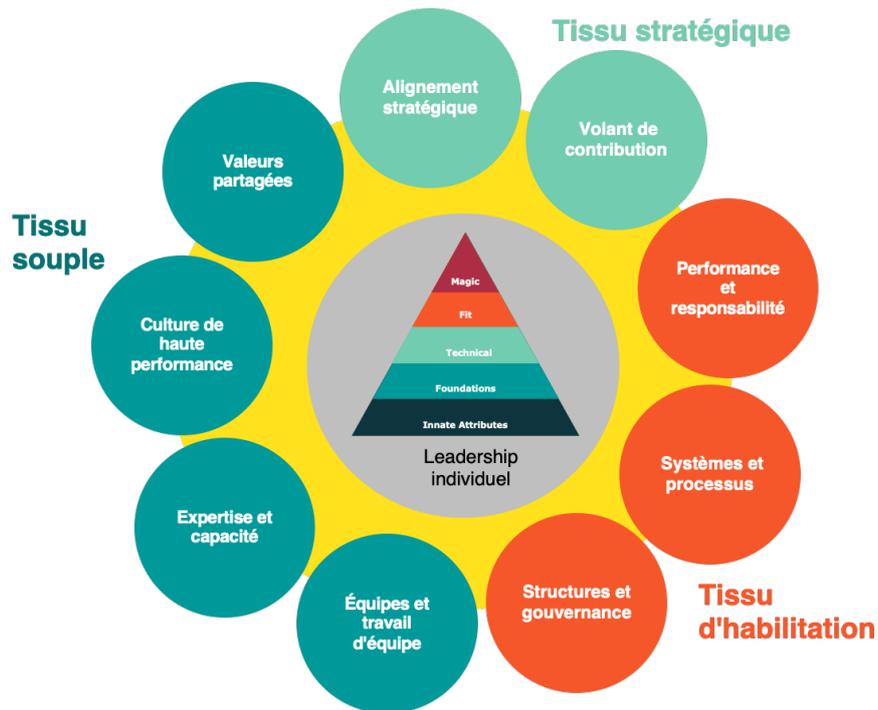


LE CHAPITRE MANQUANT

Reconstruire le leadership des ONGI



"Arrêtez de botter en touche"

James Crowley
en collaboration avec Morgana Ryan et Patricia Mugeke

Nov 2024, PROJET - Version 1.7

SOMMAIRE

Préface

Une note de remerciement

Introduction

Partie 1 : Faire le point

Partie 2 : Les piliers d'un système de leadership performant

Partie 3 : Dirigeants individuels et leadership individuel

Partie 4 : Que faire ? Création d'un plan d'action en matière de leadership

Annexe A : citations d'entretiens organisées selon les douze principaux thèmes.

Annexe B : Citations de personnalités politiques, universitaires et sportives.

Annexe C : Outils d'auto-évaluation (*travaux en cours*)

Préface

Le 2 avril 2024, une frappe aérienne israélienne sur un convoi humanitaire dans le nord de Gaza a tué sept travailleurs humanitaires de l'organisation caritative World Food Kitchen. Il s'agit d'une nouvelle étape marquante dans la guerre inutile, désespérée et, pour certains, sinistre, entre Israël et le Hamas. La série de tragédies en dents de scie de cette triste guerre commence déjà à faire les gros titres des journaux, mais, d'une manière ou d'une autre, celle-ci a touché une corde sensible. Peut-être parce qu'il ne s'agissait pas de travailleurs humanitaires locaux, mais de ressortissants britanniques, polonais, australiens, américano-canadiens et palestiniens. Plus de 196 travailleurs humanitaires ont déjà été tués à Gaza lors de ce dernier conflit.

Cette annonce a également touché une corde sensible parce qu'elle nous a rappelé le travail essentiel et désintéressé des travailleurs humanitaires dans des centaines de situations à travers le monde, dont certaines font fugitivement la une des journaux - souvent pas, du moins, pas longtemps. Crises en Ukraine, en Palestine, au Myanmar, au Sud-Soudan, au Nigeria, en Somalie, en République démocratique du Congo, au Tchad, au Niger, au Mali, en République centrafricaine, en Haïti +++ ... la liste (classée en fonction du nombre de victimes en 2023) est longue ! Des professionnels de l'aide hautement qualifiés et dévoués risquent leur propre vie pour faire tout ce qu'ils peuvent, souvent loin de chez eux, dans le véritable esprit de l'humanitarisme, pour aider les communautés locales touchées à faire face à la menace de la faim, de la famine, des blessures, de l'injustice et de la discrimination.

Le présent document ne porte PAS sur les efforts extraordinaires de ces travailleurs dévoués en première ligne. Il s'agit plutôt de passer sous silence les entités inhabituelles, complexes et très chargées qui coordonnent et gèrent ces efforts. Nous voulons nous concentrer spécifiquement sur la question du leadership des ONGI et sur la manière dont nous pourrions renforcer et reconstruire les capacités de leadership de ces organisations. En termes d'étiquetage, on parle parfois d'agences humanitaires et de développement, mais souvent, pour faire court, d'ONGI [organisations internationales non gouvernementales]. C'est l'étiquette que nous utiliserons dans ce document.

Ce document¹ est inévitablement une critique. Nous sommes honnêtes et directs dans nos observations, nos critiques et nos réflexions, fortement inspirés par notre travail avec plus de trente de ces grandes organisations au cours des dix-huit dernières années. Nous avons également écouté attentivement les commentaires sincères de nos amis et collègues du secteur. Cependant, les conclusions finales sont nos propres opinions honnêtes - et tous les reproches et critiques ne doivent être adressés qu'à nous. Nous avons fait tout notre possible pour être constructifs ... en cherchant à offrir des suggestions et une voie à suivre pour chaque défi. Il s'agit d'un secteur vital pour notre monde troublé. Cependant, il y a beaucoup à faire pour reconstruire le leadership et la capacité de leadership dans ces entités afin de pouvoir contribuer efficacement au cours des décennies à venir.

¹ Ce document est le fruit d'une co-création avec Tosca Bruno-van Vijfeijken, Morgana Ryan et Patricia Mugeke.... Tosca a également mené quelques entretiens initiaux au cours de la phase initiale, mais a dû arrêter sa contribution pendant Covid en raison d'autres priorités professionnelles. Elle a ensuite été l'un des nombreux commentateurs des différentes versions du document.

Une note de remerciement

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à un groupe de personnes qui ont été très généreuses de leur temps et ont fourni un ensemble fascinant de réflexions, d'idées et souvent d'autocritiques. Nous sommes extrêmement reconnaissants de cette contribution franche et constructive. Ces personnes occupent, ou ont récemment occupé, des postes clés dans diverses organisations de développement et d'aide humanitaire, au nord comme au sud. En termes de sélection, il s'agit de personnes que nous connaissions personnellement pour avoir travaillé dans le secteur au cours de la dernière décennie et en qui nous savions que nous pouvions avoir confiance pour une contribution bien fondée, honnête et franche. Vous aurez remarqué une petite sélection de citations tout au long du document, en particulier dans la première partie, où nous avons décomposé les résultats en douze thèmes. Une série plus longue de citations organisées autour de ces mêmes douze thèmes figure à l'annexe A.

En gros, par ordre alphabétique. Remerciements à Amitabh Behar, directeur exécutif par intérim d'Oxfam International : **Amitabh Behar**, directeur exécutif par intérim d'Oxfam International, anciennement directeur exécutif de la National Foundation of India, vice-président de CIVICUS. **Michael Duggan**, directeur chez Salesforce, anciennement directeur informatique et directeur adjoint de l'exploitation chez Oxfam International ; anciennement directeur informatique chez Trocaire. **Maja Daruwala**, directrice exécutive de la Commonwealth Human Rights Initiative, Inde ; administratrice d'Oxfam GB. **Jim Emerson**, directeur général par intérim, The Power of Nutrition ; 29 ans chez Plan International (CD, RD, COO & CEO) ; plus récemment, il a également occupé divers rôles en tant que conseiller du SG chez SOS Children's Villages Intl ; directeur général chez VSO et INTRAC, S.G. chez ChildFund Alliance ; conseiller en stratégie chez BRAC ainsi que directeur régional chez Save the Children - Afrique de l'Ouest. **Matt Foster**, directeur du développement international à l'Open University, anciennement directeur de la stratégie et de la performance à VSO. **Mark Goldring**, directeur d'Asylum Welcome, anciennement directeur général d'Oxfam GB, directeur général de Mencap et directeur général de Voluntary Services Overseas. **Ian Gray**, Gray Dot Catalyst ; anciennement directeur de programme international chez Toybox ; anciennement chez WorldVision UK - chef des affaires humanitaires et d'urgence, directeur adjoint de la stratégie, directeur adjoint de la politique et de l'innovation des programmes. Professeur **John Hailey**, Centre for Charity Effectiveness, City University of London ; ancien fondateur et directeur d'INTRAC. **Jeremy Hobbs** (RIP), directeur général de Development Essentials Pty Ltd ; ancien directeur exécutif d'Oxfam International ; directeur exécutif d'Oxfam Australie. **Ray Jordan**, un perturbateur de secteur avoué et ancien directeur général d'une ONG internationale chez Gorta Group et Self-Help Africa. **Penny Lawrence**, coach exécutif ; présidente de Refugee Action et ancienne directrice générale adjointe d'Oxfam GB ; ancienne directrice des programmes internationaux de VSO. **Siobhan McGee**, directrice adjointe de l'unité d'évaluation et d'audit du ministère irlandais des affaires étrangères. Ancienne directrice générale d'ActionAid Irlande et membre de l'équipe dirigeante de la Fédération internationale d'ActionAid. **Jonathan Mitchell**, Senior Leader dans le secteur des ONGI, qui a occupé divers postes de direction chez CARE USA et CARE International, et plus récemment chez Plan International, ODI et Oxfam. **Patricia Mugeke**, responsable de la transformation chez Action Aid International. **Vivian Omari**, responsable de la mise en œuvre du cadre de performance chez Action Aid International. **Yeshe Smith** et **Shannon Shultz** d'AusAID. **Danny Sriskandarajah**, PDG d'Oxfam GB ; anciennement directeur de CIVICUS et directeur général de la Royal Commonwealth Society. **Tosca Bruno-van Vijfeijken**, Five Oaks Consulting et auteur de *Between Power and Legitimacy : The Future of Transnational NGOs*. **Emmah Wandere**, partage des services internationaux à Action Aid International. **James Wangombe**, collecte de fonds internationale à Action Aid International. **Bharath YJ**, Country Model Transformation à Action Aid International, Asie.

