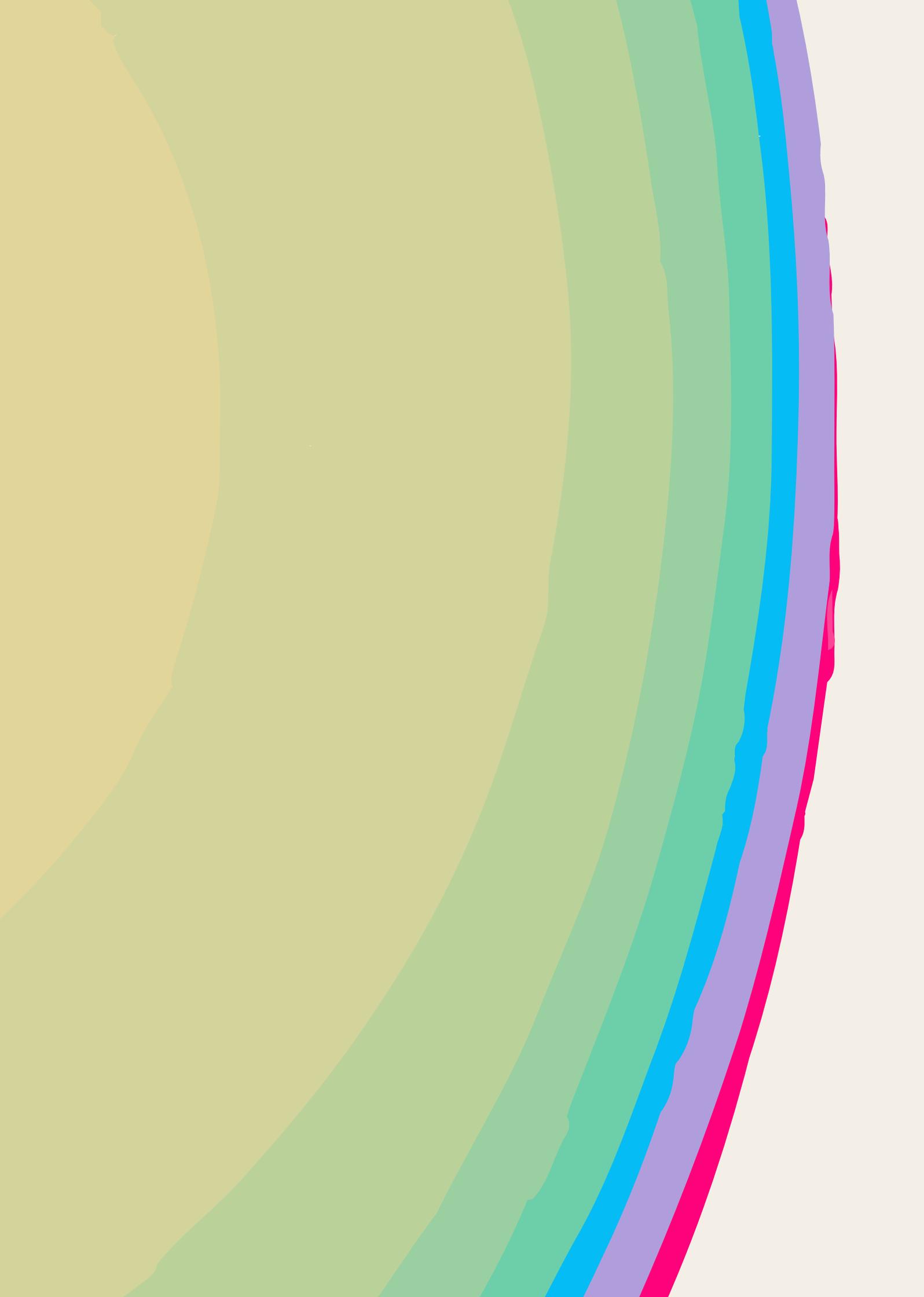


LE LEADERSHIP HUMANITAIRE DU FUTUR

Quand 2023 est le nouveau 2030



Le leadership humanitaire de l'avenir

Quand 2023 est le nouveau 2030

Table des Matières

Objet	5
Résumé	7
1 Rapport sur l'avenir du leadership humanitaire	12
Défis mondiaux	12
Incertitude accrue	12
Rareté des ressources	13
La lutte pour l'eau	15
L'unité en période de polarisation	15
2 Des héritages qui nous empêchent d'avancer	17
Héritage 1 Une organisation hiérarchique par essence	17
Héritage 2 L'échec en matière de santé mentale	18
Héritage 3 Inégalités de pouvoir	19
Héritage 4 Les mauvais dirigeants restent trop longtemps en place	21
Héritage 5 Inclusion – Nous ne joignons pas le geste à la parole	21
3 Anticipation et prise de risque	23
De la réactivité à la proactivité	23
De la réflexion à l'action anticipative	24
Diversifier les sources de connaissances	25
Réduction de l'aversion au risque et risques liés à l'(in)action	26
4 Favoriser des espaces de travail où les personnes sont réellement soutenues	29
Que suppose un espace de travail sûr et propice au développement personnel ?	29
Évaluation de la santé mentale	31
5 Éléments constitutifs du leadership du futur	33
Un leadership résilient et éthique	33
Un leadership tourné vers l'avenir	34
Un leadership innovant	35
Un leadership local durable	36
Un leadership qui pratique l'autoréflexion	37
Des dirigeants qui écoutent et apprécient les retours d'information	38
Un leadership qui apprend en permanence	38
Humilité, honnêteté, engagement	39
6 Soutien à des dirigeants capables de faire face à l'avenir	41
Soutien transformateur entre pairs	42
Des espaces favorisant « l'apprentissage collectif »	43
Voyages à des fins d'étude	43
Le programme Leadership du Futur	44
7 Méthodologie	46
Sources de données : entretiens avec des dirigeants de la Fédération internationale	46
Personnes interrogées	46
Considérations éthiques	47
Limites de la collecte de données	47
Analyse des données	48

Objet

En 2019, le réseau mondial de la Fédération internationale a adopté la Stratégie 2030. Les facteurs, contextes et situations qui influenceront, de manière positive ou négative, sur le processus d'exécution de la Stratégie sont nombreux, mais le leadership est et restera un élément essentiel de la mise en œuvre des changements envisagés.

En conséquence, l'Académie Solférino de la Fédération internationale a invité des hauts responsables de Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à participer à une série d'entretiens afin d'avoir une perspective mondiale et de déterminer quels seront les aspects importants de notre leadership ces prochaines années. Notre objectif était de mieux comprendre quels sont les changements auxquels nos organisations doivent procéder pour s'adapter à l'avenir et quel type de leadership sera nécessaire pour que ces changements soient durables.

Nous visions à offrir aux secrétaires générales et généraux, présidentes et présidents et membres des conseils de direction, ainsi qu'aux cadres supérieurs de la Fédération, un espace où ils pourraient présenter leur point de vue sur les aspects essentiels futurs du leadership humanitaire. Cette nouvelle étude présente des réflexions sur le leadership du plus grand réseau humanitaire au monde, qui, avec ses 15 millions de volontaires, répond aux crises et aux catastrophes, et soutient les communautés les plus vulnérables et marginalisées tous les jours, partout dans le monde.

Les dirigeants parlent de l'avenir en se fondant sur leurs expériences humaines, leur contexte et leurs perspectives. Vous trouverez dans le présent rapport non seulement des réflexions sur l'avenir du leadership et de nos organisations provenant de régions très diverses du monde, mais aussi un appel à procéder à un changement jugé urgent et crucial, si nous voulons vraiment mettre en place de meilleures solutions face aux risques et aux défis humanitaires à venir.

Nous profitons de cette occasion pour remercier tous les dirigeants qui ont participé à ces conversations. Cela a été un privilège incroyable de vous entendre présenter vos histoires, vos expériences personnelles et vos préoccupations et de découvrir les stratégies que vous adoptez. Nous espérons non seulement que le présent rapport révélera la richesse et la diversité des points de vue et des approches en matière de leadership au sein de notre réseau, mais également qu'il fournira des moyens concrets de renforcer le leadership afin qu'il devienne – et reste – adapté à l'avenir.

Ceci n'est que le début. Nous espérons que cette initiative incitera des personnes dans l'ensemble du réseau de la Fédération internationale à contribuer de manière créative et systématique à la mise en place et à la promotion de conditions propices à un leadership qui favorise la transformation.

Remerciements

Nous tenons à remercier Mary Ana McGlasson et Joshua Hallwright du *Centre for Humanitarian Leadership* (Université Deakin) pour leur soutien et leurs essentiels et bienveillants conseils.

Un grand merci également à nos excellentes chercheuses Ruby Haji Naif et Sara Gullet.

