

## Extraits de la newsletter de People In Aid juillet 2008

### Diversité et culture

#### Faire une différence en utilisant la différence

**La diversité peut être définie de manière simpliste - "toute différence faisant une différence" – mais une agence internationale doit se donner du mal pour élaborer une stratégie globale en matière de diversité en vue de remplir sa mission.**

Le premier principe doit être de créer cette stratégie en partenariat avec les principales parties prenantes au sein de l'organisation et à l'extérieur afin:

- \* d'analyser l'efficacité organisationnelle localement à travers le prisme de la diversité, qu'il s'agisse de capacités ou d'obstacles, et l'impact potentiel des questions de diversité.
- \* d'identifier les questions qui sont importantes pour les populations résidant dans cette zone locale et qui pourraient influencer la manière dont ils travaillent ensemble, par exemple la religion ou la caste
- \* de comprendre les valeurs locales et d'évaluer comment ces dernières pourraient soutenir ou affaiblir les valeurs globales de l'organisation.
- \* d'apprendre à connaître l'environnement politique, économique, social et juridique de chaque pays.
- \* d'articuler les motivations et les préoccupations pour les parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation

Au-delà des exigences légales ou de conformité en matière d'égalité, la diversité est un concept inclusif englobant tout ce qui est inestimable pour rehausser la performance organisationnelle, qu'il s'agisse d'individus ou d'attributs comme la race, le genre, la nationalité, la religion, l'âge, la classe, le handicap physique ou l'orientation sexuelle, ou les différences d'expérience, l'éducation, la géographie, ou la langue.

Un enjeu immédiat peut être d'arriver d'un commun accord à comprendre en quoi consiste la diversité; on peut faire pour cela des travaux de recherche et engager un dialogue avec le personnel, la clientèle et les agences partenaires, et élaborer ensuite un énoncé institutionnel qui parlera de respect, de différences, de valeurs et des objectifs partagés dans l'organisation.

Un premier écueil est souvent de trouver un moyen d'expliquer le concept d'une manière qui soit signifiante sur le plan international. La diversité peut être perçue par certains comme une notion qui ne les concerne pas puisqu'elle fait selon eux uniquement référence aux droits des groupes minoritaires auxquels ils n'appartiennent pas.

Dans une étude aux Etats-Unis, un participant a expliqué que la réaction initiale à sa première réunion mondiale avec des champions et des défenseurs de la diversité de différents pays, a été que la diversité ne pouvait s'appliquer qu'à un pays comme l'Amérique, mais "qu'à partir du moment où nous avons commencé à parler d'inclusion, la conversation a basculé ... elle leur a permis de se polariser sur le sujet".

L'approche de l'organisation à la diversité ne peut être établie, communiquée et ancrée à tous ses échelons et dans toutes ses opérations que s'il existe une compréhension commune de la diversité.

Il est capital d'articuler les "arguments commerciaux" en faveur de la diversité, en expliquant comment une culture propice à la diversité contribuera à la réalisation des objectifs individuels et institutionnels sur le plan mondial, et d'en présenter les avantages pour chaque département, lieu et groupe cible dans l'organisation. C'est au niveau des cadres moyens que les initiatives en matière de diversité sont souvent élaborées ou torpillées, et c'est pour cela qu'il s'agira de présenter les avantages commerciaux que peut en retirer chaque sphère managériale.

L'étape suivante est de créer une structure globale en matière de diversité qui conférera une autonomie aux antennes locales, au personnel et groupes partenaires, tout en

fournissant également un appui et un suivi centralisé, avec :

- \* Un système centralisé d'examens pour polariser l'attention sur la diversité mondiale, tels des comptes-rendus qui sont faits sur les progrès réalisés à l'équipe de direction par chaque antenne nationale.
- \* Des canaux de coordination et de partage de leçons, qu'il s'agisse de feedback ou de réunions ou de mécanismes plus structurés de reporting.
- \* Une délégation de la responsabilité et de l'appropriation au niveau local dans le cadre des initiatives institutionnelles.
- \* L'implication des cadres de direction.

