-mêmes est déconnectée de notre propre personne, de la façon dont nous sommes vraiment, et commence à dépendre de ce que nous faisons, donnons ou accomplissons, nous ne savons plus vraiment qui nous sommes, où nous commençons et où nous finissons, voire où notre être véritable se situe. (Glouberman 2002 : 127)**

L'épuisement professionnel n'a pas été évoqué dans le cadre des études de cas de nos dirigeants. La plupart d'entre eux semblaient manifester un degré relativement élevé de conscience de soi, quoiqu'il fût apparent que la plupart avaient aussi un fort sentiment d'identité investie dans leur mission humanitaire et dans leur rôle dans l'action humanitaire internationale. Pour autant, la mise en garde est bel et bien présente, et l'épuisement professionnel pourrait s'avérer le « talon d'Achille » du leadership humanitaire opérationnel sur le plan de ce qu'il en coûte au dirigeant individuel ou à son équipe.

La question de savoir comment préserver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle tout en assurant un leadership humanitaire opérationnel mérite des recherches plus approfondies, en partie en raison du modèle que le dirigeant présente consciemment ou inconsciemment, et en partie compte tenu du risque d'épuisement professionnel. Ce sujet soulève par ailleurs la question de la responsabilité des organisations envers leurs employés, même si c'est l'individu qui semble avoir choisi d'assurer un emploi du temps aussi éprouvant. En définitive, comment les organisations peuvent-elles favoriser un style de leadership humanitaire qui n'exige pas un tel sacrifice personnel ?

## 11. LEADERSHIP COLLECTIF : LA VOIE À SUIVRE ?

Le concept de leadership collectif fait l'objet d'un intérêt et d'une popularité croissants dans tous les secteurs. Il se fonde sur l'idée que le leadership peut être réparti dans une équipe ou entre plusieurs individus s'il existe un sentiment de but commun. Dès lors, le leadership devient une tâche collective fondée sur la prise de décision en commun et la délégation de l'autorité. Il s'agit d'une forme relationnelle de leadership. Au sein d'une organisation, il dépend de la création d'une culture spécifique de leadership d'équipe, et de l'orientation des investissements vers le capital social plutôt que vers les individus (voir Hailey 2006)<sup>15</sup>. Il met l'accent sur les capacités collectives de l'organisation.

Beaucoup considèrent que, dans le monde incertain et complexe d'aujourd'hui, c'est une façon plus appropriée de travailler que le leadership individuel héroïque, car il libère le potentiel collectif grâce à des méthodes de travail mieux réparties grâce à la collaboration, vers un objectif commun (par ex. HFP 2009).

---

15. Cette description est inspirée de Hailey (2006).

L'une des thèses issues de la phase de cadrage qui a été vérifiée dans les études de cas était la suivante:

➤ **Les exigences qui pèsent sur les dirigeants individuels se sont considérablement accrues. Le leadership collectif, dans lequel les compétences et les responsabilités de leadership sont distribuées, constitue un modèle plus adapté au leadership humanitaire opérationnel de demain.**

Bien que la majorité de nos études de cas se concentrent sur l'individu, beaucoup de ces individus avaient réussi parce qu'ils étaient capables de bâtir des équipes qui les soutenaient. Ainsi, bien que nous ayons analysé ces cas sous l'angle du leadership individuel, un grand nombre d'entre eux mettent en évidence un solide élément de leadership collectif. Les observateurs (et parfois les collègues) reconnaissaient qu'un dirigeant jouait un rôle pivot, mais qu'une partie de ce rôle créait un cadre propice au leadership autour de lui, trait que les coéquipiers et les pairs appréciaient.<sup>16</sup> Dès lors, il était possible d'accomplir davantage en attirant et en intégrant des collaborateurs de haute qualité, surtout si ces derniers complétaient les capacités du leader (voir section 5.2.5). Toutefois, ces « équipes de leadership » semblaient rarement survivre au départ de leur dirigeant, ce qui implique que c'est l'individu plutôt que l'organisation qui avait joué un rôle clé dans la création d'une culture de leadership collectif.

D'autres études sur le leadership dans ce secteur ont souligné l'intérêt d'avoir soit une équipe de leadership, soit une culture organisationnelle de leadership qui encourage la collectivité, la participation et la collégialité (Smillie et Hailey 2002), bien que cela ne semble pas encore être la norme. À l'ONU, par exemple, Hochschild (2010) avance que le leadership requiert un ensemble d'attributs multiples que l'on trouve rarement dans une seule personne. C'est donc plutôt une équipe de leadership qui est nécessaire, même si celle-ci est susceptible d'être formée autour d'un individu précis, comme nous l'avons observé dans six de nos études de cas individuelles. Featherstone (2010) appelle l'équipe de pays de l'ONU à assurer davantage de leadership pour soutenir le CH, ce qui est également lié à des mécanismes de responsabilité collective. Les travaux de Smillie et Hailey (2001) portant sur le leadership parmi les ONG du Sud-est asiatique ont concrétisé ce leadership collectif. La création d'une culture de leadership et le travail d'équipe constituaient les éléments clés d'un leadership efficace, et les directeurs des ONG en question jouaient un rôle vital dans la promotion d'une telle culture ; le rôle d'un individu pour faciliter le leadership collectif trouve ainsi un écho dans les données de certaines de nos études de cas de leadership individuel. Une étude plus récente fait état d'avancées dans la création de cultures de leadership au sein des ONG et d'un abandon de la notion de dirigeant-figure de proue (CCL/PIA 2010 : 18).

Trois des études de cas ont été délibérément retenues comme exemples de leadership humanitaire collectif efficace. Dans chacun de ces exemples, il était plus difficile de distinguer un individu unique qui jouait un rôle clé, car il s'agissait en effet d'exemples réellement plus collectifs. Il est intéressant de noter qu'ils s'inscrivaient tous dans une chronologie définie, et qu'ils avaient été mis sur pied afin de gérer une crise précise:

---

16. Au moment de la sélection de la liste des études de cas, l'exclusion de dirigeants par certaines personnes interrogées était en elle-même révélatrice. Certaines des personnes exclues comprenaient, par exemple, des dirigeants qui avaient accompli des « travaux héroïques » impressionnants, mais étaient dépourvus de style collégial ou collectif.

- (1) Le groupe central tripartite (GCT) a été mis en place en réponse au cyclone Nargis au Myanmar, réunissant le gouvernement du Myanmar, l'ONU et l'ASEAN.
- (2) La FICR a réuni une Équipe de coordination de l'évaluation sur le terrain (FACT) en réponse au tremblement de terre en Haïti, qui a facilité la mobilisation de 21 unités d'intervention d'urgence en provenance des associations nationales.
- (3) Au Zimbabwe, sept ONG internationales se sont regroupées pour créer l'initiative conjointe des ONG qui avait pour but de répondre aux déplacements à grande échelle déclenchés par l'opération Murambatsvina, la politique de fermeture des taudis dans tout le pays menée par le gouvernement.

Quels enseignements tirer de ces trois études de cas ? Tant l'Initiative conjointe des ONG au Zimbabwe que l'Équipe d'évaluation de la FICR soulignent l'importance d'établir, dès le départ, des règles de base et des procédures d'exploitation. C'était légèrement différent pour la FACT, car les structures étaient en place pour répondre à la crise à l'avance, chacun savait ce qu'il était censé faire, et le dispositif fonctionnait. L'Initiative conjointe du Zimbabwe n'avait pas été prévue à l'origine, mais l'une des raisons clés de son succès fut d'avoir eu la clairvoyance de mettre en place des structures de prise de décision dès le début, ce qui a contribué à créer un consensus (voir encadré 2).

Ces deux exemples indiquent en outre qu'il pourrait y avoir une période limitée pour que le leadership transorganisationnel fonctionne efficacement. Le succès était en effet dû à l'énergie et à l'engagement nés à un stade particulier de la crise, dans les deux cas au stade d'urgence initial, et était lié à un groupe précis d'individus unissant leurs efforts. Lorsque ces individus sont partis, ou que l'urgence a diminué, le leadership collectif n'a pas duré. Sans doute devrait-on le recréer et lui imprimer un nouvel élan pour qu'il soit adapté à la phase suivante.

Les circonstances et la structure unique du GCT font qu'il est difficile de tirer des leçons générales sur le leadership collectif et de les appliquer à des acteurs aussi disparates. Peut-être est-il possible, toutefois, de reproduire certains aspects de ce modèle de leadership collectif au niveau d'acteurs placés dans des contextes d'antagonisme profond entre le gouvernement et la communauté humanitaire internationale, à condition qu'un acteur régional (ou plus neutre) puisse être trouvé pour agir comme catalyseur et médiateur, à l'instar de l'ASEAN dans cet exemple.