Auteur(e)s

Gintare Guzeviciute – Académie Solférino de la Fédération Internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge

Delvin Varghese – Action Lab (Université Monash)

Résumé

Le présent rapport vise à déterminer quel type de leadership sera nécessaire pour relever avec succès les défis actuels et futurs auxquels notre organisation fera face. L'étude donne un aperçu des perspectives des dirigeants du réseau de la Fédération internationale. Plus de 30 dirigeants de 30 pays ont participé à des entretiens approfondis, lors desquels ils ont exposé leurs principaux problèmes, risques et perspectives, présentés ci-après.

1

Défis mondiaux

Divers défis et risques humanitaires ont été jugés actuellement présents et susceptibles de s'aggraver au cours des années à venir, notamment la crise climatique, l'augmentation de la fréquence et de la gravité des catastrophes, les conflits prolongés, la montée des tensions géopolitiques, la pauvreté, les inégalités, la migration et l'insécurité alimentaire. Ces problèmes sont encore exacerbés par la perte de confiance du public, la politisation de l'aide et l'insuffisance des financements.

Une des principales préoccupations exprimées dans la présente étude est l'incertitude croissante à laquelle l'organisation devra faire face à l'avenir, compte tenu de l'évolution rapide des contextes et des diverses perturbations.

La rareté des ressources, financières et autres, qui doivent nous permettre de mener à bien nos activités et opérations aura des conséquences néfastes sur les communautés et les personnes vulnérables, et risque par ailleurs d'entraîner une fragmentation du réseau. Les dirigeants se sont dits inquiets pour l'avenir même du réseau de la Fédération internationale, compte tenu des tensions géopolitiques croissantes et de l'inégalité des ressources, et ont affirmé qu'il sera essentiel de trouver de nouveaux modes de collaboration et de repenser les activités et les processus pour assurer la durabilité collective.

2 Des héritages qui nous empêchent d'avancer

Un certain nombre d'obstacles institutionnels hérités du passé qui entravent notre capacité à innover et à changer ont été définis. Nous devons nous libérer des structures hiérarchiques qui exercent un pouvoir et un contrôle excessifs, mettre en place un processus décisionnel plus efficace qui favorise la souplesse et faire de réels progrès en termes d'inclusion dans les structures décisionnelles, améliorer l'engagement et l'investissement dans le développement des futurs dirigeants, établir de meilleurs mécanismes en cas de leadership inefficace et mieux équilibrer les pouvoirs et les ressources tant au sein des Sociétés nationales qu'au niveau du réseau.

Les dirigeants ont également insisté sur l'importance des changements de culture organisationnelle qui favoriseraient les changements et l'innovation et, partant, nous aideraient à travailler dans des environnements dynamiques.

3 Anticipation et prise de risque

L'accent a été mis sur la manière d'anticiper davantage, d'innover et de réduire l'aversion au risque pour faire face aux défis humanitaires croissants. Les dirigeants ont souligné la nécessité d'analyser systématiquement l'évolution du contexte et de mettre en place au sein de nos organisations des mécanismes qui permettent d'agir de manière décisive sur la base des signes précoces de perturbations émergentes. Ils ont également constaté qu'il y avait beaucoup à faire pour modifier à la fois les capacités techniques et la culture organisationnelle de manière à promouvoir une plus grande appétence au risque.

Les dirigeants ont souligné qu'il importait, afin d'améliorer la veille sur les tendances et les connaissances émergentes, de rechercher une diversité de points de vue et de perspectives, en particulier dans le cadre d'un dialogue avec les communautés que nous soutenons.

4 Favoriser des espaces de travail où les personnes sont réellement soutenues

La création d'un environnement qui donne la priorité au bien-être et à la santé mentale du personnel et des volontaires est essentielle à la mise en place d'une organisation prête pour l'avenir. La priorité pourrait être donnée à cet aspect en institutionnalisant les politiques et en créant un espace de travail sûr et positif. Il convient notamment de favoriser une culture de la confiance, de l'encadrement et de l'autonomie, et d'encourager la critique constructive et la diversité. Pour être efficaces et dévouées à l'égard des personnes qui les composent, nos organisations doivent absolument évaluer l'efficacité des efforts déployés pour promouvoir le bien-être et la santé mentale au travail et s'en montrer redevables.

5 Éléments constitutifs du leadership du futur

La priorité a été donnée à la résilience et au leadership éthique, ainsi qu'à la capacité de prendre des décisions judicieuses et de rester fidèle à un objectif sous la pression. Il a également été jugé important d'investir dans la mise en place d'un leadership local durable, en particulier dans les sections et les communautés, et de se concentrer sur le développement des jeunes dirigeants.

Dans un monde où l'incertitude est si grande et où les perturbations et les chocs à grande échelle peuvent survenir rapidement, les approches traditionnelles de la planification et de la stratégie ont été jugées dépassées. Il est souvent impossible de « prédire » l'avenir avec un quelconque degré de certitude. La capacité d'explorer divers scénarios potentiels et de comprendre leurs implications est donc essentielle pour bâtir des organisations plus souples et mieux préparées.

Enfin, l'importance de mettre en place des systèmes de soutien et des réseaux de pairs, de mentors ou d'accompagnateurs pour assurer le bien-être et le professionnalisme des dirigeants à tous les niveaux a été soulignée.

6 Appui à des dirigeants capables de faire face à l'avenir

Sur la base des idées et des expériences exposées par les dirigeants ayant participé à l'étude, plusieurs principes et caractéristiques essentiels du leadership ont été définis. Le présent rapport constitue une invitation à intégrer ces principes dans nos pratiques au sein du réseau, en vue de parvenir au type de leadership nécessaire pour faire face à l'évolution du paysage mondial et répondre efficacement aux défis humanitaires. Selon ces principes, le leadership doit notamment :

1. Anticiper les signaux précoces de changement et les traduire en perspectives et en actes ;
2. Travailler en collaboration et partager activement le pouvoir, les connaissances et les informations ;
3. Favoriser une culture de l'innovation et du dialogue franc ;
4. Accepter l'incertitude, remettre en question le statu quo et reconnaître que l'inaction est un risque majeur ;
5. Investir du temps dans l'épanouissement d'autrui ;
6. Inclure les personnes marginalisées et sous-représentées dans les processus de prise de décisions et d'élaboration de stratégies ;
7. Accorder la priorité à la santé mentale et au bien-être d'autrui et de soi-même ;
8. Participer à une démarche d'autoréflexion et d'apprentissage continu.

Les dirigeants ont suggéré un certain nombre d'initiatives concrètes propres à faciliter l'acquisition de ces caractéristiques et compétences, notamment

un soutien entre pairs à la transformation, des espaces d'apprentissage collectif, des voyages aux fins d'étude et des cours intensifs sur le « leadership du futur ».

De manière générale, la mise en place d'une organisation innovante, à fort impact et durable nécessite de favoriser le développement de leaders à tous les niveaux. Il est essentiel d'investir systématiquement dans le soutien au leadership et d'offrir des possibilités de conversations franches et d'expérimentations afin de favoriser une culture de l'apprentissage et de créer une organisation plus dynamique et plus durable.

1 Rapport sur l'avenir du leadership humanitaire

Défis mondiaux

Avant d'aborder la question des besoins spécifiques en matière de leadership dans le secteur humanitaire pour les années à venir, nous avons voulu demander aux dirigeants de la Fédération internationale quels étaient à leur avis les plus grands défis et risques humanitaires à venir. Leurs principales observations sont résumées ci-après.

La crise climatique, l'augmentation de la fréquence et de la gravité des catastrophes, les conflits prolongés, la montée des tensions politiques, la pauvreté, les inégalités, la migration et l'insécurité alimentaire figuraient au premier plan. Ces problèmes sont par ailleurs exacerbés par la perte de confiance du public, la politisation de l'aide et l'inégalité des financements. Nombre d'entre eux ont déjà été recensés et décrits, notamment dans la Stratégie 2030 de la Fédération internationale, mais quelques thèmes ont été particulièrement mis en avant.

Incertitude accrue

Il est clair que l'avenir nous mettra face à des incertitudes, mais nous devons malgré tout continuer d'aider les communautés vulnérables car les besoins humanitaires ne cessent d'augmenter. La pandémie de Covid-19 n'a fait que confirmer cette réalité, en démontrant la rapidité avec laquelle l'incertitude peut s'installer et la difficulté qu'il y a à prévoir ce genre de situation et à planifier en conséquence. Nous devons accepter le fait que nous opérerons à l'avenir dans des conditions plus incertaines et nous procurer des moyens

de toujours comprendre les nouvelles situations afin de pouvoir adapter nos stratégies et nos solutions en fonction des besoins.

S'ajoutant à la désinformation et à la perte de crédibilité des institutions, l'incertitude rend l'environnement encore plus complexe et obligera les dirigeants à faire preuve de plus de transparence, de diligence et de souplesse lorsqu'ils prendront des décisions stratégiques cruciales. Les crises multiples nous obligeront à explorer diverses initiatives intégrées plutôt que des réponses verticales uniques. *« Comment puis-je agir dans des scénarios complexes ? Quelles sont les solutions, et non la solution, que je peux apporter ? »*

L'un des aspects essentiels sera la capacité des dirigeants à essayer rapidement de multiples approches différentes, à admettre qu'une approche ne fonctionne pas, et à être prêts à laisser tomber et à essayer quelque chose de nouveau. En expérimentant et en innovant en permanence, les dirigeants seront en mesure de survivre et de faire face à des situations très complexes. Il faut cependant pour cela des cultures institutionnelles et des processus sans doute différents de ceux dont nous disposons actuellement.