Enfin, je remercie quelques personnes importantes dans ce long voyage de découverte, à commencer par **Gib Bulloch**, Intrepreneur, fondateur de Craigberoch, fondateur/ancien dirigeant

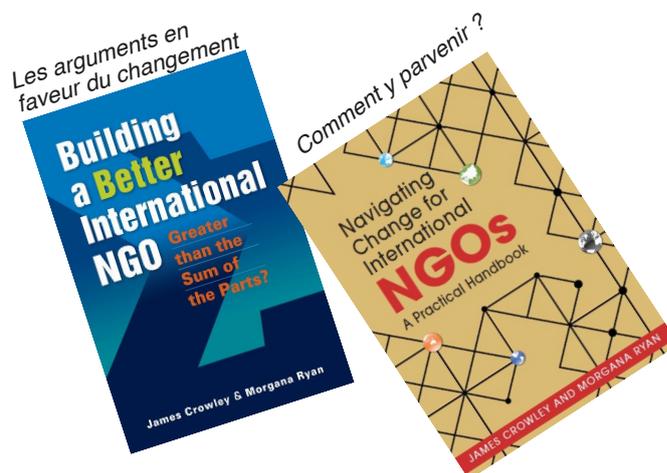
d'Accenture Development Partnerships (ADP). Merci également à **Louise Mackerson-Sandbach**, **Mary Woodgate**, **Lionel Bodin**, **Roger Ford** et à l'équipe qui continue à diriger cette organisation innovante au sein d'Accenture. Merci à **John Downie** d'Accenture. À **Author Larok**, récemment nommé secrétaire général d'Action Aid International. Un remerciement particulier à l'infatigable et inspirant **Paddy Maginness**, qui aide aujourd'hui à relancer le processus de paix en Haïti, après avoir passé 27 ans chez Concern et avoir été directeur général de Traidlinks. Enfin, et ce n'est pas le moins important, nous remercions notre équipe de révision et d'édition, Deborah, Aisling et Rebecca Crowley, qui a fait preuve d'une grande patience et de beaucoup de patience.

INTRODUCTION

Morgane et moi observons, étudions et réfléchissons aux défis du leadership dans les grandes ONG depuis plus de 18 ans. Dans le cadre de notre travail d'élaboration de nos deux publications précédentes "Building a better international NGO" (2013) et "Navigating change for international NGOs" (2016), la question du leadership - dans son sens le plus large - s'est attardée de manière inconfortable.

Dans ce document, nous tentons d'aborder des questions très délicates dans un secteur que nous vivons et que nous aimons, par exemple : *pourquoi les ONG sont-elles si difficiles à diriger ? Les capacités de direction actuellement en place sont-elles à la hauteur de la tâche ? Quels sont les ingrédients les plus importants d'un leadership fort au sein des ONG ? Comment l'évolution de l'environnement externe influe-t-elle sur le type de dirigeants et de leadership nécessaires à une ONG moderne ? Comment entamer le voyage vers une meilleure situation ?*

Publications antérieures (2013 et 2016)



Bien sûr, au fil des ans, nous avons observé des exemples impressionnants de leadership fort... Je me souviens des efforts considérables déployés par l'ensemble de l'équipe dirigeante de l'AMREF en 2006-2007, lorsqu'elle a entrepris d'accroître sa contribution au renforcement des systèmes de santé dans l'ensemble de l'Afrique. Il s'agissait de la première tentative sérieuse que j'ai rencontrée pour repenser fondamentalement une théorie du changement (*bien qu'à l'époque, ils n'utilisaient pas ce langage*). Peu après, Morgane et moi avons été très impressionnés par les efforts déployés par le CRS pour donner un coup de fouet à l'exploitation des nouvelles technologies afin d'extraire des informations pour l'innovation, l'apprentissage et la gestion adaptative des programmes. L'arrivée d'un cadre supérieur du secteur privé spécialisé dans les technologies s'est révélée être un énorme catalyseur dans leur propre système de leadership - et est ensuite devenue un phare pour le secteur au sens large depuis 2010, par le biais de la conférence annuelle ICT4D (*Technologies de l'information et de la communication pour le développement*). Enfin, très récemment, nous observons avec espoir et optimisme les progrès impressionnants réalisés par Action Aid International, sous la direction de son nouveau secrétaire général, Arthur Larok, qui s'efforce résolument d'instaurer une culture de la haute performance à tous les niveaux de cette ambitieuse fédération.

Cependant, un leadership fort semble souvent insaisissable ! Lors de la préparation de ces deux publications antérieures, nous avons souvent débattu de ce qui était à l'origine de quoi. Ces dernières années, nous avons commencé à explorer cette énigme du leadership, en réfléchissant à nos expériences pratiques, en interrogeant une série d'ouvrages sur le leadership et en discutant en profondeur avec un certain nombre de personnes qui occupent, ou ont récemment occupé, des rôles clés dans diverses organisations de développement et d'aide humanitaire, au nord et au sud.

L'objectif de ce document est simplement de fournir un ensemble de perspectives, d'idées et d'outils pour aider à renforcer le leadership individuel et collectif pour la décennie à venir. Le document est divisé en quatre parties :

La première partie, intitulée "Bilan", tente d'évaluer l'état actuel du leadership dans nos ONG internationales. Elle s'appuie sur trois sources : nos propres observations au cours des dix-huit dernières années, ce que nous avons entendu lors de plus de 20 entretiens passionnants et, enfin, ce que nous pouvons déduire de certains des changements stratégiques les plus importants ou des mégatendances qui façonneront notre avenir.

Dans la deuxième partie, nous tenterons de reconstituer le tissu d'un "système de leadership" solide, en soulignant ce que nous considérons comme les piliers les plus importants.

Dans la troisième partie, nous aborderons la question centrale de la sélection et du développement des individus et, en particulier, la manière dont nous pourrions constituer une réserve plus solide de leaders individuels pour l'avenir.

Enfin, dans la partie 4 - Que faire ?, nous essayons de rassembler tous ces éléments pour créer un plan d'action.

Un grand merci à toutes les personnes interrogées, pour le temps qu'elles nous ont accordé et surtout pour leur ouverture d'esprit et leur franchise. Vos contributions ont été d'une aide précieuse pour façonner notre analyse et notre réflexion. Nous avons inclus un grand nombre de vos citations directes, en particulier dans la première partie, qui apportent beaucoup de vie et de couleur à ce document.

Le document présente une série de conclusions à la fin de chaque section. Toutefois, si nous devons résumer nos conclusions en quelques messages essentiels, ce serait les suivants :

- A. Le leadership est un vaste "système" composé de nombreux éléments interdépendants, qui ne se résume pas à quelques individus de haut niveau, même si, bien entendu, les leaders individuels à tous les niveaux sont des éléments importants de tout "**système de leadership**".
- B. Les "systèmes de leadership" de nombreuses grandes ONG sont **fragiles, étirés, fatigués et, dans certains cas, tout simplement cassés**. Nous pensons que certains d'entre eux le sont depuis longtemps. Les conseils d'administration, les cadres et les dirigeants de toutes les organisations doivent s'unir pour reconstruire ces systèmes de leadership.
- C. Un "système de leadership" faible ou défaillant peut permettre aux organisations de dériver vers ce que nous appelons une "culture de **faible performance**" - qui peut être paralysante et contagieuse. Une culture de faible performance peut saper tous les piliers de votre système de leadership. Attention, chaque nomination que vous faites peut renforcer ou saper votre culture de la performance.
- D. Ne vous laissez pas séduire par la tentation de rechercher des solutions rapides, des nominations externes héroïques, pour combler les lacunes de votre système de direction. Au lieu de cela, construisez une solide **filière ascendante** de talents en matière de leadership. Nous avons suggéré une "pyramide des attributs du leadership" ascendante dans la partie 3.
- E. Le besoin de ce que nous faisons est énorme - pauvreté, conflits, injustice, inégalité, faim. Cependant, le **rôle des grandes ONG est plus** que jamais **remis en question** et soumis à un examen minutieux. Nous avons besoin d'une direction et de systèmes de direction solides pour nous frayer un chemin et apporter notre contribution, afin d'avoir une chance de réaliser ce qui est nécessaire dans les décennies à venir.

PARTIE 1 - FAIRE LE POINT - PASSÉ, PRÉSENT ET FUTUR

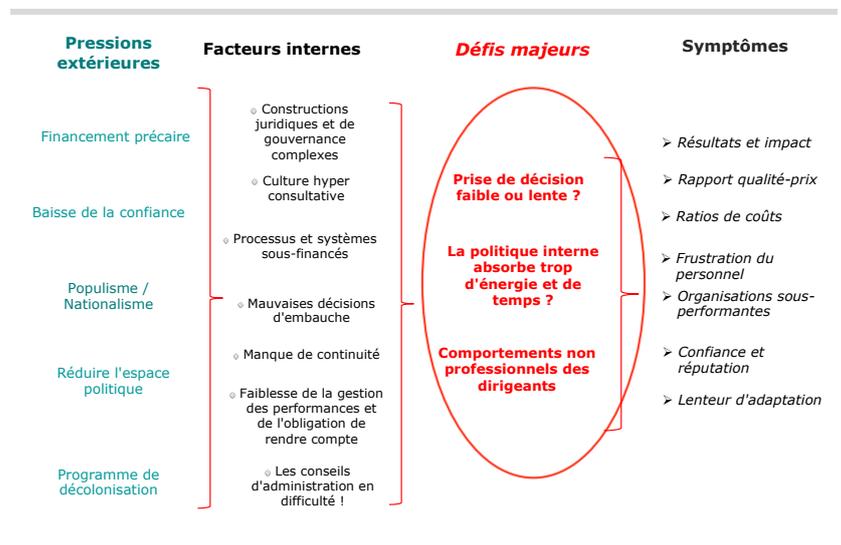
Nos propres réflexions

Nous avons commencé par réfléchir à notre propre expérience, à nos apprentissages et à nos frustrations dans le cadre de notre travail dans le secteur - des choses que nous avons rencontrées à maintes reprises. Nous nous sommes interrogés sur les raisons de la lenteur et de la médiocrité des prises de décision, sur les raisons pour lesquelles la politique interne semble absorber tant d'énergie et de temps, sur les raisons pour lesquelles certains des comportements des dirigeants que nous observons parfois sont bien en deçà de ce que l'on pourrait espérer et, étonnamment, peuvent sembler bien en deçà de ce que l'on pourrait observer dans le secteur privé.