En réponse aux données émanant de la phase de cadrage, nous pouvons conclure que bon nombre de nos exemples de leadership individuel étaient capables de mobiliser des équipes autour d'eux, et que cette qualité a été cruciale pour leur succès. Ces dirigeants ont libéré un potentiel collectif. Ces deux exemples de leadership collectif inter-agences laissent entrevoir le potentiel d'une collaboration créative et positive, thème dont la richesse mérite plus d'études.

## 12. APPRENTISSAGE DU LEADERSHIP

Depuis longtemps, les experts débattent pour savoir si le leadership est inné ou s'il peut s'apprendre. Autrement dit, naît-on dirigeant, ou bien peut-on le devenir ? Si certains individus semblent en effet posséder des compétences de leadership « naturelles », il s'agit selon l'avis général d'un art pouvant être appris, favorisé et perfectionné, ce qui est vrai pour les compétences recensées dans la section 5.2 – d'où l'investissement dans des programmes de développement du leadership.

Nous nous sommes donc renseignés auprès de quelques dirigeants et autres personnes interrogées pour savoir comment ils avaient acquis leurs compétences de leadership :

- (1) Deux Africains interrogés ont évoqué l'influence qu'avait eue leur enfance sur l'apprentissage des qualités du leadership, du fait qu'ils avaient été exposés à un leadership traditionnel efficace dans les milieux ruraux où ils avaient grandi, et qu'ils avaient ainsi eu, très tôt, des modèles à imiter.
- (2) L'apprentissage par l'expérience, en travaillant dans le secteur de l'aide humanitaire, était le moyen d'accéder à l'apprentissage du leadership le plus communément cité- « l'apprentissage à la dure », comme le dit une personne interrogée. Cela semblait particulièrement vrai pour l'apprentissage des compétences politiques fondamentales pour le leadership humanitaire opérationnel. Pour autant, comme nous l'avons vu à la section 5.3, ce ne sont pas seulement les années d'ancienneté qui comptent, mais la volonté et l'aptitude à réfléchir et à apprendre. Certaines personnes interrogées, notamment issues du CICR, ont avancé qu'il était important qu'une organisation s'engage à déployer des dirigeants prometteurs dans un large éventail de rôles et de cadres, pour les préparer ainsi progressivement à des postes de leadership à responsabilité.
- (3) L'encadrement d'un responsable hiérarchique favorable soucieux de développer le leadership dans son équipe était un facteur déterminant dans au moins un cas, comme l'explique ce responsable hiérarchique:

« Donnez-leur le champ libre pour prendre des initiatives et encouragez-les à en prendre. Ne soyez pas sur le dos des gens. Au fur et à mesure qu'ils prennent des initiatives, encouragez-les de plus en plus, et exposez-les à autant de problèmes que possible ... Encadrez-les en prenant un peu de distance. Voici vos objectifs : comment allez-vous procéder pour les atteindre ? »

Dans un autre exemple, un dirigeant était apprécié par les membres de son équipe pour la façon dont il les guidait, créant un espace pour l'apprentissage et leur permettant de développer leur potentiel de leadership.

- (4) Quelques-uns des dirigeants ont évoqué l'intérêt d'apprendre aux côtés d'un modèle efficace et capable de galvaniser, en général une personne plus haut placée dans la hiérarchie de l'organisation avec qui ils avaient été en étroite collaboration. L'une d'entre elles a expliqué que lorsqu'elle était confrontée à une question particulièrement difficile, elle réfléchissait

pour savoir ce que son modèle aurait fait dans la même situation. De même, il est clair que plusieurs des dirigeants que nous avons étudiés sont des modèles qui ont de l'influence sur certains employés qu'ils gèrent à l'heure actuelle, ou qu'ils ont eus sous leur responsabilité autrefois.

- (5) Un seul dirigeant a souligné l'intérêt d'acquérir le leadership par le biais d'un programme d'études plus formelles. Abbas Gullet a achevé son Programme de master international en management pratique (IMPM), cofondé par le professeur Henry Mintzberg, et a de manière consciente appris du secteur privé autant qu'il l'a pu en matière de gestion et de leadership, pour appliquer cet enseignement au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Abbas Gullet inscrit désormais certains membres de son équipe de la KRCS au programme IMPM.

« L'apprentissage du leadership » peut s'effectuer par un certain nombre de filières. L'important, c'est la façon dont les individus intègrent cet apprentissage et se l'approprient. Binney et coll. (2005) cernent bien cet aspect :

**|| Les dirigeants vivants ont le courage de se servir de leurs vécus comme guide. Au lieu de faire appel à l'idéal des cadres de compétence, ils n'ont pas peur de se fier à leur expérience et à leurs instincts. Dans la mesure où le leadership et le changement reflètent le cycle de vie du développement humain, c'est votre propre expérience qui est votre boussole intérieure. C'est elle qui vous permet d'agir dans l'instant, de trouver le bon équilibre entre continuité et changement, et de tolérer l'incertitude de manière sereine et sans céder à la panique ni à l'hyperactivité. (Binney et coll. 2005 : 243)**

# 13. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

## Conclusions

Il n'existe aucun modèle pour comprendre le leadership. Cette notion relève de l'oxymoron : le leadership est un art, et cerner ce que recouvre dans la pratique ce concept insaisissable, mais primordial, relève aussi un peu de l'art. Nous nous sommes efforcés dans cette étude de mettre à profit d'autres recherches, en général plus étendues, sur le leadership dans d'autres secteurs afin de jeter la lumière sur ce que nous avons nommé le leadership humanitaire opérationnel. Modéliser l'excellence a été la méthodologie choisie, et nous nous y sommes employés en étudiant 11 études de cas de leadership à des niveaux différents, dans différentes organisations, et dans des contextes variés.

Les observations qui en découlent suscitent à la fois de l'espoir et des inquiétudes. À l'échelle individuelle, elles suscitent de l'espoir. Plusieurs individus dans divers contextes faisaient preuve d'un leadership exceptionnel et obtenaient des résultats spectaculaires en conséquence, souvent dans des contextes opérationnels difficiles et hostiles. À l'échelle organisationnelle ou sectorielle, les données sont plus préoccupantes, car le leadership semble souvent être apparu en dépit de la culture organisationnelle, plutôt que grâce à elle. Une aversion croissante au risque, produit de la culture d'obéissance aux règles et de l'approche bureaucratique qui se sont emparées du secteur humanitaire, est en train de réduire la latitude qui permet au leadership de prospérer, favorisant plutôt le managérialisme, et étouffant l'initiative, l'innovation et la prise de risque. Lorsque des perspectives ont été ouvertes aux individus afin qu'ils développent et démontrent leur potentiel en matière de leadership, ce sont des cas isolés, fruits d'un concours de facteurs inédit, par exemple un responsable hiérarchique qui voit le potentiel de ses employés, et une culture organisationnelle qui donne de la latitude à ses gestionnaires basés sur le terrain. Dans certains de nos exemples de leadership, c'est l'individu qui a aménagé cette latitude, contournant les obstacles et les procédures mis en place par l'organisation qui pourraient décontenancer le moins expérimenté ou le moins tenace.

Aux fins de la présente étude, nous rappelons ici notre définition du leadership humanitaire opérationnel :

**»» Un leadership sur le terrain, apportant une vision et des objectifs nets à la réponse humanitaire à une crise précise (aux niveaux du programme, de l'organisation ou à l'échelle du système), se concentrant sur la population touchée, et créant un consensus qui rassemble les humanitaires (sur le plan organisationnel et individuel) autour de cette vision et de ces objectifs. Il suppose en outre la recherche de moyens de réaliser collectivement cette vision dans l'intérêt des populations touchées, dans des milieux souvent difficiles et hostiles.**

Notre définition mêle vision stratégique, valeurs en terme de priorité accordée aux populations touchées, et comportements et compétences en terme de l'élaboration de consensus et d'action. Les

études de cas ont attesté l'importance de ces qualités. Les compétences politiques s'avèrent en outre essentielles dans toutes les crises humanitaires. Ce qui est remarquable chez la plupart des dirigeants étudiés, c'est la gamme étendue de compétences et de qualités de leadership dont chacun faisait preuve. Leurs qualités étaient dans l'ensemble bien équilibrées. Ils étaient capables de s'investir au niveau contextuel stratégique, possédaient de solides compétences relationnelles et communicatives, tout en maintenant l'équilibre entre ces compétences tournées vers l'être humain et des compétences de prise de décision tournées vers la tâche. Ils insufflaient dans leur travail des qualités personnelles mobilisatrices, notamment l'attachement aux principes et l'intégrité professionnelle, qui attiraient les personnes vers eux. Cette « alchimie » qui fait passer ces dons et ces qualités de l'état de compétence à celui d'excellence dépend souvent de l'essence de l'individu et de la façon dont celui-ci met à profit le contexte dans lequel il se trouve, ses collaborateurs, au sein du secteur humanitaire et en dehors, et ses propres qualités.