Rareté des ressources

La rareté des ressources dans le secteur humanitaire exacerbe la plupart des problèmes que nous rencontrons.

« Le monde compte de plus en plus de problèmes qui entraîneront de graves contraintes en matière de ressources. Nous devrions nous préparer aux moments où nous devons faire face à des défis humanitaires plus importants avec des ressources très limitées. »

Les dirigeants s'accordent à dire que la rareté des ressources exacerberait la vulnérabilité des personnes et communautés déjà vulnérables. En outre, nous vivons ce que l'on appelle une permacrise, c'est-à-dire que les perspectives humanitaires mondiales sont constituées de crises permanentes touchant de multiples domaines, dont certaines ne disparaîtront sans doute pas, comme la crise climatique.

« Les ressources vont encore se raréfier et il est évident que plus les ressources seront rares, plus les vulnérabilités seront nombreuses. En termes de gravité et de vulnérabilité, la situation ne fera qu'empirer. »

Les opinions étaient divisées sur la manière dont la rareté des ressources affecte les différentes Sociétés nationales. Se référant à la réponse humanitaire à la pandémie de Covid-19, certains dirigeants ont évoqué le pouvoir collectif de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, unis de manière solidaire.

« Dans notre région, nous avons fait preuve de solidarité et d'entraide, au travers de la mise en commun de savoir-faire et d'enseignements tirés et du soutien entre pairs. »

Cette réflexion était commune à certaines régions de la Fédération internationale qui se sont servi de la pandémie comme d'un catalyseur pour améliorer leur collaboration. En effet, il y a de quoi être fiers de la rapidité et de l'abnégation avec lesquelles les composantes du réseau se sont mobilisées pour s'entraider dans certains domaines, ainsi que des expériences positives qui nous seront utiles à l'avenir.

Cette expérience n'a cependant pas été vécue de la même manière dans toutes les régions du monde. Nous avons également entendu dire que nous n'étions pas en mesure d'intégrer ceux qui manquaient de ressources de manière aussi équitable que nous le souhaitions. Certains ont eu le sentiment d'être laissés pour compte et de ne pas pouvoir faire face à l'ampleur et à la gravité des problèmes.

Alors que le nombre de personnes en détresse continue d'augmenter, il devient crucial pour les dirigeants de trouver des moyens d'allouer efficacement les ressources limitées et d'œuvrer ensemble dans la solidarité, le dialogue et le respect mutuel à l'appui des communautés vulnérables.

« Lorsque vos ressources sont limitées, vous devez faire des choix, et les bons dirigeants font les bons choix et prennent les bonnes décisions. »

Les solutions comprennent notamment la recherche de solutions innovantes (y compris de nouvelles approches de financement), la mise en commun des

ressources et la recherche de moyens plus efficaces de soutenir les Sociétés nationales dont les possibilités sont peut-être limitées.

La lutte pour l'eau

La crise climatique et environnementale est un problème urgent qui entraîne des changements dramatiques et imprévus plus rapidement que prévu, la crise de l'eau, notamment, qui est déjà à l'origine de tensions, de conflits, de famines et de migrations dans certaines régions. On estime que d'ici à 2040, le réchauffement climatique aura réduit d'un cinquième les réserves d'eau douce.

«La crise de l'eau sera un risque majeur dans les années à venir. Elle a des liens avec le climat et toutes ces choses également, mais l'eau sera vraiment un problème. L'accès à l'eau provoquera des affrontements dans le monde entier.»

L'unité en période de polarisation

Le réseau de la Fédération internationale sera continuellement exposé à la politisation de l'aide, qui entraîne d'importantes inégalités en termes de financement. Certains ont observé que les divisions et tensions géopolitiques croissantes dans le monde influent sur notre réseau et entraînent une fragmentation accrue en son sein. En conséquence, les différentes Sociétés nationales ont des positions et des capacités inégales lorsqu'il s'agit de répondre aux crises humanitaires, ce qui se traduit également par un important sous-financement de certaines crises. Ce facteur augmente par ailleurs la complexité de certains domaines comme la collaboration, l'accès humanitaire et le financement, qui sont de plus en plus liés au commerce, à la sécurité et à d'autres influences géopolitiques.

Notre impact et notre durabilité futurs dépendront donc en partie de la qualité de notre collaboration en tant que réseau. Bien que cet aspect ait toujours été

important, les tendances et les perspectives actuelles conduisent de nombreuses Sociétés nationales à en faire une priorité particulière.

«Lorsqu'il s'agit de stratégie, nous devons être unis. Si la valeur du réseau est mal investie et mal entretenue, les conséquences pourraient être catastrophiques.»

Nous nous distinguons des autres organisations grâce à ce réseau diversifié, local et sans pareil de Sociétés nationales. *«Nous devons constamment expérimenter de nouvelles manières de travailler en tant que réseau afin de garantir que nos interactions apportent la plus grande valeur possible à chacun d'entre nous.»*

À l'avenir, le réseau de la Fédération internationale devra en outre trouver un meilleur équilibre entre redevabilité et flexibilité. *«D'un côté nous avons de l'argent et de l'aide humanitaire et de l'autre des personnes qui ont besoin de cette aide. Mais il faut souvent beaucoup de temps pour les mettre en relation.»*

La valeur de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge tient à la rapidité avec laquelle ils répondent aux défis qui se présentent. Pour parvenir à la durabilité collective à l'avenir, le réseau de la Fédération internationale devra réévaluer ses chaînes de valeur et ses méthodes de travail en trouvant un équilibre entre la redevabilité et une bureaucratisation excessive.

Pistes de réflexion:

Comment pouvons-nous améliorer notre capacité à déchiffrer l'environnement externe, y compris les tendances et les changements géopolitiques? Comment traduire ces informations en actes et les intégrer dans notre stratégie?

Comment pourrions-nous trouver de nouveaux moyens transformateurs de mieux collaborer à l'échelle mondiale?

Comment pouvons-nous améliorer nos approches de l'innovation au sein de notre système pour trouver de nouvelles solutions?

2 Des héritages qui nous empêchent d'avancer

Nous avons demandé aux dirigeants quels sont les obstacles découlant des cultures et héritages institutionnels de longue date qui entravent actuellement la capacité du réseau de la Fédération internationale à innover et à changer et qui doivent être examinés et remis en question.

« Je ne sais pas pourquoi nous ne discutons pas ouvertement de ces questions au sein du réseau. Je pense que nous ne les abordons pas correctement à grande échelle. C'est là que se situe le problème. »

Héritage 1

Une organisation hiérarchique par essence

« Les structures hiérarchiques existantes ne résisteront pas longtemps. Elles s'effondreront tôt ou tard. »

Beaucoup ont noté que notre organisation était « hiérarchique par essence » en termes de bureaucratie, de pouvoir soumis au contrôle, de processus de prise de décisions, d'appétence au risque, de partenariats et de collaborations. Ce fait, et l'incapacité ou la réticence à s'adapter, s'alimentent mutuellement. Le monde de demain, avec ses crises et ses vulnérabilités, exigera de nous tous que nous nous améliorions.

Une des personnes ayant répondu estimait que si les hiérarchies étaient naturelles, avaient toujours existé et existeraient toujours, elles pourraient néanmoins être améliorées et modifiées pour mieux répondre aux besoins de l'organisation et des communautés qu'elle sert, et rendre les structures et les processus organisationnels plus inclusifs et efficaces.

Les dirigeants ont pointé du doigt les processus décisionnels longs et lents qui ne permettent pas aux Sociétés nationales de passer rapidement à l'action lorsqu'une crise survient, en particulier en cas de crise inhabituelle ou peu familière. L'organisation risque ainsi de perdre sa pertinence et d'être mal placée pour intervenir efficacement.

« Ce qui nous rend pertinents et prêts à intervenir, c'est notre capacité à nous adapter. »

Pour accroître notre capacité d'adaptation, nous devons abandonner le modèle « universel » parfois utilisé dans nos interventions humanitaires et plutôt chercher des modèles innovants qui permettraient à une Société nationale de recevoir tout l'appui dont elle a besoin et de concevoir rapidement son intervention.

Nous devons fortement améliorer notre capacité de déchiffrer l'environnement extérieur et renforcer notre capacité à prévoir l'avenir, car cela devrait être une compétence organisationnelle et pas seulement de la curiosité. Ces compétences doivent être présentes dans l'ensemble de l'organisation et nos processus décisionnels doivent nous permettre d'accéder rapidement à ces différentes connaissances.

