ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 1 : Leadership humanitaire et management d'équipes en crise

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-1/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 1 : Leadership humanitaire et management d'équipes en crise

Objectifs

- Distinguer management et leadership, et choisir un style de direction adapté à la maturité de l'équipe et au niveau d'urgence.
- Construire et faire fonctionner une équipe multiculturelle sous pression : rôles, délégation, sécurité psychologique, gestion des conflits.
- Prendre des décisions solides dans l'incertitude et en rendre compte, sans sacrifier la santé de l'équipe.

Manager, leader, chef de mission : ce que l'on attend vraiment de vous

Dans une organisation humanitaire, le **management** consiste à obtenir des résultats prévisibles avec des ressources limitées : planifier, organiser, contrôler, rendre compte. Le **leadership** consiste à donner une direction quand les plans ne suffisent plus : donner du sens, mobiliser, arbitrer entre des valeurs en tension. Un chef de projet ou de mission a besoin des deux, mais pas dans les mêmes proportions selon la phase de la crise.

Les études du réseau ALNAP sur le leadership opérationnel (Buchanan-Smith et Scriven, 2011) ont montré que les responsables jugés efficaces par leurs équipes ne sont pas ceux qui maîtrisent le mieux la technique, mais ceux qui combinent quatre qualités : une **vision claire des priorités**, la **capacité de décider** sans information complète, l'**attention aux personnes** et la **capacité à travailler avec d'autres organisations**. Le leadership humanitaire est donc d'abord relationnel et collectif.

Dimension	Management	Leadership
Question centrale	Comment faire ?	Pourquoi et vers quoi ?
Horizon	Plan de travail, budget de l'année	Mandat, stratégie, réputation à long terme
Outils	Planning, procédures, tableaux de bord, contrôles	Vision, récit, exemplarité, réseau, arbitrage
Risque s'il manque	Désordre, gaspillage, non-conformité	Équipe démotivée, perte de sens, dérive de mission

Point d'exigence : un bon manager humanitaire sait dire ce qu'il ne fera pas. Refuser une activité hors mandat, un financement contraire aux principes ou une extension de zone sans moyens de sécurité est un acte de leadership, pas un manque d'ambition.

Choisir son style : leadership situationnel et contexte d'urgence

Le modèle du **leadership situationnel** (Hersey et Blanchard) propose d'adapter son style au degré de compétence et d'engagement de chaque collaborateur sur une tâche donnée, et non à sa personne en général :

- **Diriger** (S1) : consignes précises et contrôle serré, pour une personne motivée mais débutante sur la tâche.
- **Entraîner** (S2) : consignes et explications, pour une personne qui progresse mais se décourage.
- **Soutenir** (S3) : écoute et co-décision, pour une personne compétente mais hésitante.
- **Déléguer** (S4) : objectifs et confiance, pour une personne compétente et autonome.

Le contexte humanitaire ajoute une deuxième variable : le **niveau d'urgence**. Dans les premières 72 heures d'une crise soudaine, un style directif est souvent nécessaire et attendu (qui fait quoi, où, avant ce soir). Mais rester directif après la phase aiguë épuise l'équipe et bloque les initiatives. Le modèle de Goleman (2000) aide à nommer ces glissements : le style **coercitif** est utile en cas de danger immédiat, le style **visionnaire** dans un changement de stratégie, le style **coach** pour développer le personnel national qui prendra la relève, le style **démocratique** quand l'équipe détient l'information que vous n'avez pas.

> Erreur fréquente : confondre urgence et précipitation. Même dans une phase aiguë, prenez dix minutes pour partager l'analyse : une équipe qui comprend pourquoi elle agit commet moins d'erreurs et prend de meilleures décisions quand vous n'êtes pas là.

Construire une équipe performante sous pression

Le modèle de **Tuckman** (constitution, tension, normalisation, performance) décrit les étapes d'une équipe. En humanitaire, la forte rotation du personnel, en particulier international, dans les contextes difficiles fait qu'une équipe revient régulièrement à la phase de tension. Le travail du responsable est de raccourcir ces phases par des **rituels** : accueil structuré, passation écrite, réunion hebdomadaire courte, revue après action.