Bien que nous ayons recherché des preuves que certains styles et méthodes de leadership sont couramment requis dans des types particuliers de crise humanitaire, nous nous garderons, faute de schéma clair dans nos données, d'émettre des généralisations imprudentes. Nous en concluons plutôt que le contexte est extrêmement important, et qu'une analyse des besoins du leadership spécifique au contexte est essentielle pour connaître l'équilibre approprié des compétences requises, et donc pour informer les critères et les procédures de recrutement et de sélection. Les dirigeants individuels qui, au lieu d'adopter une démarche omnivalente, sont sensibles au contexte, écoutent et sont ouverts à l'apprentissage, ont plus de chances de faire preuve de souplesse et d'adapter leur style de leadership à des crises humanitaires différentes.

De même, si nous sommes partis avec un ensemble de prévisions et d'hypothèses sur la différence entre le leadership individuel et le leadership collectif, certaines des distinctions que nous avons faites ont commencé à s'estomper à mesure que les recherches sur les études de cas ont progressé. Le leadership collectif apparaît en effet comme une caractéristique de nombreuses études de cas de dirigeants individuels. Bien qu'un dirigeant individuel ait pu jouer un rôle clé grâce à son leadership stratégique et ses compétences relationnelles lui permettant d'impliquer les personnes autour de lui et de former des équipes hautement efficaces, il a également favorisé un cadre de leadership dans lequel d'autres pouvaient s'exprimer et étaient motivés de le faire, et étaient ainsi encouragés à développer leur potentiel. Dès lors, les « résultats » des dirigeants étudiés dépendaient des contributions d'un ensemble de personnes. Cette donnée s'inscrit bien dans le type de leadership que Wheatley et Frieze (2010) considèrent comme approprié au monde actuel, celui du « dirigeant-hôte » plutôt que le leadership héroïque. En effet, les individus concernés ont créé une microculture qui a encouragé parmi leurs collègues et leurs employés un leadership que les organisations n'avaient parfois pas su créer à grande échelle.

Des questions persistaient : en quoi le leadership humanitaire est-il différent ? Est-il le même que le leadership dans d'autres secteurs, mais avec d'autres objectifs ? Si de nombreuses qualités génériques sont les mêmes, par exemple équilibrer les compétences de planification et de stratégie et les compétences relationnelles et communicatives, il existe aussi des différences. Le secteur humanitaire se situe par définition à l'extrémité du spectre où les décisions du dirigeant affectent la vie des

populations, leur survie et leurs moyens de subsistance dans des milieux difficiles et dangereux. Le système humanitaire est relativement non-hiérarchisé, aussi l'élaboration de consensus est-elle cruciale, surtout entre les agences, et il est souvent soumis à des contraintes de temps, car la rapidité d'intervention est vitale. L'effet combiné de ces distinctions est de conférer une urgence au leadership humanitaire opérationnel. Enfin, les valeurs morales sont au cœur du leadership humanitaire.

### **Recommandations**

Le message qui se dégage est que beaucoup plus doit être fait dans le secteur de l'aide humanitaire internationale – le thème central de l'étude - afin de favoriser le leadership humanitaire opérationnel. Cela a des implications tant pour la culture du secteur de l'aide humanitaire internationale que pour les organisations individuelles. Développer un leadership efficace demande une mobilisation et un engagement au plus haut niveau. Nous souhaitons en conséquence émettre un certain nombre de recommandations aux directeurs généraux et à leurs équipes de cadres supérieurs. Nous les présenterons en fonction des différents groupes de bénéficiaires, dont les individus du secteur qui aspirent à développer leurs compétences et leur potentiel de leadership.

### **Pour le secteur de l'aide humanitaire internationale**

- (1) Les conclusions de la présente étude remettent fondamentalement en cause la culture de l'aversion au risque qui s'est répandue au sein du secteur de l'aide humanitaire internationale. Les efforts pour renforcer la responsabilisation et accroître le corporatisme ont abouti à une culture de conformité aux règles qui étouffe l'initiative, la prise de risque, et à la longue le leadership. Si l'on souhaite que le leadership s'épanouisse au-delà d'une poignée d'individus courageux, cette culture doit évoluer. Ce changement a des répercussions sur la façon dont les gouvernements bailleurs et autres organismes de financement imposent leurs conditions en matière de responsabilisation. Nous préconisons que les initiatives actuelles de responsabilisation et les mécanismes d'obéissance soient examinés afin d'évaluer dans quelle mesure elles découragent une prise de risque salutaire et le leadership, et de trouver des moyens de modifier les procédures de responsabilisation le cas échéant. Nous recommandons en outre d'étudier les enseignements éventuels des organisations qui ont réussi à instiller une culture de prise de risque, et de voir comment une telle culture pourrait être émulée.
  
- (2) Le modèle de leadership opérationnel efficace qui se dégage de cette étude est le modèle du dirigeant-hôte plutôt que du dirigeant héroïque. Les exemples étudiés indiquent l'intérêt et les avantages du leadership collectif, et le rôle potentiel important du dirigeant individuel dans la création d'un cadre propice au leadership et à l'initiative au sein d'une équipe plus large. En raison de la complexité de la plupart des crises humanitaires, cette forme distribuée ou partagée de leadership pourrait être plus appropriée. Aussi l'étude préconise-t-elle que ce modèle de leadership opérationnel soit encouragé au sein de ce secteur. Comme nous l'avons mentionné, des travaux et des études supplémentaires sont nécessaires sur le leadership collectif.

- (3) Le besoin est urgent d'investir davantage dans le leadership national. Si les Nations unies ont en général fait le plus pour adopter la diversité, il s'avère que bon nombre d'ONG et d'autres organisations internationales ne sont pas encore allées assez loin, et qu'il demeure inhabituel qu'un employé recruté à l'échelon national évolue vers un rôle de leadership international et que ses compétences de leadership soient reconnues. À cet égard, des initiatives telles que le programme de CBHA de développement du leadership pour le personnel recruté nationalement pourraient apporter une importante contribution. Toutefois, le sentiment persiste que davantage doit être fait, par exemple grâce au mentorat, et en s'insurgeant contre les opinions – même si elles ne sont pas exprimées ouvertement – émises à propos de l'expérience et des compétences du personnel recruté dans les pays.

### **Pour les organisations d'aide humanitaire s'engageant à favoriser et à développer le leadership**

- (4) Les directeurs généraux et les cadres supérieurs doivent se demander s'ils laissent à leurs gestionnaires basés sur le terrain assez de latitude pour exercer leur potentiel de leadership, tout en continuant à dialoguer avec ces gestionnaires et à les critiquer de manière constructive afin d'approfondir et de raffiner leurs compétences. Des enquêtes auprès du personnel et des entretiens d'évaluation à 360 degrés pourraient enrichir cette réflexion.
- (5) Les directeurs généraux et leurs équipes de cadres supérieurs doivent aussi réviser l'appétit de leur organisation pour le risque et la façon dont il encourage ou retient les gestionnaires sur le terrain. Trouver le juste équilibre pour encourager une prise de risque responsable, identifier et tirer rapidement les leçons des erreurs, et apporter son soutien aux employés locaux qui agissent et prennent des risques au nom de l'organisation pour laquelle ils travaillent, relève de l'art plutôt que de la science. Ce point mérite un examen conscient et régulier à un niveau élevé. Là encore, des enquêtes auprès du personnel et des entretiens d'évaluation à 360° pourraient enrichir ce travail. La prise de risque responsable suppose par ailleurs une clarification des responsabilités respectives aux divers échelons, surtout au niveau de la responsabilité des gestionnaires locaux. Elle implique en outre que le personnel soit respecté et soutenu dans l'exercice de ses responsabilités.
- (6) Les organisations d'aide humanitaire et leurs équipes de direction doivent réévaluer leurs systèmes de mesures incitatives par rapport à ce qui est jugé important. En terme de répondre aux besoins des populations touchées, quel est l'équilibre approprié entre récompenser la conformité (aux procédures de l'agence et à ses objectifs financiers, par exemple), et récompenser le leadership (une analyse politique perspicace, la capacité de nouer des relations de haute qualité avec les acteurs clés, la mise en place d'interventions opérationnelles novatrices) ? Si le premier est peut-être plus facile à mesurer sur le plan numérique, il y a lieu de conférer au second la reconnaissance qu'il mérite si l'organisation souhaite encourager le leadership.
- (7) Quant au recrutement des gestionnaires basés sur le terrain, il faut mettre davantage l'accent sur les compétences relationnelles et communicatives (dont les compétences politiques),

ainsi que sur l'aptitude technique. Ceci pourrait nécessiter une remise à plat des procédures de recrutement afin d'obtenir un éventail plus large que la norme de commentaires portant sur les qualités de leadership et provenant d'anciens collègues, de coéquipiers et de responsables hiérarchiques.