Héritage 2 L'échec en matière de santé mentale

Même si, ces dernières années, notre réseau a fait de grands progrès pour ce qui est de la priorité accordée au bien-être émotionnel et à la santé mentale du personnel et des volontaires, il reste encore beaucoup à faire. Les dirigeants semblent craindre que, si le réseau de la Fédération internationale n'institutionnalise pas ces engagements en adoptant des politiques concrètes et des ensembles d'objectifs mesurables et que nous sommes tenus d'atteindre, nous n'opérons pas le changement nécessaire en vue de l'avenir.

Le monde de demain n'exigera pas seulement plus de résilience de la part de notre personnel et de nos volontaires, comme l'a souligné la presque totalité

des dirigeants : le monde de demain exigera également de notre organisation qu'elle offre des conditions dans lesquelles les personnes peuvent être vraiment elles-mêmes au travail et se sentir en sécurité et soutenues.

Un leadership qui accorde la priorité à son personnel et à ses volontaires est essentiel pour bâtir une organisation durable et efficace. Il semble y avoir un décalage entre la priorité que nous accordons à la santé mentale des communautés que nous servons et la place qui y est faite dans les locaux de nos organisations.

« Je dis toujours que notre vulnérabilité première est notre propre personnel. Si nous n'offrons pas un environnement inspirant un sentiment de sécurité et de confiance et favorisant l'épanouissement personnel, alors notre organisation rencontrera de nombreux problèmes. »

Héritage 3 Inégalités de pouvoir

Cet héritage remet en question la dynamique du pouvoir au sein du réseau de la Fédération internationale, les inégalités en termes de capacités et de ressources, et comment ces inégalités déterminent qui prend les décisions, et comment.

« Il y a une polarisation au sein de l'organisation – entre ceux qui ont déjà et obtiennent plus, et ceux qui n'ont pas et sont de plus en plus marginalisés. »

Les dirigeants ont évoqué la nécessité d'admettre et de reconnaître la structure du pouvoir et la manière dont le pouvoir et la répartition inégale des ressources contribuent à l'absence de leadership collectif. La montée des nationalismes et la diminution de l'espace occupé par les acteurs de la société civile ont été perçues comme des facteurs aggravants. *« Ce sont également des éléments qui pourraient aggraver la fragmentation du leadership. »*

Il est nécessaire d'explorer qui domine les décisions et les ressources et comment cela se traduit dans l'allocation des fonds et la prise de décisions

relatives aux programmes. *« Si vous ne tenez pas compte du concept de pouvoir dans votre réflexion, vous pouvez méditer et peut-être parvenir à une certaine prise de conscience, mais si vous ne tenez pas compte de cet aspect, cela ne change pas grand-chose. »*

Les dirigeants ont également mentionné la nécessité de réfléchir à l'universalité des valeurs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le contexte des mouvements antiracistes et anticoloniaux mondiaux, tout en reconnaissant que le réseau de la Fédération internationale peut avoir une perspective plus occidentale.

« Nous défendons l'universalité des valeurs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sans vraiment admettre l'existence de cette attitude occidentale fondée sur une approche allant de haut en bas au lieu de nous intéresser à la base. »

Une autre personne a noté ce qui suit :

« Des différences culturelles continuent d'apparaître et sont parfois plus conflictuelles qu'elles ne devraient l'être, notamment entre les croix rouges et les croissants rouges. »

Certains ont affirmé que cela conduisait à un renforcement de la « pensée unipolaire » au sein de notre réseau, où on tolère de moins en moins que certaines questions soient débattues et où il n'y a qu'une seule façon de penser.

Cette domination de la pensée et de la conceptualisation pourrait également avoir un impact sur la façon dont nous percevons notre travail et les personnes que nous aidons. *« Nous devons arrêter de voir la vulnérabilité du point de vue des Blancs. »*

Les dirigeants ont suggéré d'engager une autoréflexion plus approfondie et des discussions franches sur le leadership, les valeurs et l'identité collectifs de l'organisation en tant que communauté fondée sur des valeurs, et une réflexion semblable sur le rôle que joue le pouvoir dans les cadres, les approches et les modes de pensée de l'organisation dans l'ensemble du réseau.

Héritage 4 Les mauvais dirigeants restent trop longtemps en place

Quelques dirigeants ont noté que, dans certaines situations, les personnes qui atteignent des positions de pouvoir ne veulent pas s'en séparer. Non seulement il n'y a pas beaucoup de place pour l'innovation et le changement, mais l'ensemble du système, au lieu de faciliter la venue de nouveaux dirigeants, semble être construit d'une manière qui entrave le développement de la prochaine génération de dirigeants.

Les dirigeants s'interrogent : « *Comment pourrions-nous, en tant que collectif, appeler à un changement de système qui garantirait que de telles situations ne durent pas trop longtemps ?* » Comment mettre en place des mesures incitatives pour que les dirigeants ne cèdent pas uniquement leur place en cas de « scandale », mais de manière systématique, afin de permettre aux jeunes dirigeants de se développer et d'occuper des postes à responsabilité ?

Héritage 5 Inclusion – Nous ne joignons pas le geste à la parole

« *Au sein du réseau de la Fédération internationale, nous disons que nous voulons que les jeunes occupent des postes de direction, que nous voulons plus de femmes, que nous voulons l'égalité. Mais ce que nous voyons aujourd'hui, c'est que même si la situation s'est améliorée, elle n'évolue pas encore au rythme qui devrait être celui d'une organisation comme la nôtre.* » Certains dirigeants ont dit que l'inclusion des femmes semblait être simple, et que pourtant, à bien des égards, les changements nécessaires au niveau de la direction ne s'étaient pas produits, ou à une vitesse insuffisante.

Pour ce qui est de l'avenir, nous savons déjà aujourd'hui que les discussions sur l'inclusion devront être beaucoup plus complexes et prendre en compte les identités et les vulnérabilités humaines et leurs liens. Il ne s'agit pas seulement de permettre aux groupes sous-représentés d'avoir voix au chapitre.

Pour être justes et efficaces, les futurs dirigeants devront prendre des mesures plus courageuses, s'orienter vers un leadership collectif qui prenne en compte diverses sources de connaissances et créer un environnement où le pouvoir décisionnel est partagé.

Pistes de réflexion:

Quelles alternatives aux structures hiérarchiques qui existent au sein du réseau de la Fédération internationale permettraient une prise de décision plus efficace en temps de crise ?

Comment pouvons-nous nous attaquer aux causes profondes des déséquilibres et des inégalités de pouvoir au sein du réseau de la Fédération internationale en vue de garantir une répartition juste et équitable de la prise de décisions et des ressources ?

Comment pouvons-nous garantir que les modes de direction inefficaces au sein du réseau soient repérés et qu'il y soit remédié en temps voulu ?

Quels mécanismes peuvent être mis en place pour faire progresser la prochaine génération de dirigeants au sein de l'organisation ?

3 Anticipation et prise de risque

Les personnes ayant répondu ont estimé qu'il était clairement nécessaire de modifier la manière dont le secteur humanitaire aborde les défis mondiaux. Les acteurs humanitaires sont depuis toujours considérés comme réactifs plutôt que proactifs et trop peu enclins à prendre des risques. Cependant, avec l'évolution de l'environnement, il est de plus en plus nécessaire d'apprendre et de s'adapter aux dynamiques externes, non seulement pour anticiper les nouvelles tendances, mais aussi pour rendre nos interventions humanitaires plus efficaces.

« Je dis toujours que notre Croix-Rouge est une organisation qui apprend à apprendre. Nous apprenons à tirer des enseignements de notre propre expérience, de nos propres activités et de nos propres situations. C'est essentiel pour pouvoir nous améliorer et aller plus loin. »

Cette section met en lumière certaines des perspectives des dirigeants sur la manière de mieux anticiper et d'être moins réticents à prendre des risques pour relever les défis mondiaux.

De la réactivité à la proactivité

Un consensus s'est dégagé sur le fait que le réseau de la Fédération internationale est réactif en raison de la nature de son travail. Un participant a dit qu'en procédant à un examen et à une introspection, en tant que Société nationale, ils ont découvert que la plupart du temps, ils réagissaient, ils répondaient.

L'occasion se présente une fois que les crises ont été résolues. *« Comment pouvons-nous nous préparer à cette catastrophe afin que, si elle se reproduit, nous sachions*

s'il y aurait une façon différente de la gérer ? » Comme l'ont dit les dirigeants, la réactivité devient trop coûteuse.

La plupart d'entre eux ont fait part de leurs expériences de la mise en œuvre de projets de financement fondé sur des prévisions et de l'élaboration de plans de préparation précoce.

D'autres ont souligné l'importance de participer sur le plan politique et de comprendre les projets d'avenir du pays. Il arrive que les Sociétés nationales ne soient pas en phase avec les programmes de développement de leur pays, alors que c'est cet alignement qui leur permet de s'attaquer en amont à diverses questions.