Moyennant la stratégie et la structure, les communications et la compréhension, il est possible de convenir d'objectifs pour répondre aux besoins locaux et mondiaux qui s'inscrivent également dans le cadre défini des valeurs organisationnelles. Il peut s'agir de cibles concernant le nombre de femmes à des postes d'encadrement, de meilleures opportunités offertes aux gens appartenant à des castes inférieures, ou encore de résoudre des problèmes d'intimidations.

*Adapté de Global Diversity : Managing and Leveraging Diversity in a Global Workforce par Liz MacGillivray et Deirdre Golden d'ORC Worldwide et publié dans SHRM International HR Guide. Des articles similaires figurent à [www.orcworldwide.com/readroom/index.php](http://www.orcworldwide.com/readroom/index.php) Deirdre Golden peut être contactée à [deirdre.golden@orcww.com](mailto:deirdre.golden@orcww.com).*

---

## **Le Directeur Exécutif Jonathan Potter écrit ...**

**La réponse à la crise de Myanmar/Birmanie a été difficile, et a soulevé des questions à propos de l'accès aux populations sinistrées, de la gestion des ressources humaines, des liens entre le travail de développement et humanitaire et beaucoup d'autres encore.**

La revue britannique People Management, qui a attiré l'attention des membres de People In Aid sur cette situation, a conclu: "C'est dur pour ceux qui sont en première ligne. C'est aussi dur pour les RH."

Il y a plusieurs problèmes afférents aux ressources humaines. D'abord, à l'exception des zones frontalières, Myanmar a été principalement le terrain d'activités de développement. Avec les restrictions d'accès auxquels se sont heurtés les expatriés, plusieurs solutions ont été testées: Les employés locaux impliqués dans un travail de développement se sont lancés dans l'action humanitaire, et certains ont pu être formés; du personnel birman a été transféré d'autres régions; d'autres ressortissants birmans possédant des qualifications dans d'autres domaines de spécialisation ont dû apprendre les rudiments du travail humanitaire. Les techniques de gestion à distance ont été mises en place et des centres locaux de formation sont prévus dans les plans encadrant l'effort humanitaire, qui devrait se prolonger au-delà de ce qui était initialement envisagé, et les futures activités de développement.

Ensuite il y a la question de confiance. On trouve des volontaires disposés et autorisés à entrer dans le pays, mais que sait-on de leurs motivations, ou bien sont-ils des journalistes infiltrés, et jusqu'à quel point les cadres, bloqués à Yangon, peuvent-ils faire confiance à leurs équipes?

Troisièmement, la prise en charge du personnel et le problème des traumatismes sont déjà des sujets abordés en ligne à EPN. Un de nos membres m'a confié: "Nous avons des gens dévoués qui travaillent ici [à Bangkok]. Quand on se donne autant de mal pendant aussi longtemps, on a besoin d'affirmation." Le manque d'accès les prive de cette affirmation.

Finalement, People In Aid compte maintenant CARE au nombre de ses membres, sa première fédération. Nous sommes ravis de cet engagement, et de pouvoir présenter certains travaux de CARE dans cette newsletter.

## Développer le Leadership au-delà du personnel d'encadrement et ruer dans les brancards dans la zone d'inconfort

**Le programme "diriger avec impact" de CARE représente un effort pour développer une autosensibilisation et un engagement en faveur du changement, pour que ceux aux postes de leadership puissent faire une remise en cause et surpasser leur potentiel.**

Développé à partir des concepts américains de "leadership on the line", Lima a suggéré que diriger avec impact a permis de développer un concept cohérent du leadership, en permettant de définir en quoi consiste un comportement approprié.