- (8) S'agissant de sélectionner des dirigeants pour des crises humanitaires particulières, une analyse des besoins du leadership spécifique au contexte est essentielle afin d'identifier l'équilibre approprié des compétences requises. On ne peut généraliser les besoins en classant la crise selon son type : « à survenue rapide », « conflit », « à survenue lente », etc. Parmi les qualités clés qui dénotent un leadership polyvalent, on compte la sensibilité au contexte et la réceptivité par rapport à l'apprentissage.

### **Pour les programmes de formation au leadership**

- (9) La formation au leadership devrait s'inscrire dans le cadre du déroulement de la carrière et commencer tôt au lieu d'être une formation complémentaire réservée aux cadres supérieurs. Cela signifie encourager et développer les qualités de leadership par le biais de la formation, du mentorat et du coaching. Cela suppose aussi d'encourager la réflexion afin de promouvoir la conscience de soi. Les organisations peuvent y contribuer en offrant des perspectives structurées de réflexion pendant et après le déploiement. Bien que cela représente un défi dans un secteur qui est tourné vers l'action, aménager de la latitude pour la réflexion contribuera à établir une culture du leadership dans les organisations.
- (10) Si beaucoup de programmes de formation au leadership dépendent lourdement des cadres de compétences, les organisations sont encouragées à reconnaître l'étendue de la gamme des compétences et des qualités du leadership, primordiales pour le leadership humanitaire opérationnel, et à éviter d'adopter une démarche réductrice ou mécanique. Il est parfois plus approprié de réunir cette gamme de compétences dans une équipe plutôt que de croire qu'un individu peut les posséder toutes à lui tout seul.
- (11) Comme l'a démontré la présente étude, modéliser le leadership efficace peut s'avérer un ingrédient puissant et stimulant pour de tels programmes de développement du leadership. L'intérêt des modèles à imiter et du mentorat devrait être reconnu et y être intégré.
- (12) Dans le cadre de leurs efforts pour développer le leadership, les organisations d'aide humanitaire devraient former leurs cadres supérieurs aux techniques de coaching, afin que ceux-ci puissent favoriser le potentiel de leadership de leurs équipes, y compris le personnel en début de carrière.

### **Implications pour les dirigeants individuels**

- (13) Cette étude nous donne un aperçu de la gamme et des types de compétences qui sont

nécessaires dans le leadership humanitaire opérationnel, contre lesquelles les individus peuvent mesurer leur propre travail. Toutefois, le leadership dépend en définitive de la façon dont les individus s'impliquent dans ce rôle et s'approprient ces compétences.

- (14) Les forces du leadership peuvent aussi être ses faiblesses lorsqu'elles sont poussées à leur extrême, et il est important que les dirigeants individuels en soient conscients. Développer les compétences de leadership est un processus permanent de réflexion, de formation et d'autoapprentissage.

### **Thèmes de recherches supplémentaires**

Si notre étude a cherché à cerner l'essence du leadership humanitaire opérationnel, en se penchant sur ce qui avait été considéré comme valable en tant que « leadership » dans une série de crises humanitaires récentes, plusieurs questions se sont dégagées qui méritent des recherches supplémentaires. Nous en soulignerons cinq :

- (15) Les données de cette étude nous orientent vers des conclusions préliminaires concernant le leadership humanitaire collectif. Les exemples de leadership individuel indiquent en effet que la capacité d'un individu à créer un cadre propice au leadership collectif, notamment grâce à ses compétences relationnelles, était très prisée. Par ailleurs les exemples où le leadership était collectif dès le départ, où l'influence d'un seul individu était plus difficile à cerner, fait ressortir des enseignements intéressants sur la manière dont un tel leadership collectif peut fonctionner en pratique, bien que chacun de nos exemples fût clairement limité dans le temps. Il y a lieu d'étudier dans quelle mesure ce modèle de leadership est adapté aux opérations humanitaires futures. Dans l'affirmative, comment peut-il être favorisé ? Les exemples plus formels de leadership humanitaire opérationnel collectif observés sur le terrain, par exemple les Équipes de pays de l'ONU, mériteraient eux aussi une analyse plus approfondie.
- (16) Comme nous l'avons décrit plus haut, la prise de risque est fondamentale au leadership humanitaire opérationnel, et pourtant elle se heurte à la culture dominante dans de nombreuses organisations humanitaires. Dès lors, elle pourrait représenter un important moyen de pression pour transformer les cultures organisationnelles et les rendre plus propices au leadership.

Ce thème mérite lui aussi des recherches supplémentaires. Par exemple, la prise de risque implique par définition la possibilité de commettre des erreurs. Au niveau de l'individu, que pouvons-nous apprendre de plus sur la façon dont les dirigeants efficaces, les preneurs de risques, tirent les leçons de leurs erreurs et les corrigent ? Au niveau de l'organisation, qu'implique une culture de prise de risque quant à la façon dont l'échec est perçu et lié à l'apprentissage ? Que constitue un « seuil acceptable » en ce qui concerne les erreurs commises, ou « l'échec » ? Et plus important que tout, que faut-il changer pour que les organisations humanitaires retrouvent et encouragent une culture de prise de risque adaptée aux contextes dans lesquels elles interviennent ?

- (17) La difficulté rencontrée par cette étude pour trouver des exemples de leadership humanitaire opérationnel efficace où les femmes jouaient un rôle clé est préoccupante. Une analyse de l'équilibre des sexes dans les postes de gestion basés sur le terrain est nécessaire, accompagnée d'une enquête supplémentaire sur les barrières éventuelles qui empêchent les femmes (recrutées aux niveaux national et international) d'assumer des rôles de leadership sur le terrain. Ainsi pourrait-on étudier de manière plus approfondie les facteurs déterminants du genre dans le leadership.
- (18) Le rôle joué par le leadership stratégique en amont de la hiérarchie de l'organisation dans le soutien du leadership humanitaire opérationnel mérite des recherches plus approfondies. Bien que notre étude ait pu relever des signes de la puissance de cette synergie, l'échelle insuffisante des données ne nous permet pas de tirer de conclusions générales. D'autres exemples doivent être recherchés afin de pouvoir en tirer des enseignements et en reproduire les succès.
- (19) Si cette étude met en garde contre toute typologie visant à adapter les compétences et les styles de leadership à différents types de crise humanitaire, par exemple les catastrophes naturelles à survenue rapide par opposition aux conflits prolongés, des travaux supplémentaires s'imposent quant à la capacité des individus à adapter leur style de leadership à divers contextes ainsi qu'en matière de leadership humanitaire situationnel.

# ACRONYMS

<b>ACEVO</b>	Association of Chief Executives of voluntary organisations
<b>ASEAN</b>	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
<b>CBHA</b>	Consortium of British Humanitarian Agencies
<b>CCL</b>	Center for Creative leadership
<b>CH</b>	Coordonnateur des affaires humanitaires (ONU)
<b>CPIO</b>	Comité permanent inter-organisations
<b>CR/CH</b>	Coordonnateur résident/coordonnateur des affaires humanitaires (ONU)
<b>CICR</b>	Comité international de la Croix-Rouge
<b>ELRHA</b>	Enhancing Learning & Research for Humanitarian Assistance
<b>FACT</b>	Field Assessment Coordination Team (FICR, Haïti)
<b>FICR</b>	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
<b>GCT</b>	Groupe central tripartite
<b>HCR</b>	Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
<b>KRCS</b>	Kenyan Red Cross Society
<b>NEPAC</b>	Network for African Red Cross National Societies
<b>NMPACT</b>	Nuba Mountains Programme Advancing Conflict Transformation
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations unies
<b>PAM</b>	Programme Alimentaire Mondial
<b>PIA</b>	People in Aid
<b>PIU</b>	Performance and Innovation Unit
<b>PNL</b>	Programmation neurolinguistique
<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>SC-UK</b>	Save the Children-UK

# RÉFÉRENCES

- Adair, J. (1993)** *Effective Leadership*. London: Pan Books.
- Binney, G., Wilke, G & Williams, C. (2005)** *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Harlow: FTPrentice Hall.
- Blake, R.R. & Mouton, J. S. (1985)** *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Bolton, M. & Abdy M. (2003)** *Leadership, leadership, leadership*. London: NCVO & ACEVO.
- Buchanan-Smith, M. & Bromwich B. (forthcoming)** 'Preparing for Peace –A Case Study of Darfur, Sudan' in *Strengthening Post-Conflict Peacebuilding through Natural Resource Management Volume 6*. Washington, DC: Environmental Law Institute and UNEP.
- Center for Creative Leadership (CCL) & People in Aid (PIA) (2010)** 'Leadership and Talent Development in International Humanitarian and Development Organizations.' *A Center for Creative Leadership/People In Aid Review of Current and Future Practice and Expectations*. Brussels: CCL.
- Clarke, P. & Ramalingam B. (2008)** 'Organisational change in the humanitarian sector', *ALNAP Review of Humanitarian Action*. London: ODI.
- Collinson, S. (2003)** 'Humanitarian Action in Conflict. Implementing a Political Economy Approach', *HPG Briefing Paper No.8*, April. London: ODI.
- Dalton, M., von Hippel. K., Kent, R. & Maurer, R. (2003)** 'Study Four: Changes in Humanitarian Financing: Implications for the United Nations', *ESS Reports*. Geneva: OCHA.
- Dickmann, M., Emmens, B., Parry, E. & Williamson, C. (2010)** *Engaging Tomorrow's Global Humanitarian Leaders Today*, London & Cranfield: ELRHA, People in Aid and Cranfield University School of Management.
- Featherstone, A. (2010)** 'Fit For the Future? Strengthening the leadership pillar of humanitarian reform', Geneva: The NGOs and Humanitarian Reform Project, (available at <http://www.icva.ch/ngosandhumanitarianreform.html>).
- Fiedler, F.E. (1967)** *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gladwell, M. (2005)** *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Back Bay Books.