Mais tous les dirigeants ne ressentaient pas le besoin d'anticiper. *« Je pense qu'il n'y a rien de mal à réagir, à condition de le faire rapidement. Les groupes de réflexion sont là pour ça. Ce n'est pas notre rôle. Nos acteurs humanitaires doivent réagir, et réagir efficacement et rapidement. Je n'en ai pas honte. »*

De la réflexion à l'action anticipative

Les participants s'accordaient à dire que la durabilité et l'efficacité des interventions de nos organisations dépendent de notre capacité à anticiper – ou du moins à détecter – les signaux d'alerte précoce. Mais une différence était faite entre la capacité de définir les nouvelles menaces ou possibilités émergentes et la capacité de traduire ces informations en stratégies, politiques et opérations, c'est-à-dire en mécanismes que nos organisations doivent mettre en place pour agir sur la base de ces alertes précoces.

« On prévoit que quelque chose va se passer, mais aucun mécanisme n'a été mis en place pour traduire cette observation en acte. Toutes les connaissances acquises en matière de préparation et d'action anticipative n'ont pas encore été pleinement institutionnalisées. »

Diversifier les sources de connaissances

Les dirigeants ont souligné que, pour se préparer activement à adopter des approches anticipatives, il était nécessaire de diversifier les sources de connaissances, en donnant la priorité aux connaissances provenant des communautés que nous servons et des communautés de volontaires et de personnel qui participent constamment aux interventions humanitaires.

« Je ne porte pas le gilet de la Croix-Rouge sur mon costume hors de prix juste pour montrer que je suis des leurs. Non. Je porte leurs chaussures et je suis le même chemin qu'eux tous les jours parce qu'il s'agit de faire bouger les choses. Et dans ces conditions, je suis beaucoup plus à même d'adopter une approche anticipative. »

« Nous pouvons, sur la base de prévisions raisonnables, savoir ce qui va se passer dans quelques mois ou quelques années. » Nous pouvons mettre à profit notre avantage en tant que Sociétés nationales à base communautaire pour rassembler les connaissances nécessaires afin de planifier à l'avance et d'investir dans la collecte de nos propres données.

Les dirigeants ont également souligné l'importance de préparer les communautés à se mobiliser vu qu'elles sont les premières concernées par ces défis mondiaux.

« Il faut préparer nos communautés, et pas seulement les volontaires de la Croix-Rouge ou les équipes d'urgence qui sont préparées et formées à intervenir. Ce même type de formation ou de savoir-faire devrait également être dispensé au niveau local. Les communautés sauront quoi faire, ce qui leur évitera de devoir attendre sans rien faire de recevoir de l'aide de l'extérieur. »

Réduction de l'aversion au risque et risques liés à l'(in)action

Comment gérer le risque associé à une action plus anticipative et à une gestion plus souple ?

«Le leadership consiste à ne pas hésiter à prendre des décisions risquées et, lorsqu'elles sont nécessaires, à les prendre avec autorité.»

Un point faisait l'unanimité: nous, en tant que réseau, devons prendre plus de risques, sinon nous perdrons notre pertinence. Par ailleurs, tout développement est assorti de risques. Nous avons également entendu dire que les risques devaient être calculés et qu'il convenait d'évaluer correctement les facteurs externes, mais aussi nos capacités internes, afin que les dirigeants disposent d'une «vue panoramique» mieux documentée.

Les dirigeants s'imposent eux-mêmes de nombreuses limites hors desquelles ils ne se sentent pas à l'aise, ce qui a amené plusieurs d'entre eux à déclarer que nous devons repenser la manière dont nous fonctionnons dans la société, c'est-à-dire examiner les limites, les comprendre clairement et savoir quels sont les endroits où nous pouvons les franchir.

Deux principaux domaines préoccupent les dirigeants, car le risque d'inaction entraînerait sans aucun doute notre disparition: le volontariat et la mobilisation des ressources. Pour pouvoir mobiliser de nouveaux volontaires et exploiter toutes les possibilités qu'offrent les mécanismes de financement innovants, nous devons repenser nos approches de la prise de risque et notre appétence au risque. Nous devons envisager des changements tout au long de notre chaîne de valeurs et de nos processus si nous voulons nous attaquer à ces problèmes, ce qui constitue un exercice extrêmement complexe.

Il a cependant été observé que la prise de risques pouvait être plus facile pour certains que pour d'autres: *«Certaines parties du réseau peuvent avoir plus de capacités, plus de ressources, et plus de liberté pour prendre des risques.»* Nous devrions donc réfléchir à la manière dont ces risques pourraient être répartis

en collaboration au sein du réseau, afin que les Sociétés nationales qui sont prêtes à innover, à expérimenter et à apprendre, mais qui n'ont peut-être pas les ressources nécessaires pour s'engager dans des expérimentations fréquentes, puissent tout de même le faire.

« Certains acteurs peuvent avoir plus de capacités et de ressources, et disposer d'un plus grand réseau, ce qui facilite la prise de risque. Car pour moi, les risques sont toujours liés aux capacités. » Certains dirigeants ont décrit précisément nos capacités en matière de gestion des risques : *« Notre capacité ou notre volonté d'effectuer cette analyse des risques est le point que nous devons améliorer – pour déchiffrer la situation du point de vue des risques ».*

Pour d'autres, le problème tient moins aux capacités qu'à la culture organisationnelle, qui est ancrée dans le réseau et difficile à modifier, mais sur laquelle il est urgent de se pencher.

« La culture (du risque) que nous entretenons depuis très longtemps ne nous permettra pas d'avancer ces 100 prochaines années. »

La mentalité de nos collaborateurs et de nos équipes a été jugée importante, de même que la nécessité de former une équipe de personnes qui s'équilibrent les unes les autres. Il est utile de se montrer prudents et de ne pas avancer des propositions trop risquées lors des discussions rationnelles sur ce qu'il est possible de faire, mais cette vision doit être contrebalancée par d'autres personnes ayant une plus grande capacité d'absorption des risques et une volonté stratégique d'accepter plus de risques.

Certains dirigeants ont affirmé que nos organisations ne pouvaient pas continuer à vouloir tout faire partout. Selon eux, ce comportement rend la gestion des risques presque impossible. *« Il est particulièrement important de définir une orientation et de veiller à mener une action conforme et ciblée lorsque les ressources se font rares. »* Lorsque l'on sait quel est notre objectif, quelles sont nos priorités stratégiques et quels domaines ne sont pas prioritaires, il est alors possible de prendre plus de risques. Plus on est concentrés, plus on est conscients des risques.

D'une manière générale, les dirigeants ont clairement indiqué que, pour être moins réticent à prendre des risques, le réseau de la Fédération internationale devait modifier la manière dont il aborde les défis.

« Nous devons oser. Nous devons faire preuve d'audace. Oser sortir des sentiers battus, oser avoir une vision. »

Pistes de réflexion:

Comment le réseau de la Fédération internationale peut-il passer à une action anticipative et s'adapter à l'évolution des tendances beaucoup plus rapidement et efficacement ?

Quelles stratégies concrètes les dirigeants pourraient-ils mettre en œuvre pour éliminer les obstacles liés à la culture organisationnelle qui favorisent l'aversion au risque ?

Comment le réseau de la Fédération internationale peut-il diversifier ses sources de connaissances et exploiter le savoir-faire des membres des communautés et de ses volontaires ?

4 Favoriser des espaces de travail où les personnes sont réellement soutenues

L'humanité est le premier Principe fondamental de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le souci de donner la priorité à notre personnel est une préoccupation et une volonté essentielles des dirigeants. Il a été constaté qu'il fallait faire davantage pour créer des conditions de travail agréables et transformer les déclarations majeures en un ensemble d'engagements institutionnels concrets.

« Un aspect important de la création d'une organisation propice au développement personnel consiste à changer la mentalité, pour mesurer le bonheur du personnel plutôt que sa productivité. Lorsque les membres du personnel sont mentalement et émotionnellement stables, en harmonie et heureux, ils sont beaucoup plus productifs. Les équipes collaborent mieux ».

Les dirigeants ont indiqué qu'il fallait s'intéresser plus activement à ce sujet. Le rôle du dirigeant ne consiste pas seulement à s'asseoir derrière un bureau et à élaborer de grandes stratégies, mais aussi à s'assurer que les personnes avec lesquelles il travaille sachent qu'elles sont soutenues et que leur environnement de travail est sûr.

Que suppose un espace de travail sûr et propice au développement personnel ?

Les dirigeants semblent penser que l'un des éléments de la sécurité est une culture où les gens osent dire « je pourrais avoir tel ou tel problème », ou « j'ai besoin d'aide ». Nous devons donc modifier le langage que nous utilisons et la manière dont nous dirigeons. Des conditions de travail propices

au développement personnel exigent un mode de leadership axé sur l'encadrement, où les dirigeants travaillent aux côtés de leurs équipes en tant que facilitateurs et accompagnateurs. La confiance est un élément crucial de l'établissement de ces relations, car elle est essentielle pour fournir aux membres du personnel un espace où ils peuvent donner leur pleine mesure.