Ces défis en matière de leadership sont-ils une conséquence naturelle des pressions et exigences externes considérables - financement précaire, baisse de la confiance, montée du populisme et du nationalisme, réduction de l'"espace politique", programme de décolonisation et volonté toujours

plus grande de localiser l'aide. Peut-être que ces défis en matière de leadership sont également liés aux caractéristiques internes qui semblent imprégner bon nombre de ces organisations, des sujets que nous avons abordés de front dans nos publications précédentes : des structures juridiques et de gouvernance horriblement complexes, des cultures hyper consultatives, des processus et des systèmes sous-financés, des cadres de performance et de responsabilité faibles, et des conseils d'administration en difficulté qui peuvent avoir du mal à suivre ce qui se passe réellement.

Ce que nous avons observé au cours des 18 dernières années !



Ou peut-être les faiblesses du leadership rendent-elles ces questions plus exigeantes qu'elles ne devraient l'être ? En d'autres termes, s'agit-il d'une question de dirigeants individuels et de leadership ? ou le problème est-il plus systémique dans ces organisations et dans le secteur dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui ?

Nos premières réflexions nous ont conduits à une première hypothèse simple : dans toute organisation, le leadership ne concerne pas seulement une ou deux personnes. Nous pensons que le leadership est un sujet plus vaste, qui englobe les individus et les équipes, ainsi que des aspects tels que les habitudes, les normes, les comportements, les standards, les politiques et même les processus et les systèmes. Nous avons commencé à parler de "système de leadership", à l'instar du célèbre modèle

Not just about individual leaders - but a broader 'leadership system'



des "sept S"². En tant que président et membre du conseil d'administration, vous faites partie de ce système - que vous le vouliez ou non ! Bien entendu, votre directeur général ou secrétaire général est un élément très important de ce système, tout comme l'"équipe de direction" et toutes les autres équipes importantes au niveau international, national et sur le terrain. Les différentes politiques et procédures relatives au recrutement, à l'évolution de carrière, à la gestion des performances et à la prise de décision sont également des éléments importants de la structure de votre système de leadership au sens large.

Ce que nous ont dit les contributeurs externes

Nous nous sommes entretenus avec un ensemble varié de dirigeants du secteur, du Nord et du Sud, et avons recueilli des points de vue francs et réfléchis. Il s'agit de personnes qui occupent (ou ont occupé récemment) certains des postes de direction les plus difficiles de notre secteur. Nous leur sommes extrêmement reconnaissants pour le temps qu'ils nous ont accordé et surtout pour leur franchise. Par ailleurs, nous tenons à souligner que, malgré le ton stimulant et autocritique des contributions et des citations ci-dessous, toutes les personnes interrogées font preuve d'une grande passion et d'un engagement sans faille envers le secteur.

Nous avons résumé ce que nous avons entendu en douze thèmes clés.

Les 12 principaux thèmes des entretiens externes

Un contexte formidable

1. Les emplois impossibles
2. Remise en question du leadership au cours des dernières décennies
3. Doute sur la future "valeur ajoutée" des grandes ONGI

Structure et pouvoir

4. Désespoir de simplification
5. Conception de structures et d'équipes
6. Informelle, puissance dissipée

Changer

7. Faiblesse de la colle d'habilitation
8. Performance et responsabilité
9. Les membres du conseil d'administration ont du mal à remplir leur rôle
10. Le changement est presque impossible

Les personnes

11. Sélection des bonnes personnes
 12. Continuité des individus/talents
-

² Développé à la fin des années 70 par Thomas J. Peters et Robert H. Waterman, consultants du cabinet de conseil McKinsey. On pense qu'il est basé sur un modèle antérieur, le "Star Model" de Jay Galbraith, datant des années 1960.

Les trois premières concernent le formidable contexte dans lequel se trouve le secteur aujourd'hui. Nous avons entendu à maintes reprises que ces fonctions de haut niveau sont devenues des tâches pratiquement impossibles. Comme l'a dit élégamment le professeur John ^{Hailey1}, *"la complexité et les exigences contradictoires rendent la direction de ces organisations de plus en plus difficile. Il faudra des personnes étonnantes d'engagement et de résilience pour pouvoir faire la différence - je ne voudrais pas le faire"*. Vivian ^{Omar1} d'ActionAid l'a exprimé de manière légèrement différente : *"Les ONGI sont difficiles à diriger - elles sont trompeuses, ce ne sont pas des entreprises, mais au fond ce sont des entreprises - il peut être très difficile de réussir - c'est beaucoup de choses à mettre dans la poche d'une seule personne"*. Mark ^{Goldring1} a exprimé des sentiments similaires : *"les dirigeants sont de plus en plus enfermés ... la peur de commettre une erreur domine de plus en plus ... la liberté de sortir et de faire une réelle différence n'existe plus comme avant"*. Et lorsque nous regardons au-delà des frontières des organisations individuelles, le défi devient plus complexe - comme Bharath ^{YJ1} l'a exprimé succinctement *"un leadership multipolaire est nécessaire, en particulier si les mouvements sociaux doivent réussir"*.

Dans ce contexte, il n'est peut-être pas surprenant que l'évaluation de la manière dont le leadership s'est exercé au cours de la dernière décennie ne soit pas très élogieuse. Comme l'a dit sans ambages un dirigeant très expérimenté du secteur, *"les 10 à 15 dernières années de leadership n'ont pas bien servi le secteur"*. Mais nous pensons que ces sentiments autocritiques (et il y en a eu beaucoup) doivent être replacés dans leur contexte - comme nous l'avons mentionné plus haut, ces fonctions sont devenues remarquablement difficiles.

Le débat sur l'avenir réel ou la "valeur ajoutée" de certaines de ces grandes organisations internationales - en particulier les plus généralistes - vient s'ajouter à ce contexte difficile. Comme l'a fait remarquer Mark ^{Goldring1}, *"le rôle des ONG est plus que jamais remis en question [...] leur contribution est loin d'être aussi importante que nous le pensons"*. Penny ^{Lawrence1} est allée plus loin : *"peut-être que l'aide en tant que réponse néocoloniale à l'inégalité a fait son temps"*. Une autre personne interrogée a parlé d'un *"contexte de confiance très altéré"* et s'est demandé si, peut-être, *"le Sud n'a tout simplement pas besoin de nous"*.

Les thèmes 4, 5 et 6 abordent la complexité des structures et de la prise de décision, ainsi que l'importance cruciale du "soft power" pour quiconque souhaite sérieusement jouer un rôle de leader. Jeremy ^{Hobbs1} l'a dit simplement : *"le modèle de la grande fédération n'est pas viable - il est tout simplement trop compliqué"*. Siobhan ^{McGee1}, qui travaille aujourd'hui au ministère irlandais des affaires étrangères et possède une riche expérience acquise auprès de plusieurs ONG, a précisé : *"La structure et la composition des équipes dirigeantes internationales au sein des fédérations ou des alliances sont nécessairement un "trucage" ; elles doivent refléter la large base de membres, la complexité des relations et des interdépendances du réseau, ainsi que des facteurs tels que la contribution financière ; il s'agit d'un scénario complètement différent de celui d'une structure singulière ou d'un système plus petit"*. Ian ^{Gray1}, fort de son expérience au sein de certaines grandes ONGI, a parlé avec passion du défi que représente le fait d'être *"noyé dans la politique et la bureaucratie"*. Un autre vieux routier du secteur, Jim ^{Emerson1}, l'a dit très simplement : *"la structure de direction actuelle suffit tout juste à maintenir les roues sur la route, à survivre"*. Il poursuit : *"une*

¹Voir la liste des personnes interrogées dans la rubrique "Remerciements".

1

¹Voir la liste des personnes interrogées dans la rubrique "Remerciements".

1

grande partie de ce qui se passe au niveau de la direction et du conseil d'administration est superficielle". En raison de cette complexité, il existe un risque que trop de rôles perdent de plus en plus de leur sens, comme l'a exprimé sans détour Ray^{Jordan1} : "l'accent est mis sur le rapport et la conformité plutôt que sur un véritable travail".

Plusieurs références ont été faites à l'importance de la puissance douce pour faire avancer les choses ; Jim Emerson a parlé avec passion de "l'importance du leadership informel et formel (de l'autorité)". Un autre dirigeant a suggéré que "les bons dirigeants sont ceux qui sont à l'aise avec l'incertitude, la complexité et les faibles différences de pouvoir - capables de naviguer dans des structures plates". Et Penny Lawrence de poursuivre "nous devons passer à un modèle de leadership distribué - en évitant la grosse bureaucratie, avec un réseau de dirigeants travaillant ensemble pour atteindre les objectifs". Jonathan^{Mitchel1} a renforcé ce point de vue et a mis en garde : "Le pouvoir informel est extrêmement important dans ce secteur - la nomination de dirigeants externes, sans ces compétences, a peu de chances de réussir - de nombreux exemples montrent que la nomination des mauvaises personnes externes a failli conduire à la faillite".

De nombreux commentaires ont été formulés sur les défis que pose la mise en place d'une solide culture de la performance et de la responsabilité (thème 8), un sujet sur lequel nous reviendrons dans la partie 2. L'une des personnes interrogées a évoqué l'existence d'une culture "molle et peu performante à plusieurs niveaux, du plus haut niveau au terrain". Penny Lawrence a donné une tournure équilibrée à ce thème : "Oui, nous avons besoin d'organisations guidées par des principes et des objectifs, mais elles doivent être en mesure de fonctionner de manière pratique et efficace". John Hailey a ajouté une qualification "la gestion des performances est une faiblesse majeure - non pas parce que les gens ne veulent pas, mais parce qu'ils n'ont tout simplement pas les compétences nécessaires pour le faire correctement - nous devons investir". Patricia^{Mugeke1} a souligné la valeur de la mise en place d'un "cadre de performance et de responsabilité en tant qu'outil essentiel pour contribuer au changement de culture et de discipline". Elle a toutefois précisé que ce cadre devait être mis en place avec le plus grand soin, car "les pays qui semblent faibles ou forts vus de loin peuvent ne pas refléter la réalité du travail de programmation ou de l'impact sur le terrain".