**Glouberman, D. (2002)** *The Joy of Burnout. How the end of the world can be a new beginning.* London: Hodder & Stoughton.

**Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002)** *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results.* London: TimeWarner.

**Greenleaf, R.K. (1977)** *Servant Leadership.* Mahwah, NJ: Paulist.

**Grint, K. (2005)** *Leadership: Limits and Possibilities.* Houndsmills: PalgraveMacmillan.

**Hailey, J. (2006)** 'NGO Leadership and Development: A Review of the Literature', *INTRAC Praxis Paper 10.* Oxford: INTRAC.

**Harvey, P., Stoddard, A., Harmer, A. & Taylor, G. (2009)** *The State of the Humanitarian System. Assessing performance and progress. A pilot study.* ALNAP, London: ODI.

**Hedlund, K. (2011)** 'Strength in Numbers: A Review of NGO Coordination in the Field. Case Study: Myanmar, 2008–2010', Geneva: ICVA.

**Heifetz, R.A., Linsky, M. & Grashow, A. (2009)** *Practice of Adaptive Leadership: A Fieldbook for Practitioners.* Boston, MA: Harvard Business Press.

**Hersey, P. (1985)** *The Situational Leader.* New York: Warner Books.

**Humanitarian Futures Programme (HFP) (2009)** *Strategic Leadership in the Humanitarian Sector. A Scoping Study,* mimeo. London: Humanitarian Futures Programme, King's College, London.

**Hochschild, F. (2010)** 'In and Above Conflict. A Study on Leadership in the United Nations.' Geneva: Centre for Humanitarian Dialogue.

**Lane, H. W., Maznevski, M. L., Dietz, J. & DiStefano, J. (2009)** 'Intercultural effectiveness in international management' in H.W. Lane, M. Maznevski, J. Dietz, and J. DiStefano (eds) (2009) *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset. 6th Edition.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

**McDermott, I. & Shircore, I. (1998)** *NLP and the New Manager.* London: Orion Business Books.

**Kaplan, A. (2002)** 'Leadership and management' in M. Edwards and A. Fowler (eds) *The Earthscan Reader on NGO Management.* London: Earthscan.

**Kauffmann, D. & Kruger, S. (2010)** 'IASC Cluster Approach Evaluation. Second Phase. Country Study, April 2010'. New York: OCHA.

- Kent, R. (2008)** 'Mapping the Models: The roles and rationale of the humanitarian coordinator', Mimeo. London: Humanitarian Futures Programme, King's College, London.
- MacLeod, A. & Lt Gen Nadeem Ahmed (nd)** 'Non-Interfering coordination: the key to Pakistan's successful relief effort', *Liaison Online: A Journal of Civil–Military Humanitarian Relief Collaborations* 4(1) (available at [http://www.coe-dmha.org/Publications/Liaison/Vol\\_4No\\_1/Dept05.htm](http://www.coe-dmha.org/Publications/Liaison/Vol_4No_1/Dept05.htm)).
- Mintzberg, H. (2010)** 'Developing leaders, developing countries', *Oxford Leadership Journal*, 1 (2), first published in *Development in Practice* 16(1): 4–14.
- Natsios, A. (2010)** 'The Clash of Counter-Bureaucracy and Development', *Center for Global Development Essay*, Washington, DC: Center for Global Development.
- Pantuliano, S. (2008)** 'Responding to protracted crises: the principled model of NMPACT in Sudan', in L. Alinovi, G. Hemrich and L. Russo (eds) *Beyond Relief: Food Security in Protracted Crisis*. Rugby: Practical Action Publishing.
- Performance Innovation Unit (PIU) (2001)** 'Strengthening Leadership in the Public Sector. A Research Study by the PIU'. London: PIU.
- Ramalingam, B., Scriven, K. & Foley, C. (2009)** 'Innovations in international humanitarian action'. *ALNAP Review of Humanitarian Action*. London: ODI.
- Slim, H. (2006)** 'Global welfare: a realistic expectation for the international humanitarian system?' *ALNAP Review of Humanitarian Action*. London: ODI.
- Smillie, I. & Hailey, J. (2001)** *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs*. London: Earthscan.
- Turner, R., Baker, J., Dr. Zaw Myo Oo & Naing Soe Aye (2008)** 'Inter-Agency Real-Time Evaluation of the International Response to Cyclone Nargis'. Geneva: UNOCHA on behalf of the IASC.
- UN HC (2009)** 'DRC Pooled Fund. Annual Report. January to December 2008', unpublished report, Kinshasa, March.
- Walker, P. & Russ, C. (2010)** *Professionalising the Humanitarian Sector: A scoping study*. London: ELRHA.
- Weiss, T. G. (2008)** *What's Wrong with the United Nations and How to Fix It*. Cambridge: Polity Press.

**Wheatley, M., with Frieze, D. (2011)** 'Leadership in the age of complexity: from hero to host.' *Resurgence Magazine* 264: 14–18.

**White, R.P. (2009)** 'Strengths-Based Development in Perspective', in Robert B. Kaiser (ed.) *The Perils of Accentuating the Positive*. Tulsa, OK: Hogan Press.

**Zenger, J., Sandholtz, K. & Folkman, J. (2007)** *Leadership Under the Microscope*. Orem, UT: Zenger/Folkman.

## ANNEXE 1 ÉTUDES DE CAS DE LEADERSHIP OPÉRATIONNEL EFFICACE

### **Ross Mountain, Coordonnateur résident et coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU, République démocratique du Congo, 2005-2010**

Ross Mountain a effectué la majorité de sa carrière aux Nations unies. Ayant travaillé en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Caraïbes, il était l'un des CH les plus expérimentés de l'ONU lorsqu'il a occupé ce poste en RDC entre 2005 et 2010.

Outre sa fonction de CH, Ross était le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général de l'ONU, le Représentant résident du PNUD et l'un des trois premiers responsables dans la Mission de l'ONU de maintien de la paix en RDC (MONUC) lors d'une période où elle est devenue la plus importante mission de l'ONU dans le monde.

Ross avait été auparavant le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général en Iraq après la mort de son prédécesseur dans un attentat à la bombe contre les bureaux de l'ONU. Entre 1998 et 2003, Ross a servi en tant que Coordonnateur adjoint des secours d'urgence et Directeur du bureau du BCHA à Genève, et a été Représentant spécial adjoint du Secrétaire général dans plusieurs missions humanitaires, dont le Timor oriental (1999), les inondations au Mozambique (2000) et la crise au Libéria (2003).

#### **Le contexte – La RDC**

Cette très longue crise humanitaire, déclenchée par un violent conflit et souffrant d'une instabilité chronique, s'est poursuivie pendant bien plus d'une décennie. Elle se concentre principalement dans la province du Kivu dans l'est et Orientale dans le nord-est. Le conflit a été associé à de nombreuses violations des droits de l'homme, et la RDC accueille par ailleurs une vaste population de personnes déplacées intérieurement (PID). Les actes de violence sexuelle et ceux liés à l'appartenance sexuelle ont été une préoccupation majeure au niveau de la protection. Des millions de personnes ont été tuées dans ce qui a été qualifié d'un des conflits les plus meurtriers du monde.

Cette crise prolongée a pourtant reçu une faible couverture internationale et l'intervention humanitaire a en conséquence reçu très peu de ressources. En 2006, alors que Ross Mountain occupait son poste en RDC, l'ONU a soutenu la plus importante et la plus difficile opération qu'elle ait jamais entreprise concernant les élections présidentielles, et qui porta Joseph Kabila au pouvoir.

## **Andrew MacLeod, Chef des opérations du Centre de coordination d'urgence des Nations unies, Pakistan, 2005**

Andrew est un juriste et un ancien officier militaire. Il est diplômé en droit et lettres de l'université de Tasmanie, et a obtenu un master en droit international à l'université de Southampton. En 1991, Andrew a été promu au rang d'officier dans l'armée australienne et a servi en détachements auprès des Royal Green Jackets de l'armée britannique.