La recherche d'Amy Edmondson sur la **sécurité psychologique** (et le projet Aristote de Google, 2015) montre que le premier facteur de performance d'une équipe est la conviction que l'on peut signaler une erreur, poser une question ou contester une décision sans être puni. Dans une ONG, c'est aussi une condition de la sécurité et de la protection : une équipe qui n'ose pas remonter une rumeur, un incident ou une suspicion d'abus met des vies en danger.

- **Clarifier les rôles** avec une matrice RACI (qui réalise, qui est responsable, qui est consulté, qui est informé) pour chaque processus critique : achats, sécurité, recrutement, rapports aux bailleurs.
- **Déléguer réellement** : déléguer un résultat, pas une tâche ; fixer le niveau d'autorité (« tu décides et tu m'informes » ou « tu proposes et je décide »).
- **Équilibrer personnel national et international** : le personnel national représente plus de 90 % des effectifs humanitaires ; les postes de décision doivent progressivement lui revenir, avec un plan de développement explicite.

Conflits, diversité et communication interculturelle

Les équipes humanitaires réunissent des nationalités, des statuts (national, international, contrat local, consultant), des générations et des rapports à la hiérarchie très différents. Les dimensions d'**Erin Meyer** (The Culture Map) sont utiles pour décoder les malentendus : communication explicite ou implicite, critique directe ou indirecte, décision par consensus ou par le chef, confiance fondée sur la tâche ou sur la relation.

Face à un conflit, la grille de **Thomas-Kilmann** distingue cinq attitudes : compétition, collaboration, compromis, évitement, accommodation. Aucune n'est bonne en soi. La collaboration prend du temps et convient aux enjeux importants et durables ; le compromis convient à un partage de ressources ; l'évitement peut être sage quand l'enjeu est mineur ou que les émotions sont trop vives.

Méthode de médiation en cinq étapes, applicable entre deux collègues :

1. Entretiens séparés : écouter les faits, les ressentis, les besoins.
2. Vérifier qu'il ne s'agit pas d'une situation relevant d'une procédure formelle (harcèlement, abus, fraude) : dans ce cas, pas de médiation, on oriente vers le mécanisme de signalement.
3. Rencontre commune avec des règles : chacun parle sans être interrompu, on décrit des comportements, pas des personnes.
4. Recherche d'options et accord écrit simple : qui fait quoi, à partir de quand.
5. Point de suivi à deux ou trois semaines.

Décider dans l'incertitude et prendre soin de l'équipe

Le cadre **Cynefin** (Snowden et Boone, 2007) aide à choisir une façon de décider. Dans un domaine **simple** (une distribution standard), on applique la procédure. Dans un domaine **compliqué** (le dimensionnement d'un réseau d'eau), on consulte des experts. Dans un domaine **complexe** (l'évolution d'un conflit, l'acceptation par une communauté), on teste à petite échelle, on observe et on ajuste. Dans le **chaos** (attaque, épidémie explosive), on agit d'abord pour stabiliser, puis on analyse.

Pour les décisions importantes, une note de décision d'une page protège l'organisation et le décideur : contexte, options (au moins trois, dont « ne rien faire »), critères, risques, décision, conditions de révision. Elle permet ensuite une **revue après action** honnête : on juge la qualité de la décision au regard de l'information disponible, pas seulement de son résultat.

Enfin, un leader humanitaire est responsable de la santé de son équipe. L'étude de la fondation Antares et des CDC (Lopes Cardozo et al., 2012) a montré qu'environ un travailleur humanitaire sur cinq présentait des symptômes de dépression après sa mission, et que le soutien de l'équipe et de l'organisation réduisait nettement ce risque. Les mesures qui protègent vraiment sont connues : repos et congés effectivement pris (R&R), charge de travail réaliste, soutien entre pairs, accès à un soutien psychologique confidentiel, reconnaissance, et un responsable qui montre l'exemple en respectant ses propres limites.

Repère : si votre équipe travaille plus de 60 heures par semaine pendant plus de quatre semaines, ce n'est plus une phase d'urgence, c'est un problème de dimensionnement à porter auprès de la direction et des bailleurs.