Le thème 9 évoque le rôle crucial des conseils d'administration et les difficultés qu'ils rencontrent pour remplir leur mandat de direction. Matt^{Foster1} commente de manière pragmatique "Les conseils d'administration ont principalement pour mission de survivre, de s'assurer qu'ils ne ruinent rien, de repérer les problèmes évidents ; en vérité, ils ne sont pas assez exposés pour avoir une bonne idée de ce qui se passe - comment pourraient-ils le faire ? Ray^{Jordan1} s'est interrogé sur le fait de savoir si les administrateurs sont alignés sur la mission ou s'ils sont simplement les gardiens du passé. ". Ian Gray a commenté : "La plupart ont peur, sont très sur la défensive et se contentent d'éviter les ennuis". Siobhan McGee a précisé que "les compétences du conseil d'administration et la contribution de ses membres peuvent être un "sac à chance" ; avec un ou deux faux pas, elles peuvent très facilement avoir un effet négatif net plutôt que le rôle de supervision stratégique, de responsabilité et de gestion des risques qu'un conseil d'administration est censé remplir". Enfin, dans certains pays de programme, il peut y avoir une complexité supplémentaire - comme l'a fait remarquer une personne interrogée à propos de la "question du népotisme dans les conseils d'administration, qui les pousse à se concentrer uniquement sur leurs communautés sans être stratégiques ... certains considèrent les ONG comme une source de revenus alors qu'ils se sont engagés à travailler en tant que bénévoles et,

¹ Voir l'annexe A pour la liste des personnes interrogées lors de la phase 1.

¹ Voir la liste des personnes interrogées dans la rubrique "Remerciements".

par conséquent, ils pousseront à la tenue de réunions inutiles afin de pouvoir réclamer des indemnités journalières, des frais de transport et des chambres d'hôtel".

Presque tout le monde a parlé de la difficulté d'apporter un réel changement, en particulier lorsqu'il s'agit de renforcer le ciment de ces organisations inhabituelles. Peter ^{Walton}¹ de Care Australia a déclaré : *"Le statu quo règne en maître - essayez un peu plus de faire ce que vous avez toujours fait et espérez que cela suffira"*. Johnathan Mitchell a commenté : *"Les dirigeants des ONG parlent de changement fondamental depuis plus de 10 ans, mais n'ont que peu d'actions à montrer" ... ajoutant que "... les forces naturelles de l'élan, de l'auto-préservation et des pressions des donateurs signifient que le changement fondamental est très difficile"*. Ian Gray a commenté, probablement à partir de quelques cicatrices de combat basées sur son expérience avec de très grandes ONGI : *"Absolument aucune incitation au changement ... risque/récompense déséquilibré ... la survie est le but"*, ajoutant avec un peu de froncement de sourcils - *"Tout est une négociation - bataille après bataille"*.

Les thèmes 11 et 12 abordent le défi de la sélection des bonnes personnes, ainsi que la question de la continuité des personnes et des idées. Emmah Wandere a ramené ce thème aux qualités intemporelles de la communication, de la cohérence et de l'adaptabilité : *"La communication ... et la capacité à communiquer sont très importantes" ... "On ne soulignera jamais assez l'importance de la cohérence"" et de l'adaptabilité - en particulier dans un monde où le contexte est en constante évolution"*. James Wangombe a ajouté dans la même veine : *"la transparence et la cohérence sont vitales - elles donnent confiance - la vérité est importante, la voix doit correspondre aux actes"*. Il a poursuivi en disant que *"les organisations qui semblent fonctionner sont celles dont le chef dirige depuis l'arrière et soutient les autres pour qu'ils prennent le devant de la scène... parlent de "nous" et non de "je" "*. Vivian Omari poursuit sur cette lancée : *"Les bons dirigeants ont tendance à ne pas être encombrés dans leurs pensées, à ne pas être encombrés dans ce qu'ils sont"*. Toutefois, elle a poursuivi en soulignant que *"l'adéquation au contexte est très importante - un dirigeant peut être bon dans une situation et ne pas l'être dans une autre". Les bons dirigeants savent lire les environnements et en faire ressortir ce qui est important"*. Yeshe Smith et Shannon Shultz ont évoqué le risque de racisme inhérent, par exemple, au fait de *"donner trop d'importance aux compétences occidentales (comme une bonne grammaire et la gestion de documents) par rapport aux connaissances politiques et culturelles "*². Tout cela est étroitement lié à l'importance de la continuité, comme l'a souligné Jim Emerson : *"la continuité est essentielle dans un contexte où le réseau de relations est si important"*. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons les dirigeants individuels et le leadership individuel dans la partie 3.

Dans l'annexe A, nous avons inclus une série plus longue de citations de nos contributeurs externes, alignées sur chacun des 12 thèmes ci-dessus. Elles vous permettront d'approfondir ces réponses et de mieux apprécier le niveau d'émotion et de remise en question qui a traversé ces discussions.

² Il peut être utile de se référer à l'article mythique de Tema Okun sur la "culture de la suprématie blanche" (2021) :

Changements stratégiques et grandes tendances

En nous tournant vers l'avenir, nous savons que le monde n'est pas immobile. Nous avons essayé d'identifier certains des changements les plus importants ou des mégatendances qui pourraient avoir une incidence sur le type de dirigeants et d'expertise nécessaires au cours de la décennie à venir. Nous pensons que les six suivantes méritent une mention particulière, sous l'appellation insolente des six D : numérisation, dé-carbonisation, dé-colonisation, dé-mondialisation, dé-démocratie et dé-information. Certains d'entre eux offrent d'importantes opportunités, mais ils posent également des défis considérables !

La numérisation et l'IA offrent des possibilités de programmes plus créatifs et plus efficaces. Potentiellement, elles peuvent également permettre aux pays en développement de réinventer leurs économies afin de rattraper et, qui sait, de dépasser les économies mieux établies. Cependant, les ONG sont-elles à la hauteur de cette tâche ? - Plus précisément, les dirigeants actuels des ONG ont-ils l'expertise, sans parler de l'espace mental, pour s'engager efficacement dans ce domaine ?

La décarbonisation et les opportunités associées à la "révolution industrielle verte". De manière optimiste, cette évolution pourrait-elle permettre à certains pays en développement de faire un bond en avant, en particulier lorsqu'ils disposent d'avantages naturels importants - l'énergie solaire en est un exemple évident. Cependant, nous ne savons que trop bien qu'une grande partie des effets du changement climatique jetteront une ombre particulièrement sombre sur bon nombre de ces pays. Les équipes dirigeantes des ONG sont-elles équipées pour faire face aux avantages et aux défis de cette tendance importante ?

Le programme de décolonisation, et tout ce qu'il implique, offre aux équipes locales des pays en développement la possibilité de s'approprier davantage leur propre programme - sans attendre les solutions, l'expertise et l'argent du Nord. Mais la direction et la gouvernance des branches sud des ONG internationales ont-elles la confiance, l'ambition et la capacité de saisir cette opportunité ? Le jury n'a pas encore tranché ! - d'autant plus qu'une grande partie du pouvoir provient encore, implicitement ou explicitement, des flux d'argent en provenance de ce que l'on appelle le "Nord". Les efforts déployés pour mettre en place une gouvernance locale forte et compétente dans plusieurs pays en développement ne sont pas sans poser de problèmes.

La démocratie - ou plutôt la "dé-démocratie", une tendance inquiétante, avec la montée du populisme et des dérives autocratiques dans des pays qui étaient considérés, jusqu'à récemment, comme des bastions de la démocratie et de la liberté d'expression - tels que l'Inde, le Brésil, la Turquie, la Hongrie +++ ... il y en a beaucoup !!! ... on peut dire que les États-Unis et le Royaume-Uni ne sont pas à l'abri des factions qui affichent ces tendances. Cela continuera à réduire, encore plus, l'espace d'action de la société civile. Un bon exemple est l'Inde, où Oxfam et Amnesty font partie des nombreuses ONG internationales dont les licences n'ont pas été renouvelées parce qu'elles reçoivent des fonds de l'étranger. Depuis 2018, les licences de près de 20 000 ONG ont été annulées, dans le cadre d'une campagne menée par le Bharatiya Janata Party (BJP) contre les ONG et

Changements stratégiques et mégatendances - les 6 D's

D-igitalisation - Technologie et IA

Décarbonisation - Changement climatique et révolution industrielle verte

Décolonisation - de l'aide et du pouvoir

Dé-mondialisation - Nationalisme /Populisme/Protectionnisme

Dé-démocratie - Sous la menace du populisme et de l'autocratie

Déinformation - fake news, manipulation et ingérence étrangères

Opportunités et défis

les militants sociaux, en particulier ceux qui travaillent sur les questions d'inégalité avec les pauvres des zones rurales, les castes inférieures et les marginaux.

La démondialisation - l'inversion assez récente et significative de la tendance à la mondialisation que nous avons connue pendant plusieurs décennies et qui était, jusqu'à récemment, considérée comme un moteur important de la croissance, de la richesse économique et de la prospérité. Le commerce international était considéré comme une situation gagnant-gagnant pour tous, où nous bénéficions tous d'un gâteau mondial en pleine croissance. L'inverse, illustré par le Trumpisme, le Brexit, les tendances populistes/nationalistes, les problèmes des chaînes d'approvisionnement mondiales et le manque de confiance dans la croissance mondiale, conduit à une philosophie de "jeu à somme nulle"... "*Je gagne si vous perdez*". C'est une nouvelle inquiétante pour l'esprit humanitaire, qui consiste à aider les personnes dans le besoin, où qu'elles soient et quelle qu'en soit la cause. Tout cela augmentera la pression sur les systèmes de leadership internationaux, et en particulier sur la collecte de fonds internationale, qui est l'élément vital de toutes les ONG internationales.