Il a expliqué comment CARE avait développé une théorie de changement axée sur les déséquilibres de pouvoir, sur les femmes et les fillettes et les programmes à long terme en vue de réaliser un impact soutenu et maximal dans son travail visant à éliminer la pauvreté dans 70 pays.

Prévenant contre les dangers d'utiliser de manière interchangeable la notion de "leadership" et de cadres, Lima a déclaré: "le management fait référence aux activités et aux gens impliqués dans les fonctions générales comme la planification, la définition d'objectifs, l'allocation des ressources, le déploiement de l'actif humain et financier nécessaire, et représente une position dans la pyramide hiérarchique."

A CARE, le leadership est vécu comme la capacité à mobiliser les gens pour les convaincre de relever des enjeux difficiles et adaptatifs - "les problèmes que les gens préféreraient éviter" – et cela devient donc une action que les gens décident d'entreprendre ou non à des moments différents. Le leadership ne se résume pas à des notions de pouvoir, d'influence ou à une position hiérarchique; en fait, l'autorité peut s'avérer être une contrainte ou un atout dans l'exercice du leadership.

Tout comme le leadership n'est pas l'équivalent du management, les enjeux adaptatifs ne sont pas non plus des problèmes techniques :

- \* Un enjeu adaptatif identifie un écart entre les aspirations et la réalité et exige un travail adaptatif et un apprentissage difficile pour resserrer cet écart.
- \* Dans l'exercice du leadership, il s'agit de faire la part entre l'essentiel et le superflu, et c'est en cela que l'on perd quelque chose.
- \* Un travail adaptatif est pétri de valeurs, et exige plus de temps que le travail technique.
- \* Les gens qui ont un problème sont à la fois le problème et la solution
- \* Les enjeux adaptatifs provoquent un déséquilibre et la recherche d'échappatoires.

Pour gagner son pari, "le leadership doit s'exercer dans le système en ruant dans les brancards, mais ce faisait, en évitant de se faire "descendre" selon Mario. Les leaders travaillant dans des environnements culturellement diversifiés doivent comprendre que chaque culture a des seuils de tolérance au stress différents. L'apprentissage ne commençant qu'au niveau d'une "détresse productive", il est capital de posséder une sensibilisation culturelle pour identifier et travailler à ce niveau.

Mais Lima maintient que les pratiques clé d'un bon leader peuvent s'appliquer à n'importe quel contexte culturel, qu'il s'agisse de communiquer efficacement l'enjeu à relever, de réfléchir politiquement à la manière dont les gens vont réagir, de "rétrocéder le travail" pour que chacun assume sa responsabilité, ou de garder fermement le cap sur les objectifs et l'intention.

*La présentation de Lima figurera dans le rapport sur l'EPN Istanbul, qui sera disponible à partir de début août à [www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx](http://www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx) ; On peut consulter les ressources élaborées par CAR en matière de diversité à [www.careacademy.org/learningresources/orgdiv.asp](http://www.careacademy.org/learningresources/orgdiv.asp).*

## **Istanbul voit dans une main d'œuvre équilibrée en matière de diversité une solution pour réaliser sa mission et sauver des vies**

**La conférence d'EPN qui s'est tenue en mai à Istanbul s'est penchée sur la diversité culturelle, en explorant la force de son impact dans toute l'organisation. Le rapport complet paraîtra en août ; en attendant voici un récapitulatif des trois journées de présentations et de débats**

Un message qui a été clairement énoncé à la conférence cette année, était que les équipes multiculturelles sont inévitables mais Istanbul a constaté à quel point la "diversité était spécifique au contexte: Comme pour un régime alimentaire, trop ou pas assez est malsain".

Les équipes multiculturelles ont leurs avantages (pas de dominance, des discussions moins centrées sur des groupes, et plus créatives) et des inconvénients (méfiance, formation de cliques, malentendus) mais pour ceux qui travaillent avec et pour les collectivités locales, il est idéal et même essentiel de modéliser cette communauté.