Exercice d'application : diagnostic de leadership d'une base terrain

Situation. Vous arrivez comme chef de base dans une zone où l'organisation intervient depuis 18 mois. L'équipe compte 26 personnes : 3 internationaux, 23 nationaux. En six mois, deux chefs de base se sont succédé, trois incidents de sécurité n'ont pas été signalés à temps, le taux de dépense du principal financement est de 41 % à mi-parcours, et deux superviseurs nationaux ne se parlent plus depuis un différend sur des recrutements.

Travail demandé (2 pages). 1) Classez les problèmes selon Cynefin (simple, compliqué, complexe, chaos) et justifiez. 2) Pour chacun des cinq membres clés de l'équipe (adjoint logistique expérimenté, nouvelle chargée MEAL, deux superviseurs en conflit, comptable de base très autonome), indiquez le style situationnel adapté. 3) Proposez votre plan des 30 premiers jours : trois rituels d'équipe, une matrice RACI pour la remontée des incidents, et la démarche de médiation entre les superviseurs.

Éléments de corrigé. Le non-signalement des incidents relève d'abord d'un problème de sécurité psychologique et de clarté des rôles (complexe), pas seulement d'une procédure manquante. La sous-consommation budgétaire est un problème compliqué : analyse ligne par ligne avec la finance et le chef de projet. Le conflit entre superviseurs doit d'abord être vérifié : s'il touche à des soupçons de favoritisme dans le recrutement, il relève d'une procédure formelle et non d'une médiation.

À retenir

- Le management produit des résultats prévisibles ; le leadership donne une direction quand les plans ne suffisent plus.
- Le style se choisit par tâche et par personne (Hersey et Blanchard), et selon la phase de la crise.
- La sécurité psychologique est un facteur de performance et une condition de la sécurité et de la protection.
- Avant toute médiation, vérifier que le conflit ne relève pas d'une procédure formelle (abus, harcèlement, fraude).
- Décider selon le domaine Cynefin, documenter la décision, et protéger la santé de l'équipe comme un résultat à part entière.

Quiz

1. Une logisticienne nationale très expérimentée prend en charge pour la première fois un appel d'offres international selon les règles d'un nouveau bailleur. Selon le leadership situationnel, sur cette tâche précise, le style le plus adapté est :
   A. Déléguer, car elle est expérimentée
   B. Entraîner : expliquer les règles et suivre de près, car sa compétence sur cette tâche est faible même si son engagement est fort
   C. Soutenir uniquement par l'écoute
   D. Ne rien changer à sa fiche de poste

2. Une équipe signale rarement ses erreurs et les incidents arrivent tard. Le levier le plus efficace à long terme est :
   A. Sanctionner systématiquement les retards de signalement
   B. Ajouter un formulaire supplémentaire
   C. Construire la sécurité psychologique : remercier les signalements, analyser sans chercher de coupable, montrer l'exemple
   D. Centraliser toutes les décisions chez le chef de base

3. Deux superviseurs s'opposent ; l'un accuse l'autre d'avoir recruté des membres de sa famille. Quelle est la bonne démarche ?
   A. Organiser une médiation pour qu'ils se réconcilient
   B. Orienter vers la procédure formelle de signalement (conflit d'intérêts potentiel) et ne pas traiter cela comme un simple conflit relationnel
   C. Muter l'un des deux immédiatement
   D. Laisser le temps régler le différend

4. L'évolution de l'acceptation de votre organisation par les communautés d'une zone nouvellement accessible relève, dans le cadre Cynefin, du domaine :
   A. Simple : appliquer la procédure
   B. Compliqué : demander à un expert
   C. Complexe : tester à petite échelle, observer et ajuster
   D. Chaotique : agir sans analyser

5. Quelle affirmation sur la note de décision est juste ?
   A. Elle n'est utile que si la décision réussit
   B. Elle permet de juger la qualité d'une décision selon l'information disponible au moment de décider, et doit inclure l'option « ne rien faire »
   C. Elle remplace la consultation de l'équipe
   D. Elle ne concerne que les décisions financières

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B