La désinformation est une tendance inquiétante, qui rend la communication difficile et brouille la compréhension par le public des problèmes mondiaux et des solutions possibles. Elle constitue également une menace importante pour le processus de bonne démocratie, facilitée par la prolifération des médias sociaux, et est de plus en plus utilisée comme une arme internationale par des États voyous.

Enfin, s'il devait y avoir un septième D, peut-être pas au même niveau que les six précédents, on pourrait penser au grand changement vers le travail à distance ou De-Camping. Ce changement, largement stimulé par Covid, en a surpris plus d'un par son ampleur et sa longévité, et semble avoir changé la donne dans plusieurs secteurs. Pour les ONG internationales, il pourrait présenter des opportunités en termes de flexibilité, d'équipes horizontales et de travail en équipe (à l'intérieur et au-delà des frontières de l'organisation et du pays), ainsi que d'accès à des talents et à un savoir-faire rares. Toutefois, nous ne savons pas encore où cette évolution aboutira, étant donné le débat croissant sur la productivité, la constitution d'équipes, le processus créatif et le problème très important de la solitude lorsque l'on travaille à domicile pendant des périodes prolongées.

Comment ces changements affecteront-ils la direction des ONGI dans la décennie à venir ? Les réponses adéquates dépassent le cadre de ce document. Cependant, nous savons avec certitude que les types de dirigeants, d'équipes de direction et d'expertise dont nous avons besoin pourraient être quelque peu différents de ce à quoi nous sommes habitués.

Conclusions de la partie 1 - Faire le point

En examinant notre propre expérience, notre analyse et notre apprentissage, ainsi que les résultats d'une série fascinante d'entretiens, quelles sont les conclusions les plus importantes à nos yeux ? Nous en avons retenu cinq.

La conclusion 1 met directement l'accent sur les "systèmes de leadership", réaffirmant ce que nous avons supposé dès le départ, à savoir que le leadership est un système complexe et étendu, avec de nombreuses composantes interconnectées, et qu'il ne se résume pas à quelques individus de premier plan. Ces personnes importantes sont, bien entendu, un élément central de tout système de leadership, mais elles n'en sont qu'une partie. Dans la deuxième partie, nous rassemblerons ce que nous considérons comme les piliers les plus importants de la structure d'un bon système de leadership.

Conclusion 2 : les "systèmes de leadership" de nombreuses grandes ONG sont fragiles, étirés, fatigués et, dans certains cas, tout simplement cassés. Nous pensons que certains d'entre eux le sont depuis un certain temps. Lorsque c'est le cas, les conseils d'administration, les présidents, les directeurs généraux et les dirigeants de chaque ONG doivent s'unir pour reconstruire ces systèmes de leadership, afin d'avoir une chance de remplir leur mission et leurs objectifs. Il est absolument inutile de frapper des personnes bien intentionnées, dans la plupart des cas talentueuses et dévouées, qui se battent avec les "systèmes de leadership" complexes et difficiles de ces grandes organisations.

Conclusion 3 : nous pensons que certaines ONG sont tout simplement noyées dans la complexité - une partie de cette complexité est inévitable, l'autre non. Complexité des structures et de la gouvernance ; complexité des politiques, des principes, des priorités, des thèmes, du langage ; complexité de la stratégie et des approches programmatiques. Chaque nouvelle idée ou initiative tend à ajouter une couche à l'autre - et bientôt, il devient difficile pour quiconque de voir la "*forêt à partir des arbres*". En fin de compte, seuls ceux qui peuvent naviguer dans cette complexité organisationnelle interne seront en mesure de survivre et de prospérer. Malheureusement, certaines personnes remarquables ne se sentent pas à l'aise dans cet environnement et vont chercher des opportunités ailleurs.

Conclusion 4 : un "système de leadership" faible ou défaillant peut permettre aux organisations de dériver vers ce que nous appelons une culture de faible performance - qui peut être paralysante et contagieuse. Nous sommes convaincus qu'une culture de haute performance (*comportements, attitudes, habitudes, attentes, etc.*) est un pilier essentiel du "tissu souple" de tout système de leadership. En revanche, une culture peu performante peut saper tous les autres piliers de votre système de leadership. Attention, chaque nomination que vous faites a la possibilité de renforcer ou de saper votre culture de la performance. Dans la deuxième partie, nous approfondirons ce sujet et présenterons certains des symptômes typiques que nous avons rencontrés plus souvent que nous ne voudrions l'admettre au cours des dix-huit dernières années. Je me demande si vous serez en mesure de reconnaître l'un de ces symptômes dans votre propre organisation ?

Partie 1 Réflexions / Conclusions

1. **Systèmes de leadership** - pas une ou deux personnes
2. **Systèmes de leadership** - faibles/étirés/fatigués/cassés (Partie 2)
3. **Noyés dans la complexité de la gouvernance/structures/priorités/politiques+**.
4. **Une culture de la contre-performance enfermée dans un carcan**
5. **Préoccupations concernant le rôle, la contribution et la stratégie**

Conclusion 5 : certaines ONGI commencent à connaître (ou, dans certains cas, connaissent déjà) une crise imminente en ce qui concerne leur rôle et leur contribution. C'est ce qu'ont affirmé avec force de nombreux dirigeants chevronnés avec lesquels nous nous sommes entretenus au cours des entretiens. Et ce défi sera aggravé par les changements stratégiques émergents et les mégatendances qui modifient encore le paysage, et qui présentent chacun des opportunités ainsi que de nouveaux défis significatifs. Pour certains, il est urgent de redonner de l'élan à ce que nous appelons le "*volant de contribution*", qui ralentit ou, dans certains cas, s'arrête - un concept que nous développerons dans la partie 2. Il s'agit d'une reprise de l'idée de "*volant économique*" introduite à l'origine par Jim Collins dans son livre très lu "Good to Great"³ ... [nous vous recommandons également vivement sa publication dérivée "*Good to Great and the Social Sectors*"⁴]

Quelles sont les implications de ces conclusions ?

Implication A : ... Nous devons travailler dur pour rafraîchir, renforcer ou, dans certains cas, reconstruire ces "systèmes de leadership". S'ils sont brisés, il ne sert absolument à rien de persécuter des personnes talentueuses en leur fixant des objectifs déraisonnables ou inatteignables... Ceci est une transition vers le sujet de la deuxième partie, où nous développerons ce que nous considérons comme les piliers les plus importants d'un système de leadership solide.

Implication B : Compte tenu de la portée et de l'ampleur du défi, nous avons besoin de personnes exceptionnelles dans les rôles

clés, pour survivre, être performants et en même temps conduire la transformation de ces systèmes de leadership fragiles. Ces personnes doivent être patientes, respectées, visionnaires, pratiques et résilientes. En fait, dans les organisations où les systèmes de leadership sont toujours susceptibles d'être tendus et fragiles, le calibre, le style et la substance des personnes occupant des rôles clés sont encore plus importants. Une autre grande implication de ces premiers résultats, même avec des leaders individuels exceptionnels, est l'importance d'excellentes équipes et d'un travail d'équipe à tous les niveaux. Nous avons besoin d'un travail d'équipe exceptionnel pour surmonter la complexité que nous avons mentionnée plus haut. Et nous savons qu'un bon travail d'équipe est la pierre angulaire de tous les environnements performants. C'est le sujet de la partie 3.

Implication C : Enfin, nous devons cesser de botter en touche. - Dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, oui, interrogez-vous honnêtement sur l'état de votre système de leadership, sur les types de leaders individuels et de talents dont vous disposez aujourd'hui, et réfléchissez à ce dont vous aurez besoin pour réussir à l'avenir. Préparez un plan d'action pratique pour rassembler tous ces éléments et commencer à renforcer votre système de leadership pour la décennie à venir. C'est le sujet de la partie 4.

Implications pour la décennie à venir

Implication (A) - Reconstruire les systèmes de leadership - cesser de frapper les leaders individuels talentueux

→ *Objet de la partie 2*

Implication (B) - Besoin de personnes exceptionnelles dans les rôles clés ; d'excellentes équipes et d'un bon travail d'équipe

→ *Objet de la partie 3*

Implication (C) - Arrêter de botter en touche - Un plan d'action

→ *Objet de la partie 4*

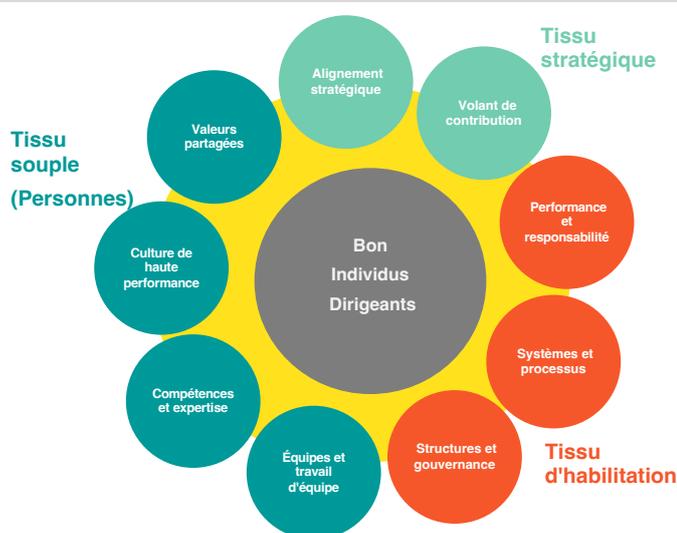
³ *Good to Great : Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* est un ouvrage de management écrit par [Jim C. Collins](#) qui décrit comment les entreprises passent du statut de bonnes à celui de grandes entreprises, et comment la plupart des entreprises échouent dans cette transition. Le livre a été un best-seller, vendu à quatre millions d'exemplaires et publié en octobre 2001.

⁴ **GOOD TO GREAT AND THE SOCIAL SECTORS** Why Business Thinking Is Not the Answer, par Jim Collins, novembre 2005.