Il ne s'agit pas de faire une priorité de la diversité comme d'une fin en soi, mais pour mieux remplir une mission, dans la mesure où la "diversité culturelle, si elle est reconnue, peut développer la cohésion et la productivité", et aux responsables du recrutement des équipes opérationnelles, il a été conseillé de prendre en ligne de compte les dynamiques d'équipes aussi bien que les compétences techniques.

Il s'agit également d'équilibrer les relations et les tâches; par exemple, après une catastrophe, tout le monde veut sauver des vies, mais cela deviendra de plus en plus difficile à réaliser si aucun effort n'a été investi dans le développement des relations au sein des équipes d'intervention.

Pour faciliter cela, le Projet pour le Renforcement des Capacités lors des Catastrophes a élaboré un Indice de Confiance pour les Equipes Diversifiées et divers outils, entre autre un jeu de société (voir le prochain récit et la page 8).

Les participants ont quitté la conférence avec plusieurs questions qui devraient fournir matière à réflexion à leur agence. A leur nombre:

- \* Une description du poste est-elle simplement discriminatoire lorsqu'elle exige une expérience ou des qualifications professionnelles?
- \* Un groupe culturel domine-t-il les équipes ou les réunions? Les réunions sont-elles organisées de manière à bénéficier à tous: participatives, professorales ou les deux?
- \* Les exigences des donateurs gouvernent-ils les actions du personnel: Etablissement d'une comptabilité de type européen, rapports en anglais?
- \* Quelle importance le recrutement devrait-il donner à l'adéquation comportementale et culturelle, comparé aux compétences techniques ou managériales?
- \* Jusqu'à quel point demande-t-on aux employés de changer leur culture lorsqu'on leur demande de respecter celle d'un supérieur, ou d'une organisation avec une culture dominante?
- \* Le destinataire d'un courriel perçoit-il un "cc" de la même manière que l'expéditeur: Est-ce une information, une exclusion, ou une pression qui est exercée?
- \* Les cadres ont-ils une autosensibilisation et une sensibilisation interpersonnelle suffisante pour faire un travail interculturel ou pour reconnaître les conflits interculturels ?

Au moins certaines réponses ont été fournies dans l'évaluation d'un intervenant concernant les quatre éléments de réussite des organisations réellement multiculturelles: Un principe d'unité d'objectif, et une vision partagée; un leadership multiculturel et le partage transculturel du talent; des pratiques et des communications RH inclusives, notamment les sondages auprès du personnel ; et une formation culturelle.

Au-delà d'un leadership engagé, d'une formation sur la diversité et du développement de la confiance, a déclaré un participant d'EPN, il y a la compréhension que "la diversité est un mot qui a acquis à nos yeux une certaine richesse après cette conférence ... et qui a quitté la sphère des ressources humaines pour devenir une question organisationnelle".

*Les discussions sur les sujets soulevés à la conférence continuent à EPN Online: Rejoignez maintenant <http://www.epn.peopleinaid.org/messages.aspx>*

## **De nouveaux outils et tests pour développer la confiance au sein des équipes de secours qui interviennent en situation de catastrophe**

**Les interventions humanitaires sont essentiellement un travail d'équipe, et une des forces des équipes qui se forment à l'occasion d'une catastrophe majeure est la diversité des antécédents, des expériences et des cultures sur lesquels elles peuvent capitaliser.**

Les ingénieurs et les psychiatres, le personnel, et les volontaires, l'expérience acquise sur cinq continents et celle de la communauté sinistrée; tout cela enrichit la tâche à entreprendre de compétences et de perspectives différentes et précieuses.

Pourtant cette diversité présente également un enjeu pour les chefs d'équipe, au moment même où d'autres enjeux – établir les chaînes d'approvisionnement, les communications de base, l'accès aux communautés – sont plus pressants.