En qualité de travailleur humanitaire, Andrew a exercé pour le CICR dans les Balkans lors de l'éclatement de la Yougoslavie, et fut par la suite déployé au Rwanda. Il a ensuite travaillé avec la Commission internationale des juristes à la supervision du suivi des élections au Timor oriental et au Sri Lanka. Il a intégré le système de l'ONU en 2003, où il a travaillé pour le UNHCR et avec le CPIO.

Andrew est actuellement président du Comité pour Melbourne, un réseau indépendant de dirigeants de Melbourne œuvrant pour la qualité de vie et la prospérité de la ville; il est en outre président des Principes du Pacte mondial de l'ONU pour l'investissement social.

### **Le contexte – Le tremblement de terre au Pakistan**

Le 8 octobre 2005, un tremblement de terre a secoué la région du Cachemire administrée par le Pakistan. On estime que cette catastrophe soudaine a tué 75 000 personnes et touché des milliers de plus, de nombreuses victimes vivant dans des régions montagneuses pauvres et inaccessibles. De plus, une grande partie des infrastructures du Pakistan ont été fragilisées. L'urgence fut exacerbée par l'arrivée imminente de l'hiver, qui allait mettre également en péril les vols des hélicoptères, essentiels à l'acheminement de l'aide.

Avant le tremblement de terre, le système onusien au Pakistan traversait une période d'instabilité, car il expérimentait un système de groupes sectoriels. Bien que les structures des groupes sectoriels aient été établies, elles n'avaient pas été approuvées, et aucune formation n'avait été dispensée. L'armée pakistanaise était l'interlocuteur principal pour le système international, et l'autorité centrale de contrôle de l'intervention nationale. La mission de l'ONU était sous le leadership général de Jan Vandemoortele, le CR/CH. Bien qu'il eût peu d'expérience humanitaire auparavant, il a été fort salué pour sa capacité d'adaptation à ces exigences nouvelles.

## **Sara Pantuliano, NMPACT, Soudan, 2000-2002**

Sara Pantuliano est une politologue qui fait état d'une vaste expérience dans des contextes de conflit et de post-conflit. C'est elle qui a dirigé l'Unité de construction de la paix du PNUD au Soudan entre 2000 et 2002. Dans la phase post-conflit, elle a lancé et géré le très influent programme NMPACT dans les monts Nuba. Elle était également conseillère technique et observatrice auprès de l'Autorité intergouvernementale sur le développement (IGAD) pendant le processus de paix au Soudan.

Sara est actuellement Directrice du Groupe de la politique humanitaire à l'ODI à Londres. Elle a beaucoup écrit sur le Soudan et intervient régulièrement dans les médias à propos du Soudan et des questions humanitaires.

### **Le contexte – les monts Nuba au Soudan**

La région des monts Nuba était une zone de conflit lors de la guerre civile entre le Nord et le Sud du Soudan. En 1991, le gouvernement du Soudan avait expulsé toutes les ONG internationales des monts Nuba et son blocus des fournitures d'urgence dura plus d'une décennie. L'aide aux régions contrôlées par le gouvernement se poursuivit dans les années 90, mais l'intervention internationale dans les autres régions se limitait à des fonds destinés à une organisation autochtone. Très peu d'assistance humanitaire extérieure est parvenue aux monts Nuba entre 1999 et 2000. Après que certains de leurs employés furent tués, certaines agences s'étaient également retirées des zones administrées par le gouvernement. Une crise alimentaire a commencé à sévir, et il y avait de sérieux problèmes de protection.

Au début de 2000, une consultation détaillée commença sous l'égide du CR/CH de l'ONU. Dans un contexte hautement politisé où l'aide humanitaire était souvent utilisée comme une arme dans le conflit, les efforts de représentation étaient critiqués afin que l'aide parvienne enfin à toutes les régions dans le besoin. Ces efforts contribuèrent à la négociation du cessez-le-feu dans les monts Nuba en janvier 2002.

Le programme Nuba Mountains Programme Advancing Conflict Transformation (NMPACT) a été le premier - et le seul - programme à être sanctionné par le gouvernement du Soudan et le SPLM alors que le conflit demeurait actif.

## **L'Initiative conjointe des ONG pour le Zimbabwe urbain, 2005-2006<sup>17</sup>**

L'Initiative conjointe des ONG (IC) pour le Zimbabwe urbain était une réponse humanitaire coordonnée visant à répondre, par le biais de programmes intégrés de développement, aux besoins à court et à moyen terme des communautés hautement vulnérables des zones urbaines du Zimbabwe.

Vers la fin 2005, les directeurs de pays (DP) de sept ONG ont décidé d'unir leurs forces et leurs ressources afin de répondre aux besoins urgents de ces communautés. Ces agences étaient Africare,

---

17. Bien que l'initiative conjointe se soit poursuivie après 2006, l'étude de cas ne portait que sur sa période initiale.

CARE, Catholic Relief Services (CRS), Oxfam GB, Practical Action Southern Africa, Save the Children UK (SCF-UK) et Mercy Corps.

Les membres de l'IC ont convenu d'œuvrer ensemble dans une collaboration unique, exploitant leurs forces organisationnelles et leurs réseaux nationaux respectifs pour fournir de l'assistance dans divers secteurs dont le soutien aux moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, la protection sociale et infantile, le VIH-sida, l'abri et l'éducation.

### **Le contexte – La démolition des taudis au Zimbabwe**

En 2005, le gouvernement du Zimbabwe a lancé l'opération Murambatsvina (« opération rétablissement de l'ordre ») pour fermer les taudis dans tout le pays. Le déplacement de 700 000 personnes qui s'ensuivit constitua une grave urgence humanitaire. L'ONU tenta de lancer un appel éclair, mais fut ralenti par le gouvernement. En fin de compte, l'appel fut soumis à des bailleurs sans l'autorisation du gouvernement, mais le niveau de réponse fut faible.

La crise humanitaire au Zimbabwe est caractérisée par un état hautement hostile, ce qui rend le cadre d'intervention extrêmement difficile pour les ONG internationales.

## **Le Groupe central tripartite, Myanmar, 2008**

Une méfiance et une suspicion profondes régnaient entre le gouvernement du Myanmar (GdM) et les agences internationales, dont beaucoup d'entre elles entraient dans le pays pour la première fois au lendemain du cyclone Nargis. Réagissant à cette impasse initiale, l'ASEAN prit les rênes des négociations pour créer le Groupe central tripartite (GCT) lors d'une réunion spéciale des ministres des Affaires étrangères de l'ASEAN le 19 mai et de la Conférence de promesse internationale ASEAN-ONU le 25 mai. Le GCT fut créé pour servir d'organe de coordination ad hoc entre le gouvernement et la communauté internationale. Présidé par le vice-ministre des Affaires étrangères du Myanmar (U Kyaw Thu), il réunissait de hauts représentants du GdM, de l'ONU, sous la houlette du CH (Dan Baker), et de l'ASEAN, sous la direction de l'Ambassadeur de Singapour (Robert Chua). Le GCT a joué un rôle clé dans l'ouverture de l'accès aux agences humanitaires internationales et la facilitation de leur intervention.

### **Le contexte – Cyclone Nargis**

Le cyclone Nargis a frappé le Myanmar le 2 mai 2008. Malgré quelques avertissements, l'état de préparation était faible et le cyclone provoqua dans le Delta d'Ayeyarwady une catastrophe à une échelle sans précédent. Le GdM, profondément méfiant à l'encontre des agences internationales, interdit tout accès immédiat à la région touchée. Au cours de cette période, l'intervention de milliers de groupes et d'individus locaux fut d'une importance vitale. Finalement, les agences internationales se sont vues accorder l'accès pour fournir de l'assistance humanitaire.

## **L'intervention conjointe de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) en réponse au tremblement de terre en Haïti, 2010**

Au lendemain du séisme qui a secoué Haïti en janvier 2010, la FICR a mobilisé la plus grosse opération d'intervention d'urgence menée dans un seul pays de son histoire, déployant 21 unités d'intervention d'urgence (ERU) en provenance du monde entier. Une ERU est un arsenal standardisé de personnel formé et d'équipements (par ex. un hôpital de campagne, une unité WATSAN), entièrement autonome pour un mois et pouvant être déployé pour quatre mois maximum. Les ERU appartiennent à des associations nationales qui en fournissent les effectifs.

Les ERU étaient au début organisées sous l'égide de l'Équipe de coordination de l'évaluation sur le terrain (FACT), qui à son tour constitue un élément essentiel du portefeuille d'intervention d'urgence globale de la FICR. Ces équipes sont composées de gestionnaires issus de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, expérimentés en matière de catastrophes, qui soutiennent les associations nationales et les délégations de la FICR dans leur réponse aux catastrophes.