PARTIE 2 - LES PILIERS D'UN "SYSTÈME DE LEADERSHIP" FORT

Nous avons opté pour le concept de "système de leadership" afin de réfléchir aux défis que nous rencontrons dans notre secteur et d'éviter le piège d'une "focalisation excessive" ou même d'un "matraquage" des personnes talentueuses qui dirigent ou ont dirigé ces organisations au cours des dernières années. Sur la base de notre analyse et de nos conclusions dans la première partie, nous avons tenté d'identifier ce que nous considérons comme les piliers les plus importants d'un "système de leadership" solide. Certes, la sélection, le soutien et le maintien de bons dirigeants individuels constituent un pilier très important, mais il y en a plusieurs autres. En termes simples, notre thèse est qu'un système de leadership fort est le produit de leaders individuels forts et d'un environnement performant. Un environnement performant comporte de nombreux ingrédients ou piliers. Dans les diagrammes ci-contre, nous avons sélectionné les piliers qui nous semblent particulièrement importants. Ceux-ci peuvent être regroupés en gros en trois domaines. Les quatre premiers concernent le "tissu mou" autour de la culture, des valeurs, du travail d'équipe et de l'expertise. Les trois suivants couvrent le "tissu habitant", plus tangible : structures, processus et systèmes, performances et responsabilité. Enfin, nous avons le "tissu stratégique" crucial - l'alignement stratégique sur le rôle, l'objectif et l'approche, et enfin ce que nous appelons la "roue d'inertie de la contribution".

Les piliers d'un "système de leadership" performant



Quelques brefs commentaires sur chacun de ces piliers. Nous commençons, en quelque sorte dans l'ordre inverse, par les piliers du "tissu stratégique", puis nous présentons les piliers du "tissu habitant" et nous terminons par ce que nous pensons être les piliers les plus importants de tous - le "tissu souple" non négociable. Nous terminerons par le pilier 1, qui deviendra le sujet principal de la section suivante (partie 3). Je suppose que vous pensiez que nous n'en arriverions jamais là !

Les piliers du tissu stratégique

Pilier 10 - Alignement stratégique sur l'objectif, la contribution et l'approche. Toute bonne stratégie nécessite une analyse rigoureuse des réalités externes ainsi que des croyances et des capacités internes, des choix clairs étant faits et acceptés par tous. Cependant, l'élément clé - souvent si insaisissable - est le défi de l'alignement profond - non seulement sur l'objectif et la focalisation, mais aussi sur les croyances concernant la manière la plus efficace de réaliser le changement - souvent appelé "*théorie du changement*". Plus facile à dire qu'à faire parfois dans la culture politique et d'opinion de certaines de ces organisations ! Bien trop souvent, nous constatons de profonds désalignements qui perturbent la prise de décision et les performances au jour le jour. Ce sujet est abordé en profondeur dans le chapitre 5 de notre précédente publication "*Building a Better international NGO*" (*Construire une meilleure ONG internationale*). Nous y

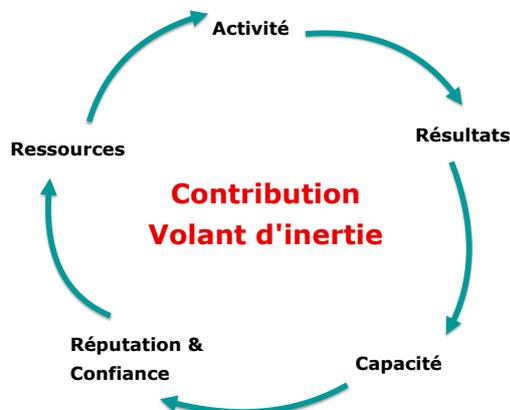
présentons une approche pragmatique pour aider les ONG à réfléchir, à faire des choix clairs et à s'aligner, afin de créer un plan stratégique pragmatique, significatif et réalisable.

Pilier 9 - Volant de contribution. Alors que le pilier 10 concerne

principalement la clarté et l'alignement internes, ce pilier est davantage orienté vers l'extérieur. Nous testons si la combinaison de cette stratégie et de la qualité de sa mise en œuvre a une véritable traction. Pour décrire ce pilier, nous aimerions introduire le concept de "roue d'inertie de la contribution". Une roue d'inertie positive se définit par un **élan** croissant en termes de résultats, de crédibilité et de ressources disponibles. En termes simples, les bons **projets** renforcent les **capacités** et **produisent des résultats** positifs (*parties prenantes satisfaites*), ce qui renforce la **crédibilité** qui, à son

tour, attirera davantage de **ressources** (fonds et expertise) qui soutiendront d'autres projets, d'autres capacités, d'autres résultats, et ainsi de suite. En réalité, ce n'est pas très différent de n'importe quelle entreprise. L'élan de la roue d'inertie stimule la confiance collective ... qui à son tour améliore les performances, les résultats et l'impact. Nous pensons que cette roue d'inertie de la contribution peut devenir un peu "coincée", peut-être même au niveau d'un secteur, mais certainement pour certaines organisations individuelles. Cela devrait être une préoccupation majeure pour tous les conseils d'administration et les équipes de direction. Lorsque nous nous tournons vers l'avenir, les équipes de direction et les conseils d'administration doivent se demander si l'élan du passé se poursuivra, en particulier compte tenu des changements majeurs et des mégatendances que nous pouvons déjà observer. L'une des personnes interrogées a déclaré : "Je suis absolument étonnée qu'il y ait eu si peu d'innovation réelle dans notre secteur au cours de la dernière décennie". Et comme l'a souligné Penny Lawrence, présidente de Refugee Action et ancienne directrice générale adjointe d'Oxfam GB, "dans la pratique, l'attention de la plupart des dirigeants semble être attirée par des discussions sur la décolonisation, les pratiques antiracistes, la sauvegarde - plutôt que par des solutions et des idées nouvelles plus radicales visant à modifier les orientations et les approches".

L'élan de la contribution



Piliers de la structure habilitante

Pilier 8 - Structures et gouvernance (y compris le processus de prise de décision). Concevoir des structures et une gouvernance efficaces n'est pas chose aisée lorsque l'on couvre un si grand nombre de contextes différents, souvent à travers cinquante à cent États-nations, et parfois à travers un large éventail de domaines programmatiques. Nous savons que toutes les options structurelles ont leurs propres avantages et inconvénients et qu'elles doivent donc être soigneusement adaptées à chaque situation spécifique et à chaque ensemble de priorités. Il s'agit d'un sujet que nous avons exploré en profondeur dans le chapitre 3 de notre précédente publication "Building a Better International NGO" (Construire une meilleure ONG internationale). Nous y abordons les questions et les facteurs clés et analysons les avantages et les inconvénients d'une série d'options structurelles différentes.

Pilier 7 - Systèmes et processus. Il s'agit d'ingrédients essentiels au bon fonctionnement de toute organisation. Cela semble être un véritable défi pour certains - rendu plus difficile par la complexité de la gouvernance, ainsi que par la diversité des pays inclus dans de nombreuses organisations et fédérations. Nous faisons ici référence aux processus et systèmes standard qui sous-tendent toute grande organisation, tels que les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information, le suivi et l'évaluation, la gestion des connaissances, la planification et la gestion des performances. Bien que quelques donateurs soient disposés à investir dans ces domaines, le financement et l'achèvement de ces projets peuvent constituer un véritable combat, exigeant beaucoup de discipline et de détermination.

Pilier 6 - Performance et responsabilité. Lorsque les ONG dépassent une certaine taille, nous pensons qu'il est pratiquement impossible de maintenir une organisation performante sans un "cadre de performance et de responsabilité" cohérent, approfondi et pragmatique. Je m'excuse pour l'étiquette, mais c'est bien de cela qu'il s'agit ! C'est l'un des enseignements que l'on peut tirer de la quasi-totalité des ONG internationales avec lesquelles nous avons travaillé au cours des 18 dernières années. Il s'agit d'une étape pratique pour toute organisation cherchant à établir une culture de haute performance. (Voir le deuxième pilier ci-dessous). Soit dit en passant, la responsabilité externe, un terme très utilisé et discuté, n'a que peu de crédibilité s'il n'est pas fondé sur un cadre interne efficace de performance et de responsabilité. Ce sujet est étudié en détail au chapitre 6 de notre publication précédente, "*Building a Better international NGO*" (*Construire une meilleure ONG internationale*). Nombre d'entre elles ont réalisé des progrès notables dans ce domaine au cours de la dernière décennie, tandis que d'autres commencent à peine à établir ce pilier crucial.

Les piliers du tissu souple

Pilier 5 - Équipes et travail d'équipe. Quelle que soit la structure, quel que soit le modèle de gouvernance, quelle que soit la stratégie, nous ne saurions trop insister sur l'importance d'équipes performantes et d'un bon travail d'équipe. Nous avons besoin d'équipes bien conçues, motivées et performantes pour pouvoir agir efficacement dans le monde complexe et dynamique dans lequel nous travaillons. Une représentation appropriée des parties prenantes importantes (et non une représentation symbolique), une participation authentique/honnête, des mandats de prise de décision clairs et de la discipline sont autant d'éléments qui caractérisent toute organisation performante. Ces ingrédients peuvent s'avérer illusoire dans le chaudron politique quotidien de certaines de nos grandes ONG.

Pilier 4 - Compétences, expertise et capacités. Quel est notre niveau ? En réalité, que savons-nous faire ? Nos compétences et nos capacités correspondent-elles à l'approche programmatique à laquelle nous aspirons ? De nombreuses organisations parlent d'"*approche fondée sur les droits*", de "*travail en partenariat*", d'"*autonomisation des organisations communautaires locales*" (OCB) et de "*soutien aux mouvements sociaux*". Cependant, on peut parfois se demander si cela correspond aux compétences réelles aux niveaux local et international. Peut-être que, dans certaines organisations, la majeure partie du savoir-faire est encore plus alignée sur le travail traditionnel de prestation de services, par exemple en aidant à financer et à construire des salles de classe et des cliniques ? En outre, si nous voulons vraiment travailler avec et par l'intermédiaire de partenaires, une approche logique et très prisée, comment, dans la pratique, nous assurer que nous continuons à apprendre et à maintenir une expertise et un savoir-faire significatifs ? De même, lorsque nous parlons de renforcement des capacités de nos partenaires, s'agit-il de mots bien intentionnés ou disposons-nous réellement de l'expertise nécessaire pour y parvenir ? Le thème des compétences de base est abordé dans le chapitre 4 de notre publication précédente - "*Building a Better international NGO*" (*Construire une meilleure ONG internationale*).