« En tant qu'acteurs humanitaires, nous ne comprenons pas comment rendre à la société ce que nous lui devons sans pour autant nous sentir dépourvus. »

Pour mettre en place des conditions qui encouragent les membres du personnel à donner le meilleur d'eux-mêmes, il faut favoriser la définition d'objectifs, avoir confiance dans les capacités des collaborateurs et collaboratrices et leur donner l'autonomie et les capacités nécessaires pour réaliser leurs ambitions. L'encadrement devient particulièrement important compte tenu de l'incertitude et de la complexité croissantes des différents contextes. Au lieu de chercher à tout contrôler, les dirigeants devraient jouer le rôle d'accompagnateurs offrant des conditions de travail sûres assorties de systèmes de soutien. Un environnement qui permet à chacun de développer ses capacités, de grandir tout en conservant un espace d'autonomie et de disposer d'un appui tout au long de son parcours.

La création de conditions favorisant les échanges d'idées diverses et les oppositions constructives a également été mise en avant en tant que caractéristique de conditions de travail propices au développement personnel.

« Nous avons besoin de diversité dans tous les domaines, en particulier s'agissant des modes de pensée. Nous avons besoin d'une culture où les oppositions constructives sont encouragées à tous les niveaux pour favoriser un bon leadership. »

Les oppositions constructives sont le signe d'un environnement de travail sain dans lequel les personnes s'impliquent vraiment dans les questions qui les concernent et peuvent courageusement remettre en question les façons de penser et de faire existantes.

« Il faut modifier le langage dans son ensemble pour favoriser une culture où les gens osent s'exprimer et où les oppositions constructives sont encouragées. »

Pour privilégier l'aspect personnel, il faut également se pencher activement sur la manière dont les personnes sous-représentées et marginalisées sont incluses dans l'organisation et sur leurs sentiments. Un appel a été lancé en faveur de l'établissement d'organisations où les personnes peuvent être complètement elles-mêmes – une vision plus holistique des êtres humains, qui ne sont pas seulement des employés, mais des personnes à part entière ayant chacune leur vie.

Il faudrait pour cela créer un environnement où l'identité des divers individus et leurs liens, ainsi que les défis qui en découlent, sont reconnus, et mettre en place des conditions dans lesquelles les groupes marginalisés se sentent entendus et peuvent influencer sur la façon dont une organisation se développe, se transforme et s'adapte à un monde en évolution. *« Ce dont nous avons besoin, c'est de pouvoir participer à la conversation et être certains que toutes les décisions prises le seront en connaissance de cause et non sur la base d'hypothèses. »*

Évaluation de la santé mentale

Le réseau de la Fédération internationale doit également se montrer redevable, évaluer ce qu'il fait pour promouvoir le bien-être et la santé mentale au travail et déterminer si cela suffit. En tant qu'acteurs humanitaires, nous savons nous montrer redevables de la qualité de nos services, de la rapidité de notre intervention et de son ampleur.

Cependant, certaines Sociétés nationales travaillent dans une situation de crise permanente (ou permacrise), ce qui a souvent une incidence négative sur la santé mentale du personnel et des volontaires. Et aujourd'hui aucun indicateur n'a encore été défini, par exemple les blessures ou les problèmes mentaux, la fatigue ou l'épuisement professionnel.

Les dirigeants ont réfléchi aux décisions stratégiques nécessaires pour institutionnaliser les politiques relatives à la santé mentale. Ces politiques et mesures doivent mener à la mise en place de mécanismes de redevabilité permettant de voir comment se portent nos collaborateurs au regard

d'indicateurs de santé mentale et de déterminer quel est notre rôle dans la prévention ou l'atténuation des problèmes de santé mentale et l'amélioration de la satisfaction du personnel.

L'entretien d'un environnement de travail sain est considéré comme notre responsabilité à tous. Il est aussi important d'instaurer une culture dans laquelle les membres du personnel sont responsables les uns des autres et se soutiennent mutuellement, même sans relation hiérarchique, et se montrent personnellement responsables de leur propre bien-être. La culture de l'avenir a de la place pour tout: travailler, apprendre, nouer des liens et s'occuper d'autrui.

Pistes de réflexion:

Quelles stratégies et mesures particulières les dirigeants peuvent-ils mettre en œuvre pour créer des conditions de travail agréables, qui favorisent la confiance, l'autonomie et le développement personnel ?

Comment les dirigeants peuvent-ils promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation et créer des conditions propices à l'échange d'idées diverses ?

Quelles mesures peuvent être mises en place pour rendre le réseau de la Fédération internationale redevable en matière de promotion du bien-être et de la santé mentale au travail ?

5 Éléments constitutifs du leadership du futur

Les dirigeants conviennent que l'évolution rapide du contexte, et l'incertitude et la complexité du monde et de ses défis humanitaires exigeront des dirigeants de la Fédération internationale qu'ils se dotent d'un large éventail de compétences et d'activités pour intervenir à l'avenir.

La liste ci-dessous n'est pas exhaustive. En effet, bien qu'ils ne soient pas explicitement mentionnés, les principes d'intégrité, de responsabilité et de transparence, qui font partie du cadre stratégique général de la Fédération internationale, devront être constamment renforcés pour garantir un leadership efficace et éthique.

La présente section tente de mettre en avant les compétences et les comportements qui permettront aux dirigeants d'être prêts pour l'avenir. En plus des compétences particulières qui seront nécessaires, les dirigeants n'ont cessé de mentionner l'importance de certaines caractéristiques humaines, sans lesquelles, selon eux, nos organisations ne parviendraient pas à accomplir leur mission humanitaire.

Comme l'a fait remarquer une personne interrogée, à l'avenir, les dirigeantes et dirigeants devront être prêts et disposés à accepter le changement et à s'adapter à tout ce qui en découle. Quels sont les éléments essentiels à cet effet ?

Un leadership résilient et éthique

Au cours des conversations, nous avons souvent entendu que la résilience était une caractéristique importante du leadership, autrement dit qu'un dirigeant devait être capable d'agir sous une pression immense et non seulement

de faire face à des changements perturbateurs, mais aussi de le faire de manière éthique et inclusive.

Un dirigeant résilient doit être capable d'absorber la pression associée à la reproduction à grande échelle des opérations tout en assurant un fonctionnement éthique. Ces dirigeants doivent être capables d'agir sous la pression tout en prenant les bonnes décisions, en faisant preuve de bon sens et en étant capables d'unir toutes les structures de l'organisation.

Un dirigeant résilient a en outre un objectif clair et se pose fréquemment des questions telles que « pour quelle raison suis-je ici ? ». La résilience suppose également que les dirigeants prennent soin de leur propre bien-être mental, physique et émotionnel. Ils doivent mettre en place des systèmes de soutien et soutenir ceux fournis par les réseaux de pairs, de mentors ou d'accompagnateurs.

« Ce n'est plus une histoire de héros solitaire. »

« L'éthique ne doit pas être considérée comme un élément secondaire du leadership. Elle doit constituer un choix délibéré, car plus nous en parlerons, plus les gens comprendront que la Croix-Rouge ne fera pas de compromis à ce sujet ».

Un leadership tourné vers l'avenir

Les dirigeants doivent renforcer leurs capacités à accepter un certain degré d'incertitude et à mieux déchiffrer l'environnement extérieur.

Nous aurons besoin de compétences et d'outils qui permettent aux dirigeants d'anticiper et prendre en compte les tendances et les signes précurseurs en faisant preuve de curiosité et d'ouverture. Nous devons renforcer nos connaissances en matière de relations internationales et de géopolitique et tenir compte des tendances et des changements géopolitiques plus généraux.

Plus important encore, nous avons besoin de dirigeants capables de traduire ces réflexions en mesures politiques concrètes qui ont un impact sur la vie des populations. En l'absence de mesures politiques concrètes bien documentées et fondées sur les informations que nous avons recueillies, nous risquons de devoir observer les changements qui surviennent sans pouvoir positionner l'institution de manière qu'elle puisse y faire face.

Un outil pratique mentionné par les dirigeants est le recours à la planification sur la base de scénarios. Avant toute décision stratégique majeure, l'élaboration de scénarios concernant les questions clés auxquelles nous faisons face peut faire ressortir des situations futures potentielles, mais surtout nous donner un aperçu des diverses options que nous pouvons envisager pour nous adapter aux différentes versions de l'avenir.

Dans un monde où l'incertitude est si grande et où les perturbations et les chocs à grande échelle peuvent survenir rapidement, les approches traditionnelles de la planification et de la stratégie sont dépassées. Comme il est souvent impossible de « prédire » l'avenir avec un quelconque degré de certitude, la capacité d'explorer divers futurs potentiels et de comprendre leurs implications est essentielle pour bâtir des organisations plus souples et mieux préparées.

Un leadership innovant

En ce qui concerne la capacité d'innover de notre organisation, le leadership est peut-être l'élément le plus déterminant. Les dirigeants jouent un rôle essentiel, à tous les niveaux, dans la promotion de cultures de l'innovation, dans la création de conditions propices à l'innovation et dans la mise en place de pratiques de prise de risque et d'expérimentation.