Les membres de l'équipe FACT possèdent de l'expertise technique en matière de secours, de logistique, de santé, de nutrition, de santé publique et d'épidémiologie, de soutien psychologique, d'eau et d'assainissement, de finance et d'administration. La FACT est prête à intervenir et peut être déployée partout dans le monde dans les 12-24 heures, pour une période de deux à quatre semaines.

### **Le contexte – Le tremblement de terre en Haïti**

Un séisme mesurant 7,3 sur l'échelle de Richter a secoué Haïti le 12 janvier 2010. Il a frappé la capitale Port-au-Prince et d'autres régions du pays, notamment la Province de l'Ouest, qui a une population de 2,2 millions d'habitants. Ce tremblement de terre a été l'un des plus meurtriers jamais enregistrés. Il a provoqué des besoins humanitaires massifs dans un pays qui était déjà le pays le plus pauvre de l'hémisphère ouest, affecté par des besoins humanitaires chroniques et l'instabilité politique. Outre son impact sur la population haïtienne, le personnel et les infrastructures de maintes agences internationales et nationales furent aussi gravement touchés.

### **Abbas Gullet, Secrétaire général, Kenyan Red Cross Secretary, Kenya, depuis 2005**

Abbas Gullet est Secrétaire général de la Kenya Red Cross Society depuis mai 2005. À partir de la fin des années 80, il a été délégué de la FICR dans diverses parties du monde. Son dernier poste au sein de la Fédération était celui de Directeur des opérations à Genève et Secrétaire général adjoint. À l'origine bénévole, Abbas Gullet est ensuite devenu animateur de groupes de jeunes pour finir par travailler au niveau international. Entre janvier 2001 et décembre 2002, il a été détaché par la FICR en tant que Secrétaire général de la Kenya Red Cross Society ; sa mission consistait à faire sortir la KRCS d'une crise organisationnelle.

Abbas Gullet a achevé son Programme de master international en management pratique (IMPM), cofondé par le professeur Henry Mintzberg, et a encouragé le personnel de la KRCS à suivre cette formation

### **Le contexte – Le Kenya**

Certaines parties du Kenya connaissent régulièrement des catastrophes naturelles, surtout des sécheresses, mais aussi des inondations. Les élections présidentielles et législatives qui ont eu lieu au Kenya à la fin de 2007 ont déclenché des violences préélectorales. Au début 2008, lors d'une période de graves violences postélectorales, des milliers de personnes ont été déplacées et certaines ont perdu la vie. Le KRCS répond à des catastrophes naturelles chaque année. Il a par ailleurs joué un rôle de premier plan dans l'intervention contre les violences liées aux élections, sous le leadership d'Abbas Gullet.

### **El Khidir Daloum, Save the Children UK, Responsable de programme puis directeur dans le pays, Somalie, 2001-2007**

El Khidir Daloum a été Responsable de programme pour Save the Children UK (SCF-UK) en Somalie pendant deux ans à compter de juillet 2001. En 2003 il fut nommé Directeur de pays pour la Somalie, poste qu'il a occupé jusqu'en juin 2007.

Pendant cette période, il a assuré l'interface du Consortium des ONG, a été Membre du Comité directeur de l'Organe de coordination de l'aide à la Somalie et coprésident (avec l'UNICEF) du Comité sectoriel de l'éducation. Il a de plus été membre du Comité sectoriel pour la sécurité alimentaire et du Comité de direction du Groupe d'évaluation de la sécurité alimentaire (FSAU). Il a continué à être un membre actif du Consortium des ONG en Somalie. El Khidir est actuellement Directeur régional pour l'Amérique latine, les Caraïbes et la région du Moyen-Orient pour SCF-UK.

### **Le contexte – La Somalie**

La crise humanitaire dans l'état en faillite qu'est la Somalie est une crise prolongée provoquée par un conflit à long terme. Certaines parties du pays sont extrêmement dangereuses et leur accès est sérieusement restreint. La réponse humanitaire internationale est gérée et coordonnée à partir de Nairobi. Durant la période de cette étude de cas, le Tribunal islamique a pris le pouvoir en Somalie et a remis en cause la neutralité des ONG intervenant dans le pays. Ce fut également la période de l'invasion de la Somalie par l'Éthiopie.

### **Jemilah Mahmood, Présidente de MERCY Malaysia, Indonésie, 2004-2008<sup>18</sup>**

Jemilah Mahmood est médecin et membre du conseil d'administration du Royal College of Obstetricians and Gynaecologists. Elle a en outre terminé le Programme de Formation des Cadres de l'International Institute of Management et Development (IMD) à Lausanne.

18. Jemilah a été Présidente de MERCY Malaysia de 1999 à 2010, quoique l'étude de cas porte précisément sur sa mission à Banda Aceh, Indonésie.

En 1999, elle a fondé MERCY Malaysia, et affiche une vaste expérience de terrain dans diverses situations d'urgence. Jemilah a été vice-présidente du Conseil international des agences bénévoles (ICVA) (2006–2009) et a accompli un mandat au conseil d'Humanitarian Accountability Partnership International à Genève (2007–2009). En 2008, elle fut nommée coprésidente de la Plateforme humanitaire mondiale.

Actuellement chef de la subdivision Réponse humanitaire au Fonds des Nations unies pour la population (UNFPA), Jemilah est en outre un membre actif de l'Équipe des Nations unies pour l'évaluation et la coordination des catastrophes (UNDAC) et a suivi une formation de coordination civile-militaire.

### **Le contexte – Le tsunami de l'Océan Indien**

Le tsunami de l'Océan Indien en décembre 2004 fut l'une des plus grosses catastrophes naturelles jamais enregistrées. Il provoqua une dévastation à grande échelle entraînant la perte de plus de 167 000 vies humaines ; en Indonésie seulement, 570 000 personnes se retrouvèrent sans abris.

MERCY Malaysia a été la première organisation internationale à offrir des secours médicaux à Banda Aceh en décembre 2004. MERCY Malaysia a fourni des secours médicaux d'urgence, des soins de santé primaire, du soutien psychologique; l'organisation a également contribué à la reconstruction et à la réhabilitation des installations médicales, des foyers et des orphelinats. Dans le cadre de ses travaux en matière de renforcement des capacités dans la prévention, l'atténuation des catastrophes et la préparation à celles-ci, MERCY a participé à des programmes éducatifs à l'échelle locale.

### **Abby Maxman, directeur de pays pour CARE, Éthiopie, depuis 2006**

Abby Maxman a à son actif une expérience de plus de 20 ans dans le développement et l'action humanitaire, y compris sur le terrain dans divers milieux. Au service de CARE International pendant plus de 15 ans, elle a travaillé en Afrique, au Moyen-Orient, dans l'ancienne Union soviétique et en Haïti, occupant des fonctions de leadership et de gestion du bureau de pays, de gestion de programme régional, d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie, ainsi que de tous les aspects de l'administration et de la formulation de la politique du programme pour le pays.

Abby est licenciée en histoire et science politique du Colorado College, et en 1995 elle a obtenu un master en administration internationale de la School for International Training.

### **Le contexte – L'Éthiopie**

L'Éthiopie connaît des besoins humanitaires chroniques et des situations périodiques d'extrême urgence.

Des saisons consécutives sans pluies, une croissance démographique rapide, une pauvreté endémique et des moyens gouvernementaux limités ont entraîné une insécurité alimentaire et des pénuries d'eau chroniques dans certaines régions d'Éthiopie, que la présence de conflits a exacerbées par endroits. Avec plus de 8 millions de personnes recevant de l'assistance, l'Éthiopie a une forte présence en aide

internationale. Le contexte politique est caractérisé par un État autoritaire affichant une méfiance permanente envers les agences étrangères

CARE est active en Éthiopie depuis plus de 25 ans et gère un programme de 30 millions de dollars US qui englobe à la fois des activités de développement et de l'action humanitaire. CARE centre ses efforts sur un large éventail de secteurs, dont l'alimentation et la nutrition, la santé, l'éducation, et l'eau et l'assainissement. Les structures d'intervention internationale en Éthiopie sont une priorité du calendrier des réformes humanitaires, et CARE a participé à des structures inter-agences au niveau national.