Pilier 3 - Valeurs partagées. Lorsque nous avons élaboré les premières versions de ce document, nous avons résisté à l'idée d'inclure les valeurs en tant que pilier explicite, même si nous croyons fermement au rôle que jouent les valeurs partagées dans l'ADN de toute organisation performante, qu'elle soit grande ou petite. Lorsque je travaillais chez Accenture, j'étais très conscient de l'importance accordée aux valeurs partagées - enseignées dans toutes les formations et intégrées dans toutes les évaluations de performance - des valeurs telles que l'intendance, le service à la clientèle et d'autres qui n'avaient pas de nom bien défini - comme travailler toute la nuit ou tout le week-end pour respecter le délai fixé par le client. Cependant, dans l'ensemble des ONG avec lesquelles nous avons travaillé depuis 2006, nous avons eu l'impression que, de temps à autre, le concept de valeurs et de valeurs partagées était parfois utilisé de manière abusive, se perdait parfois dans le langage et les platitudes, et ne semblait pas toujours authentique. C'est pourquoi nous avons hésité à l'inclure jusqu'à cette dernière version. Mais nous savons au plus profond de nous-mêmes qu'il est essentiel... et qu'il doit être un pilier explicite de tout bon système de leadership.

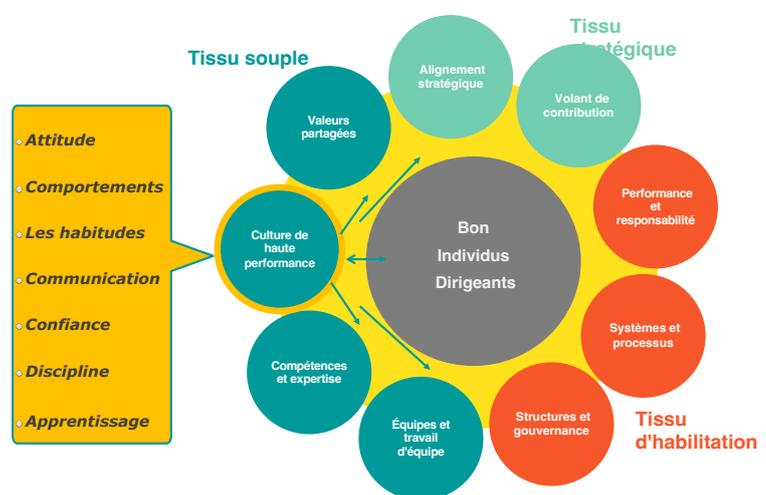
Pilier 2 - Une culture de la haute performance. Nous souhaitons souligner l'importance cruciale de ce pilier, que nous avons baptisé "culture de la haute performance". Il s'agit d'un pilier dont j'étais intuitivement conscient au cours de ma carrière chez Accenture, mais qui m'a obsédé pour la première fois lors de visites régulières, il y a plus de 35 ans, dans un petit mais très actif magasin de peinture local, près de l'endroit où nous vivons, dans le nord de Londres. Chaque fois que je me suis rendu dans ce magasin, année après année, j'ai observé le même schéma et les mêmes normes. Lorsque chaque client

(souvent perplexe et hésitant) entrait dans le magasin, un membre de l'équipe d'assistants assez bien habillés se proposait immédiatement de l'aider, en comprenant calmement et rapidement ce dont il avait besoin, en le guidant vers le bon rayon, en lui donnant quelques éclaircissements et conseils et en le guidant vers le comptoir pour le paiement. En un rien de temps, le client est sorti avec tout ce dont il avait besoin, même les articles dont il ne soupçonnait pas l'utilité. J'ai été constamment étonné de voir comment chacune de ces personnes, sans exception, année après année, parvenait à développer l'attitude, l'urgence, les connaissances et surtout l'empathie nécessaires pour réaliser des performances aussi constantes et impressionnantes. Un jour, je ferai une véritable étude de cas, car le magasin fonctionne encore aujourd'hui selon les mêmes normes.

Comme l'illustre le diagramme ci-dessus, une culture de haute performance comporte plusieurs dimensions : attitudes, comportements, habitudes, confiance, discipline et apprentissage. Cette liste n'est pas définitive. Et bien sûr, ce pilier a un impact sur la santé des autres piliers et en subit les conséquences. En fait, une culture de la performance forte peut aider les organisations à s'en sortir avec une série de faiblesses dans d'autres domaines.

D'autre part, lorsque nous parlons d'une culture peu performante, qu'entendons-nous exactement ? Les symptômes pratiques suivants sont quelques exemples illustratifs (liste non exhaustive) - des symptômes dont nous avons été témoins dans de trop nombreuses situations. Par exemple,

Une culture de la haute performance est un pilier essentiel



... Il n'y a pas de mal à allouer/cacher des coûts fixes ou des frais généraux en tant que dépenses de programme !
... Il est acceptable de vouloir faire partie d'une équipe, mais pas sincèrement de faire partie de cette équipe !
... Il n'y a pas de mal à se féliciter d'objectifs, de priorités et d'initiatives collectives, tout en continuant à travailler dans son propre pays ou à exercer sa propre fonction en fonction de ce que l'on pense être le mieux !
... Il est acceptable que des personnes ou des fonctions peu performantes soient tolérées sans que personne ne semble s'en préoccuper ou vouloir prendre des mesures !
... Il n'y a pas de mal à ce que de graves déséquilibres dans les croyances et les approches ne soient pas résolus et perdurent, entraînant beaucoup d'efforts inutiles et de confusion !
.... Il n'y a rien de mal à diriger un bureau national où il ne reste que peu ou pas de fonds - après les frais généraux et les salaires - pour effectuer un travail de fond dans le cadre d'un programme !

Peut-être en avez-vous fait l'expérience ? Tosca Bruno-van Vijfeijken a abordé franchement ce vaste sujet et "s'est demandé s'il n'y avait pas quelque chose d'implicite dans le contrat psychologique que de nombreux membres du personnel des ONG semblent penser avoir avec leurs employeurs : tant que j'ai la passion de la cause et que je suis prêt à travailler de longues heures pour un salaire relativement bas (c'est-à-dire inférieur à ce que je pourrais gagner dans le secteur privé), j'aurai un emploi". Aucune mention des résultats réels. Tosca poursuit en se demandant si l'attitude/les actions des donateurs ne sont pas utiles lorsqu'ils ont le *sentiment* que quelque chose de bien est fait avec leur argent, même s'ils savent pertinemment qu'il n'y a pas grand-chose à faire"

Pilier 1 - De bons dirigeants individuels. Enfin, au cœur du système de leadership, la tâche de sélectionner, de développer, d'entretenir et de retenir les leaders individuels, non seulement au niveau C, mais aussi dans tous les rôles de leadership importants au sein de ces organisations vastes et complexes. La réalité de ces systèmes de leadership tendus et fragiles, dans beaucoup de nos ONG, crée un contexte extrêmement exigeant pour tout individu. Nous pensons que les bons dirigeants individuels peuvent, par leurs actions, inactions et décisions, soit renforcer/construire, soit au contraire saper une culture de haute performance. C'est le sujet de la troisième partie de ce document.

Conclusions de la deuxième partie

Lorsque nous examinons l'ensemble des piliers d'un système de leadership, quelles conclusions pouvons-nous tirer ? ... (la numérotation s'appuie sur les conclusions de la partie 1)

Conclusion 6 : PRIORISER : ÊTRE HONNÊTE, PRAGMATIQUE ET RÉALISTE : Il est inévitable que certains des piliers de votre système de leadership soient plus faibles ou plus forts que d'autres. Oui, construisez sur vos points forts. Mais si certains piliers s'effondrent, reconnaissez ce qui doit être fait, unissez-vous et commencez le voyage vers un meilleur endroit. Dans la quatrième partie, nous vous proposerons quelques suggestions pour vous aider à vous auto-évaluer et à établir des priorités dans le cadre de ce voyage important, comme la grille de priorisation (illustrative) présentée ci-dessous.

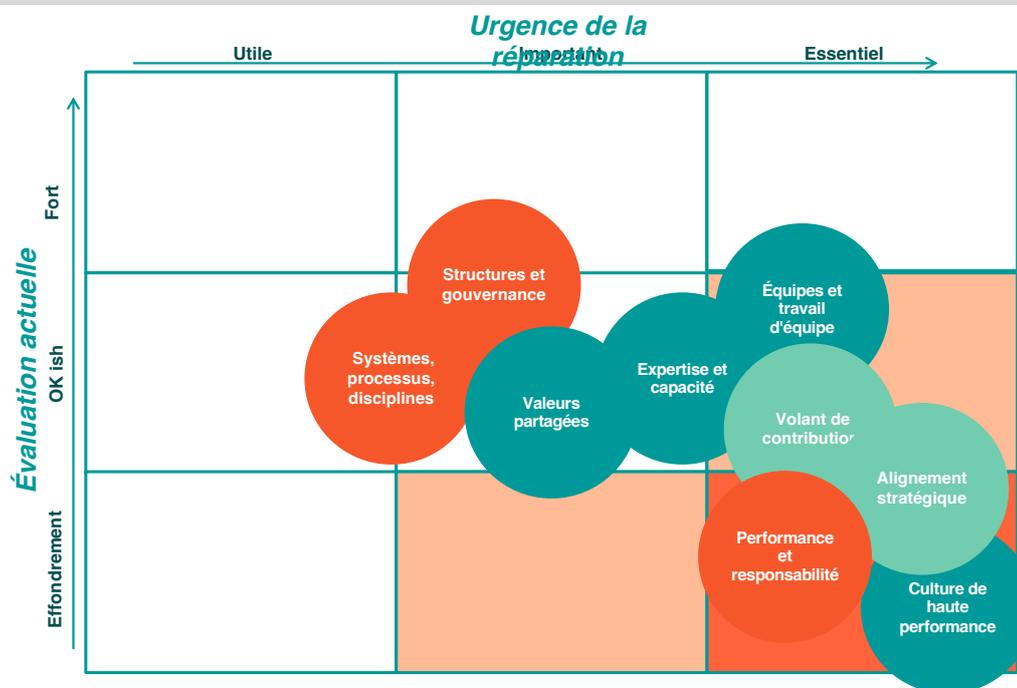
Conclusion 7 : LES RÈGLES DU TISSU SOUPLE : La santé des piliers du tissu souple est vitale pour toute organisation et particulièrement importante compte tenu de la nature de notre secteur - car il

est très probable que certains des piliers porteurs seront mis à rude épreuve et privés de l'investissement dont ils auraient idéalement besoin.