Un sondage auprès de 100 travailleurs humanitaires chevronnés entrepris par le projet de renforcement des capacités en situation d'urgence (ECB), une collaboration entre sept des plus grandes ONG humanitaires, a trouvé qu'établir la confiance, surtout entre les membres internationaux et nationaux de l'équipe, était un des plus importants facteurs pour la réussite d'une intervention humanitaire.

Lorsque les gens sont stressés, traumatisés, fatigués ou se sentent dépassés par les événements, des attitudes et préjugés tenaces peuvent refaire surface, et faire que les différences deviennent un facteur de division plutôt qu'un atout.

Pour aborder ce problème, l'équipe ECB a affiné la vaste expérience de la communauté du développement et du secteur privé dans le domaine de la gestion de la diversité, dans l'objectif d'améliorer sa pertinence et son accessibilité pour tous ceux qui sont confrontés aux demandes associées aux situations d'urgence.

Développer la confiance dans des équipes diversifiées: La trousse d'outils pour une intervention humanitaire identifie 10 critères essentiels pour établir la confiance et équipe les responsables des urgences d'outils leur permettant de faire rapidement un diagnostic – l'indice de confiance – en vue d'évaluer la situation dans leur équipe.

Elle offre 10 outils simples mais efficaces, conçus et testés par des responsables humanitaires expérimentés, en vue d'aider les membres d'une équipe à établir plus rapidement un sentiment de confiance, à améliorer leur efficacité et au bout du compte à sauver un plus grand nombre de vies.

Une session à Istanbul sur le développement de la confiance au sein de l'équipe a discuté de la trousse d'outils, alimenté par les conclusions du Sri Lanka et du Malawi, où les outils ont été élaborés et pilotés.

*Contribué par le directeur intérimaire du Projet pour le Renforcement des Capacités lors des Catastrophes Matt Bannerman. Des informations sur cette session d'EPN figureront dans le rapport d'Istanbul à partir de début août à [www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx](http://www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx); la trousse d'outils est disponible à [www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org) dans la rubrique publications, et ensuite staff capacity.*

## **Une force positive mais un combat pour obtenir des changements grâce au plaidoyer**

**Les équipes responsables des ressources humaines dans une agence humanitaire devraient utiliser la diversité comme une force positive, selon la conseillère de CARE en matière d'équité de genre et de diversité Madhuri Narayanan.**

Interviewée à l'occasion de l'EPN d'Istanbul, Narayanan qui est basée à Delhi a affirmé que les RH avait un rôle déterminant à jouer pour améliorer la diversité, cela en travaillant avec les responsables hiérarchiques en vue de fidéliser et soutenir le personnel et d'intégrer ses valeurs dans les processus organisationnels .

Elle a expliqué que son rôle est vécu comme une priorité organisationnelle, et que les progrès réalisés par CARE sont le résultat de l'association de plusieurs facteurs entrant en ligne de compte, à savoir des leaders engagés, l'environnement externe et le fait que les bonnes questions ont été posées, par exemple pourquoi l'agence n'obtenait pas l'impact qu'elle escomptait.

Le leadership était capital, car la seule façon pour CARE de progresser avec légitimité sur cette question était d'utiliser les "champions" et de convaincre les gens en poste de la faire avancer, mais la diversité continue d'être un combat, qui exige de la persévérance et un plaidoyer interne qui doit être répété à chaque nouvelle embauche d'un cadre.

Et elle exige un engagement : "Le changement personnel est important et vous devez vous compter dans ce voyage. Pour commencer, il s'agit de faire un retour sur soi-même et d'examiner vos propres préjugés avant d'encourager les autres à changer."

La présentation donnée à l'EPN Istanbul, sera disponible à partir de début août à [www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx](http://www.epn.peopleinaid.org/files/istanbul/default.aspx) ; Pour des ressources et des outils additionnels, voir: [www.peopleinaid.org/resources/publications.aspx](http://www.peopleinaid.org/resources/publications.aspx).