## **Ramiro Lopes da Silva, Directeur régional du PAM, Soudan, 2004-2006**

Ramiro Lopes da Silva est entré à l'ONU au milieu des années 80. Il est considéré au PAM comme « un vétéran des principales opérations d'urgence du PAM dans le monde entier ». <sup>19</sup> Ramiro a occupé le poste de CH en Iraq du milieu de 2002 à la fin 2003, et a été nommé directeur régional des opérations du PAM au Soudan en 2004. Le fait que cela ait été le plus important programme du PAM explique pourquoi l'organisation a nommé un directeur régional à la tête de ses opérations. Après avoir quitté le Soudan, il est devenu Vice directeur des opérations et Directeur des urgences du PAM à Rome, tout en occupant le poste d'envoyé spécial du PAM dans la Corne de l'Afrique. En 2010, il a été nommé Vice président des relations extérieures du PAM

### **Le contexte – Le Soudan**

Le Soudan a un long passé de crises humanitaires déclenchées par de violents conflits, ainsi que par des catastrophes naturelles. Au cours du mandat de Ramiro Lopes da Silva en tant que directeur régional du PAM, la crise au Darfour était à son paroxysme. En 2003, le gouvernement répondit aux offensives armées des mouvements rebelles du Darfour par une féroce campagne contre les insurgés. Des milliers de personnes furent tuées et des millions déplacées. La crise humanitaire s'est poursuivie à la suite de l'échec des efforts de négociation de la paix aux niveaux national et international.

En réponse à la crise du Darfour, le PAM a lancé sa plus grosse opération d'aide alimentaire. En janvier 2005, le gouvernement du Soudan et le Mouvement populaire de libération du Soudan (SPLM) ont signé l'Accord de paix global qui a mis un terme à deux décennies de guerre civile dans le Sud Soudan. Bien qu'il eût fourni de l'aide alimentaire humanitaire dans le sud pendant de nombreuses années, le PAM a pu grâce à cet accord réexaminer et réorienter ses opérations.

---

19. [www.wfp.org/stories/wfps-emergency-veteran-tapped-deputy-executive-director-slot](http://www.wfp.org/stories/wfps-emergency-veteran-tapped-deputy-executive-director-slot)

## ANNEXE 2. LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Nom	Affiliation
Nadeem Ahmed	Ancien Directeur de l'Autorité nationale pakistanaise de gestion des catastrophes
Dan Baker	Coordonnateur résident et coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU par intérim, Myanmar
Mark Bowden	Coordonnateur résident et coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU, Somalie
Nan Buzard	Directeur, Réponse & Programmes internationaux, Croix-Rouge américaine
Fabrizio Carboni	Chef Adjoint, Unité des organisations multilatérales, CICR
Xavier Castellanos	Directeur, Bureau de la zone des Amériques, FICR
Jane Cocking	Directrice des affaires humanitaires, Oxfam GB
Nathan Cooper	Délégué à la gestion des catastrophes, Représentation régionale des Caraïbes, FICR
Justin Corbett	Indépendant (ancien coordonnateur du Projet Paung Ku, Myanmar)
Nici Dahrendorf	Indépendante
El Khidir Daloum	Directeur régional, Amérique latine et Moyen-Orient, Save the Children UK (ancien Manager de programme puis directeur de pays pour la Somalie)
Mohammed Elmi	Secrétaire d'État au Développement du Nord Kenya, Gouvernement du Kenya
Wendy Fenton	Coordonnatrice, Humanitarian Practice Network, ODI
Pete Garratt	Manager des opérations de secours, Croix-Rouge britannique
Roger Guarda	Ancien Coordonnateur résident et coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU, Soudan
Abbas Gullet	Secrétaire général, Kenyan Red Cross Society
Caroline Gullick	Indépendante (ancienne consultante pour USAID, monts Nuba, Soudan)
Ferdinand Von Hapsburg	Cohésion sociale et gouvernance, Bureau du coordinateur résident de l'ONU, Maldives (auparavant auprès du BCHA Soudan)
Kerren Hedlund	Indépendante (ancien agent de liaison avec les ONG pour ICVA, Myanmar)
Garth Van't Hul	Directeur des programmes, CARE, Éthiopie
Pamela Indiakia	Développement de la capacité régionale, Kenya Red Cross Society
Babar Kabir	Directeur des affaires humanitaires, BRAC, Bangladesh
Lex Kassenberg	Directeur dans le pays à CARE Népal (ancien directeur de pays, Care Somalie, Point de contact adjoint du consortium des ONG)
Chris Kaye	Directeur dans le pays, PAM, Myanmar
Randolph Kent	Directeur, Humanitarian Futures Programme, King's College, université de Londres

<b>Andrew Kirkwood</b>	Directeur dans le pays, Save the Children UK, Myanmar
<b>James Kisia</b>	Secrétaire général adjoint, Kenya Red Cross Society
<b>Ky Luu</b>	Administrateur, Disaster Resilience Leadership Academy, Tulane University
<b>Andrew Macleod</b>	Président, Comité pour Melbourne (ancien Coordonnateur des groupes sectoriels de l'ONU, Pakistan)
<b>Jemilah Mahmood</b>	Directrice des affaires humanitaires, UNFPA (ancienne présidente, MERCY Malaysia)
<b>Salih Abdul Majid</b>	Administrateur, SOS Sahel, Soudan
<b>Ayaz Manji</b>	Responsable de l'eau & de l'assainissement, Kenya Red Cross Society
<b>Robert Maroni</b>	Directeur dans le pays, MERCY Corps, Jordanie (ancien directeur de pays, Zimbabwe)
<b>Alexander Mattheou</b>	Chef de la délégation FICR, Bureau régional d'Afrique orientale
<b>Jason Matus</b>	Indépendant
<b>Abby Maxman</b>	Directrice dans le pays, CARE, Éthiopie
<b>Steve McAndrew</b>	Directeur des opérations d'urgence, tremblement de terre en Haïti, FICR
<b>Ross Mountain</b>	Directeur général, Development Assistance Research Associates
<b>Elijah Muli</b>	Manager de la réponse aux catastrophes, Kenya Red Cross Society
<b>Joel Nielsen</b>	Directeur du management et du leadership, Centre d'apprentissage mondial, HCR
<b>Leila Pakkala</b>	Directrice de la collecte de fonds privés et des partenariats, UNICEF (ancienne représentante adjointe, UNICEF Somalie, et Coprésidente du Comité du secteur de l'éducation)
<b>Sara Pantuliano</b>	Directrice du Groupe de la politique humanitaire, ODI (ancienne coordonnatrice de NMPACT)
<b>David Peppiatt</b>	Directeur international, Croix-Rouge britannique
<b>Faizal Perdaus</b>	Président, MERCY Malaysia
<b>Rachel Pounds</b>	Directrice dans le pays, Save the Children UK, Tanzanie (ancienne directrice dans le pays, Zimbabwe)
<b>Greg Puley</b>	Directeur dans le pays, Oxfam GB, Éthiopie
<b>Maira Reddick</b>	Indépendante
<b>Maurice Robson</b>	Indépendant (ancien Directeur, Éducation, UNICEF, et Coordonnateur groupe sectoriel éducation au Pakistan)
<b>Ahmed Saeed</b>	Ancien Directeur, monts Nuba, Commission des secours et de la réhabilitation au Sud Soudan
<b>Régis Savioz</b>	Directeur adjoint des opérations, CICR
<b>Buzz Sharp</b>	Ancien Directeur des conseils techniques, Unité de la sécurité alimentaire et de l'analyse nutritionnelle en Somalie (FSNAU)
<b>Frances Stevenson</b>	Directrice des affaires humanitaires, Help Age International

<b>Jean-Pierre Taschereau</b>	Responsable, Réponse d'urgence, opérations internationales, Croix-Rouge canadienne
<b>Ingrid Tjoflåt</b>	Coordinatrice des programmes, Croix-Rouge norvégienne, Kenya
<b>Jan Vandemoortele</b>	Indépendant (ancien coordonnateur résident et coordonnateur des affaires humanitaires de l'ONU, Pakistan)
<b>Peter Walker</b>	Directeur, Feinstein International Center, Tufts University
<b>Yolanda Weldring</b>	Directrice régionale, Afrique, Save the Children UK
<b>Abebaw Zeleke</b>	Ancien Manager de programme, Somaliland, Save the Children UK

ALNAP est un réseau sectoriel unique au sein du système humanitaire international, composé d'organisations humanitaires clés et d'experts de premier plan dans le domaine. Le large éventail d'expérience et d'expertise fourni par tous ses membres est au cœur des efforts que déploie ALNAP pour améliorer la performance humanitaire par l'apprentissage et la responsabilisation. Toute reproduction de la présente publication, dans sa totalité ou partielle, est autorisée moyennant mention de la source. Prière d'informer ALNAP quant à l'usage qui sera éventuellement fait de cette documentation.

Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne représentent pas forcément les points de vue ou les politiques d'ALNAP ou de ses membres

Conception par [afishinsea.co.uk](http://afishinsea.co.uk)

ISBN 978 1 907288 37 1

© Overseas Development Institute, London, June 2011

# Étude ALNAP



Overseas Development Institute  
111 Westminster Bridge Road  
London SE1 7JD, UK

Tel: + 44 (0)20 7922 0300

Fax: + 44 (0)20 7922 0399

Email: [alnap@alnap.org](mailto:alnap@alnap.org)

[www.alnap.org](http://www.alnap.org)