Le rôle que jouent les dirigeants en termes d'innovation est également considéré comme essentiel pour l'avenir. Toutefois, il a également été souligné avec force que les dirigeants devaient eux-mêmes être capables d'innover.

« Nous aurons besoin de dirigeants capables d'innover, d'imaginer de nouvelles façons de faire. Nous aurons désespérément besoin de trouver de nouveaux modes de fonctionnement, car si nous ne le faisons pas, nous risquons de perdre ce qui fait notre spécificité : nos volontaires. »

« Pour moi, un dirigeant innovant est quelqu'un capable d'apprendre, d'emprunter des idées de différents horizons et de les intégrer ou de les concevoir de manière à ce qu'elles soient adaptées au contexte. »

La curiosité et le courage de chercher de nouvelles solutions et de créer les conditions qui permettent à une Société nationale d'adopter de nouvelles approches et de nouvelles méthodes de travail ne sont plus considérés comme des compétences spécialisées. Ils devront faire partie du profil de tous les dirigeants.

Certains se sont toutefois inquiétés du fait que nous ne faisons pas assez pour aider les dirigeants à s'adapter à cette situation et à acquérir des compétences en matière d'innovation, et que très peu de personnes étaient formées à la prise de risque. Il a été jugé important pour les futures stratégies de développement du leadership de demander au réseau de la Fédération internationale d'investir dans la formation de ses dirigeants à la prise de risque et à l'utilisation d'approches innovantes.

Un leadership local durable

Les dirigeants ont appelé à investir de façon structurée dans le développement du leadership local dans les sections et les communautés, en mettant l'accent sur les jeunes. La localisation commence par le développement d'un leadership local, de capacités locales à diriger au niveau local. Nous ne serons prêts à affronter l'avenir que lorsque nous aurons un leadership fort et résilient à tous les niveaux de l'organisation et, pour cela, nous devons activement renforcer les mesures de soutien et l'investissement.

«Le prochain président ou la prochaine présidente de la Société nationale se trouve aujourd'hui dans l'une des sections.»

Renforcer le leadership local suppose également d'investir dans nos volontaires afin qu'ils ne soient pas considérés comme de simples suiveurs et qu'ils prennent la direction des opérations. Nos efforts doivent viser en priorité à donner aux jeunes et aux volontaires les moyens de penser à un niveau stratégique plus élevé et à les associer à l'élaboration de stratégies au lieu de les cantonner au rôle de suiveurs ou d'exécutants.

S'il est essentiel de continuer à chercher et à recruter de nouveaux dirigeants à l'extérieur de l'organisation, trop peu d'attention et bien trop peu de fonds sont consacrés à la manière dont nous préparons nos dirigeants en interne et il est urgent d'investir dans des stratégies visant à inverser cette tendance.

Un leadership qui pratique l'autoréflexion

Plus l'avenir sera chaotique et incertain, plus les dirigeants devront pratiquer activement l'autoréflexion. *«Cela doit faire partie de notre cahier des charges.»*

L'un des aspects essentiels de l'autoréflexion est – et a toujours été – que nous devons admettre et reconnaître la structure du pouvoir. Les dirigeants ont appelé à une réflexion courageuse sur les décisions et les mesures que nous prenons, sur les relations que nous entretenons, sur les positions que nous occupons et sur l'impact et l'héritage que nous laisserons aux générations futures. *«Que faisons-nous pour que la prochaine génération puisse s'appuyer sur des bases solides ?»*

L'autoréflexion semble également être un moyen de renforcer notre engagement en faveur des valeurs et des principes humanitaires. *«Beaucoup de choses à l'avenir nous inciteront à nous éloigner de ces valeurs et de ces principes, mais je pense que nous sommes tenus de les respecter, sinon nous perdrons notre identité.»*

Enfin, l'autoréflexion offre d'excellentes occasions d'apprendre, que nous manquons si nous ne réfléchissons pas en permanence.

« Le premier pas se fait en moi. Comment puis-je diriger d'autres personnes si je ne suis pas capable de me diriger moi-même ? »

Des dirigeants qui écoutent et apprécient les retours d'information

À l'avenir, les dirigeants devront créer des structures permettant des retours d'information constants. Ils doivent solliciter des retours d'information de la part de toute l'organisation, en particulier des personnes qui pourraient les remettre en question et dire des choses qu'ils n'ont pas nécessairement envie d'entendre.

Cette pratique doit être mise en place de manière active et institutionnalisée et aider les dirigeants à prendre en compte diverses perspectives et approches, mais aussi ouvrir la voie à de meilleures décisions et mesures. Il faudra pour cela un changement de mentalité (les dirigeants doivent écouter pour apprendre et non pour répondre) et un changement de comportement (personne ne domine la conversation et les oppositions constructives sont encouragées).

Un leadership qui apprend en permanence

Pour que le réseau de la Fédération internationale puisse atteindre le succès, il faut qu'une culture de l'apprentissage domine au sein de notre direction.

« En tant que dirigeants, nous devons être conscients qu'il s'agit d'un continuum. Nous devons être disposés à apprendre en permanence. »

Les dirigeants ont convenu que l'apprentissage ne devait jamais cesser. Il faut pour cela une approche multidimensionnelle, car l'apprentissage doit se faire sous toutes les formes, des événements formels aux interactions informelles entre pairs. *« Il est très important de ne pas cesser d'apprendre. »*

Face à l'évolution rapide de l'environnement actuel, les dirigeants doivent être capables de s'adapter aux nouvelles technologies et à l'évolution de la nature du travail. Comme l'a indiqué l'un d'entre eux, il suffit d'observer le potentiel de l'intelligence artificielle pour savoir que nous aurons besoin de nouvelles compétences, connaissances et capacités qui pourraient radicalement changer et améliorer nos interventions humanitaires.

Humilité, honnêteté, engagement

Comme l'a souligné un dirigeant, l'humilité, l'honnêteté et l'engagement sont les moteurs du changement et de l'impact. Avec la gentillesse et la compassion, ce sont des attributs du leadership qui sont essentiels pour notre réseau aujourd'hui et le seront encore à l'avenir. *« Si on vous apprécie, il vous sera plus facile d'inspirer la confiance, d'obtenir un appui et de bonnes idées et de vous faire comprendre. »*

« Assumer la responsabilité en cas d'échec et reconnaître les mérites en cas de succès » : cela semble être simple, mais l'observons-nous suffisamment dans notre réseau ?

Pistes de réflexion:

Quelles sont les conditions et les moyens nécessaires pour favoriser un leadership efficace et prêt à faire face à l'avenir ?

Comment pouvons-nous garantir que les dirigeants locaux jouissent d'un investissement durable et structuré, propre à favoriser le développement du leadership à tous les niveaux de l'organisation ?

Comment le réseau de la Fédération internationale peut-il faire en sorte que les dirigeants – en particulier ceux issus de communautés sous-représentées et marginalisées – aient des possibilités d'avancement et de développement au sein de l'organisation ?

6 Soutien à des dirigeants capables de faire face à l'avenir

Les dirigeants qui ont participé à cette étude ont dégagé un ensemble de principes de leadership essentiels. Ces éléments pourraient contribuer à l'élaboration d'un cadre d'orientation pour le leadership juste, durable et prêt pour l'avenir dont la Fédération internationale a besoin :

1. Un leadership qui anticipe les signaux précoces de changement et les traduit en perspectives et en actes ;
2. Un leadership qui travaille en collaboration et partage activement le pouvoir, les connaissances et les informations ;
3. Un leadership qui favorise une culture de l'innovation ;
4. Un leadership qui accepte l'incertitude, remet en question le statu quo et reconnaît que l'inaction est un risque majeur ;
5. Un leadership qui investit du temps dans l'épanouissement d'autrui ;
6. Un leadership qui inclut les personnes marginalisées et sous-représentées dans les processus de prise de décisions et de stratégie ;
7. Un leadership qui accorde la priorité à la santé mentale et au bien-être d'autrui et de soi-même ;
8. Un leadership qui participe à une démarche d'autoréflexion et d'apprentissage continu.

Ces principes relatifs au leadership et d'autres pistes fournies par les hauts responsables de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge interrogés ont permis d'établir une liste (préliminaire) des moyens à mettre en œuvre pour renforcer les capacités de leadership de la Fédération internationale afin qu'elle puisse se transformer et s'adapter aux défis et aux perspectives à venir. Bien que les

formats et les modes de participation différent, ils visent tous à aider les dirigeants à déchiffrer toutes les tendances émergentes et à s'adapter lorsque la dynamique évolue.

Les dirigeants s'accordent majoritairement à dire que pour construire une organisation innovante, à fort impact et durable, il est nécessaire de soutenir les dirigeants à tous les niveaux. Investir dans le développement du leadership et offrir aux dirigeants de tous niveaux des possibilités et des moyens de diriger et expérimenter, c'est favoriser une culture de l'apprentissage. L'instauration d'une culture de l'apprentissage qui récompense la créativité, la souplesse et la redevabilité permet de bâtir une organisation plus souple et plus résiliente, et mieux à même de répondre aux besoins en constante évolution des communautés qu'elle sert.

Les dirigeants ont proposé spécifiquement certaines des stratégies dans lesquelles nous pourrions investir :

Soutien transformateur entre pairs

Encadrement, mentorat, soutien entre pairs et conversations favorisant la réflexion – les dirigeants ont donné la priorité à la valeur que de telles interactions individuelles pourraient apporter. Cet aspect était considéré comme l'un des meilleurs moyens pour les dirigeants de se soutenir mutuellement dans le cadre d'un processus de changement. Un réseau de dirigeants aussi diversifié et riche en expériences et en apprentissages que la Fédération internationale pourrait servir à mettre les dirigeants en relation les uns avec les autres en fonction de leur contexte, de leurs besoins et de leurs expériences en matière de défis transformationnels. Ces relations de soutien peuvent prendre différentes formes, allant de l'accompagnement dans le cadre d'une transformation complexe à une conversation plus légère portant sur des questions précises.

De nombreux dirigeants et leurs équipes au sein du réseau de la Fédération internationale procèdent à des transformations profondes et ambitieuses dans leur Société nationale. Des séances individuelles permettraient aux dirigeants

d'entendre de nouvelles idées et d'apprendre de nouvelles approches, mais aussi d'avoir des discussions franches sur les conditions, les options stratégiques, les conflits, les défis et d'autres aspects nécessaires pour avancer et diriger dans un contexte incertain avec vulnérabilité, courage et ouverture.

Des espaces favorisant « l'apprentissage collectif »

Malgré toutes les réunions auxquelles participent les dirigeants, il semble qu'il y ait un intérêt et un besoin d'espaces favorisant un nouveau type de leadership, où l'on pourrait réfléchir en toute sécurité sans risquer d'être humilié. En se penchant sur les questions stratégiques, les dilemmes difficiles, l'interconnexion et les risques systémiques dans une perspective d'avenir, les dirigeants pourraient rechercher collectivement de nouvelles solutions et méthodes de travail dans le cadre de conversations franches, approfondies et favorisant la réflexion.

Ces espaces d'innovation inviteraient les dirigeants à examiner leurs hypothèses, à accroître leur conscience de soi et à réfléchir à un niveau de complexité plus élevé. En entrant dans ces espaces avec un esprit ouvert et en admettant qu'ils ne connaissent pas toutes les réponses, les dirigeants seraient invités à analyser des défis complexes sous l'angle de multiples perspectives différentes.

Voyages à des fins d'étude

Dans le cadre de cette initiative, les dirigeants d'une Société nationale seraient invités à visiter une autre Société nationale en cours de transformation. Ce mécanisme d'échange en contexte serait destiné aux dirigeants qui aspirent à procéder à des changements organisationnels.

Une telle occasion de visiter, d'observer et d'expérimenter n'aiderait pas seulement les Sociétés nationales à mieux comprendre l'environnement et l'ensemble particulier de conditions qui facilitent ou entravent les efforts de transformation de leur Société nationale sœur, elle fournirait également l'espace et le temps nécessaires pour tenir des conversations en face à face sur les questions difficiles et les expériences humaines inhérentes à toute transformation.

Le programme Leadership du Futur

Pour les dirigeants curieux, ou désireux d'apprendre, de relever des défis et de se lancer dans l'inconnu, le programme Leadership du Futur constituerait un processus intensif, créatif et inspirant. Axé sur l'évolution du monde et ses implications pour le réseau de la Fédération internationale, ce programme réunirait des leaders d'opinion, des orateurs inspirants et des praticiens ayant différents points de vue et méthodologies. Il amènerait les participants à repenser nos organisations et le rôle du leadership dans le processus de changement.

Le programme permettrait aux dirigeants de prendre du recul par rapport à leur routine quotidienne et de se concentrer sur leur développement personnel et professionnel dans un nouvel environnement. Il inviterait les dirigeants à s'interroger à nouveau sur les hypothèses et les préjugés qui guident si obstinément notre travail. Le programme de Leadership du Futur fournirait des informations, un lieu et du temps pour expérimenter et innover et créer collectivement de nouvelles conditions et voies de transformation. Il offrirait des possibilités en termes de créativité, de développement personnel, de conscience de soi, de clarté et de concentration pour que les participants puissent diriger avec impact, humilité et confiance.

Pistes de réflexion:

Est-il nécessaire de créer une approche mondiale du leadership au sein du réseau de la Fédération internationale, guidée par des principes de leadership collectifs ?

Le réseau de la Fédération internationale pourrait-il définir et adopter un ensemble de compétences et d'aptitudes devant lui permettre de disposer d'un leadership juste et durable à l'avenir, et concevoir une manière de les mesurer ?

Par quels moyens concrets pourrait-on soutenir et développer ce leadership dans l'ensemble du réseau de la Fédération internationale, y compris en faisant appel à des perspectives et des experts extérieurs ?

7 Méthodologie

Le présent document est fondé sur une méthodologie de recherche qualitative s'appuyant sur un raisonnement par induction pour analyser les éléments essentiels devant permettre aux dirigeants de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de se préparer aux défis humanitaires futurs et de les relever avec succès.

Sources de données: entretiens avec des dirigeants de la Fédération internationale

La collecte de données a principalement pris la forme d'entretiens semi-structurés ouverts. Ces entretiens ont été réalisés en ligne. Un protocole d'entretien a été élaboré, avec des questions clés définies sur la base des objectifs de la recherche, des informations tirées de l'étude sur documents et des conversations tenues avec des leaders d'opinion et des acteurs du changement extérieurs à la Fédération internationale. Ces questions ont d'abord été mises à l'essai lors de la première série d'entretiens, puis légèrement modifiées afin d'obtenir davantage d'informations de la part des participants. Chaque séance d'entretien était menée par une personne et durait environ une heure. Les entretiens ont eu lieu entre septembre et décembre 2022 et ont été enregistrés et retranscrits mot à mot.

Personnes interrogées

Les personnes interrogées représentaient des Sociétés nationales de toutes les régions de la Fédération internationale, opérant dans des contextes et des environnements différents. Au nombre de 30, elles comprenaient 18 hommes et 12 femmes. Des participants aux profils différents (âge et expérience/nombre d'années d'expérience) ont été sélectionnés afin d'obtenir une perspective

holistique. Les personnes interrogées occupaient en outre des fonctions diverses (secrétaires générales et généraux, présidentes et présidents, membres des conseils et cadres supérieurs de la Fédération internationale).

Considérations éthiques

Plusieurs questions éthiques ont été prises en considération car cette étude comprenait des entretiens avec des secrétaires généraux, des présidents, des membres des conseils et des cadres supérieurs de la Fédération internationale, ainsi que des leaders d'opinion et des acteurs du changement extérieurs à l'organisation. Chaque entretien a été précédé d'un processus de recrutement au cours duquel les participants ont reçu une présentation générale du projet et de ses implications, à laquelle ils ont donné leur accord par courrier électronique. Avant le début de chaque entretien, la personne menant l'entretien expliquait ce qui était attendu des participants et leur demandait verbalement leur consentement concernant l'enregistrement des entretiens à des fins de collecte de données. Les participants ont été assurés que leur anonymat serait respecté et garanti. Les entretiens ont donc été codés de manière anonyme afin de préserver l'anonymat et chaque entretien a été mené par une seule personne pour garantir cette confidentialité.

Limites de la collecte de données

La recherche s'est heurtée à certaines limites. Le mode de collecte de données – axé essentiellement sur des entretiens –, ainsi que le fait que les entretiens soient réalisés en ligne, ont entraîné certaines contraintes. Nous n'affirmons pas que les points de vue exprimés par les 30 participants représentent les conclusions générales de l'ensemble du réseau de la Fédération internationale.

Comme les entretiens se sont déroulés en ligne, il y a parfois eu des problèmes de connexion et donc, dans certains cas, des mots ou des phrases manquaient dans les enregistrements.

Analyse des données

Au cours de la phase initiale, nous avons également effectué une étude sur documents portant principalement sur l'avenir des organisations, le leadership et les défis mondiaux très généraux qui influenceront inévitablement sur nos modes de travail et de leadership. Nous avons également eu des conversations avec des acteurs du changement, des futurologues, des théoriciens et des praticiens d'autres organisations qui explorent l'avenir du leadership et l'avenir des secteurs de l'humanitaire et du développement. Cela nous a permis de définir l'orientation initiale de nos questions.

Au cours du processus d'analyse, nous avons interprété les données recueillies en nous concentrant sur les réponses qui répondaient directement à nos questions. Cela nous a permis d'obtenir plusieurs codes, qui ont été réduits par codage en fonction des thèmes qui ont commencé à émerger. Les codes étaient fondés sur les similitudes et les différences, et devaient nous permettre de nous faire une idée plus claire des idées et des expériences des dirigeants. Une structure de données regroupant les codes, les thèmes et les citations a ainsi été établie pour atteindre l'objectif de cette étude.