Conclusion 8 : UNE CULTURE DE HAUTE PERFORMANCE : nous pensons qu'une culture de haute performance est le pilier le plus important de tous. Si elle n'est pas forte, il sera pratiquement impossible de progresser sur quelque front que ce soit.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, votre culture de la performance alimente et est alimentée par tous les autres piliers. Une culture de la haute performance trouvera un moyen de surmonter les désalignements stratégiques. Elle peut faciliter le renforcement progressif du tissu habilitant. Un cadre solide de performance et de responsabilité peut contribuer à votre culture de la performance, mais ne peut probablement pas la créer ! À moins, bien sûr, que les dirigeants individuels aient l'envie et la détermination de maintenir le cap.

Priorité aux piliers à renforcer



PARTIE 3 - LES DIRIGEANTS INDIVIDUELS ET LE LEADERSHIP INDIVIDUEL

Enfin, le premier pilier, qui est au cœur de tout système de leadership. Des leaders individuels forts et de bonnes capacités et comportements de leadership sont souvent mentionnés comme des facteurs importants de la réussite de toute organisation, petite ou grande. Les bons dirigeants peuvent faire une énorme différence. Ils donnent une orientation claire et inspirent confiance - en interne comme en externe. Ils ont une influence importante sur l'atmosphère de travail, de sorte que les individus et les équipes peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela vaut pour les organisations de développement international et d'aide humanitaire comme pour tout autre secteur.

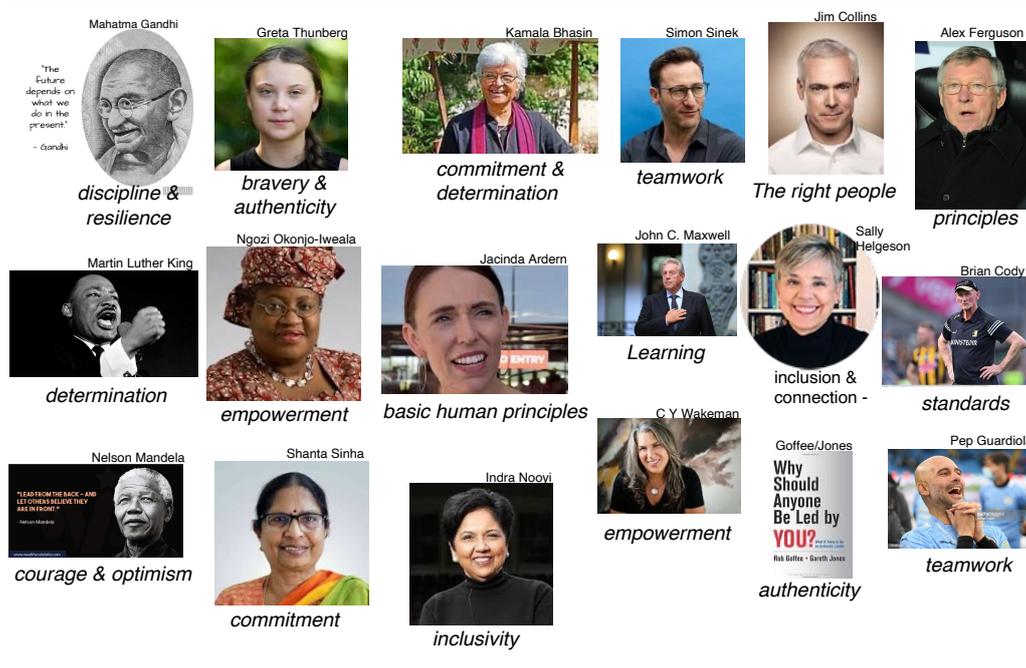
La plupart d'entre nous se souviennent de certaines personnes qui ont fait preuve d'un leadership exceptionnel à un moment ou à un autre de leur vie, des personnes avec lesquelles ils travaillaient directement, ou peut-être à un ou plusieurs niveaux supérieurs. Les bons dirigeants se soucient de nous, nous font confiance, nous mettent au défi et nous poussent, nous encadrent, nous font nous sentir en sécurité pour être nous-mêmes et donner le meilleur de nous-mêmes, nous donnent envie de donner le meilleur de nous-mêmes. Ils n'ont pas d'ego démesuré, mais créent au contraire un espace pour que les individus et les équipes puissent émerger et être performants. Ils sont susceptibles d'être respectés dans leur domaine technique, même s'ils ne sont pas toujours les plus doués sur le plan technique. Cependant, ils ont ce petit quelque chose qu'il est difficile de définir précisément, mais que l'on reconnaît lorsqu'on en fait l'expérience.

Cependant, dans notre secteur, nous pensons qu'un leadership fort et inspirant n'est pas aussi courant que nous l'espérons. On pourrait s'attendre à ce que les personnes qui ont décidé de consacrer leurs talents à des efforts aussi nobles, souvent avec des récompenses financières qui ne représentent qu'une fraction de ce qu'elles pourraient obtenir ailleurs, soient des personnes et des dirigeants vraiment inspirants. Oui, bien sûr, il y a des exemples de dirigeants formidables, non seulement au niveau de la direction, mais aussi à différents niveaux et dans différents coins de nombreuses agences. Mais ... nous pouvons parfois être surpris, voire déçus, et de temps en temps !

Attributs des leaders individuels forts

Comment pouvons-nous choisir, nourrir et retenir les leaders individuels de notre secteur qui peuvent faire une réelle différence ? Pour aborder ce sujet, nous avons pensé qu'il pourrait être utile de sortir du cadre des ONG et de nous pencher sur les questions suivantes explorer les messages et les idées de quelques leaders héroïques du passé, de quelques leaders impressionnants de notre époque, du monde universitaire du leadership et de quelques leaders à succès du monde du sport. Quels enseignements et quelles idées pouvons-nous en tirer ?

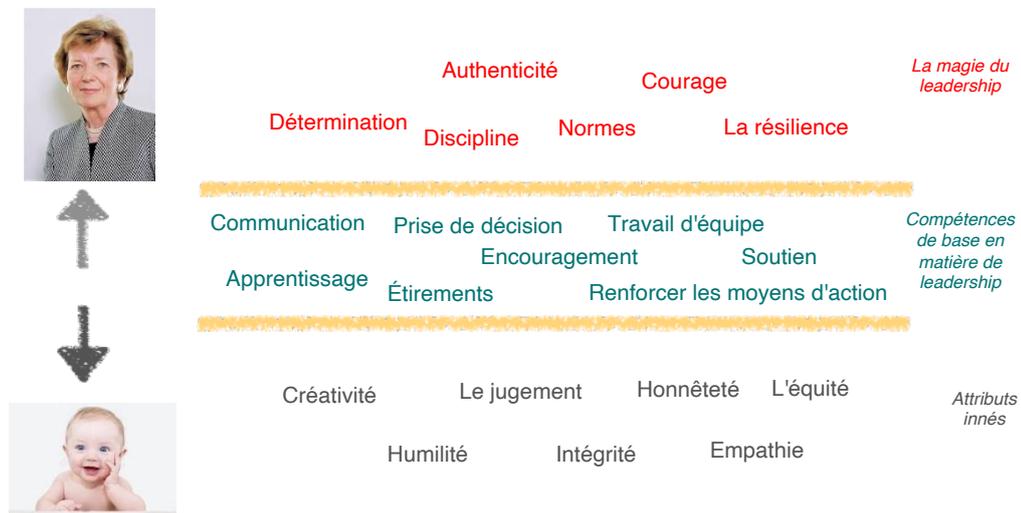
What can we glean from some impressive individual leaders?



Ce qui nous a frappés, c'est a) la simplicité et b) l'alignement sur de nombreux thèmes. Le Mahatma Gandhi est réputé pour sa "discipline et sa résilience" ; Martin Luther King pour sa "détermination" ; Nelson Mandela pour son "courage et son optimisme". Kamala Bhasin, féministe et auteur sud-asiatique, parle beaucoup d'"engagement et de détermination", Jacinda Arden a démontré les mérites des "principes humains fondamentaux", Greta Thunberg de "bravoure et d'authenticité". Shanta Sinha, militante des droits de l'enfant, met l'accent sur "l'engagement" ; Ngozi Okonjo-Iweala sur "l'autonomisation". Mary Robinson met l'accent sur la valeur du "charisme et d'une boussole morale intérieure". Dans le monde universitaire, Simon Sinek parle abondamment du "travail d'équipe", John C. Maxwell de "l'apprentissage", C Y Wakeman de "l'autonomisation", Gareth Jones de "l'authenticité", Sally Helgsen de "l'inclusion et de la connexion" et Jim Collins d'"avoir les bonnes personnes dans le bus". On retrouve souvent les mêmes thèmes dans le monde du sport. Alex Ferguson aime souligner l'importance des "principes" ; Pep Guardiola - "le travail d'équipe" et Brian Cody - "les bonnes personnes dans le bus".

Lorsque nous avons examiné nos résultats, nous avons constaté que certains thèmes étaient très forts et se répétaient, ce qui nous a permis de dégager un ensemble intéressant d'attributs. Ce qui nous a frappés, c'est que ces attributs se répartissent, très grossièrement, en trois grands groupes. Les premiers, que nous appelons "attributs innés", font partie de ce que nous sommes, nous sommes peut-être nés avec, ou du moins ils deviennent évidents pendant notre enfance, comme l'humilité, l'empathie et l'intégrité. Tout au long de notre scolarité et au début de notre carrière, si nous sommes enclins à le faire, nous commençons à développer le niveau suivant d'attributs, que nous appelons "compétences de base en leadership", telles que le travail d'équipe, la communication, la prise de décision, le soutien et l'autonomisation des autres. Au niveau supérieur, sous l'étiquette "magie du leadership", nous pouvons voir des attributs très spéciaux, tels que le courage, les normes, la détermination, la résilience et l'authenticité, que Gareth Jones qualifie subtilement de "capacité à être soi-même, mais avec compétence".

Attributs du leadership souvent mentionnés



Les bons dirigeants sont susceptibles de développer leur propre forme de "magie du leadership" tout au long de leur carrière - bien que certains attributs ne deviennent proéminents qu'avec l'expérience et la maturité.

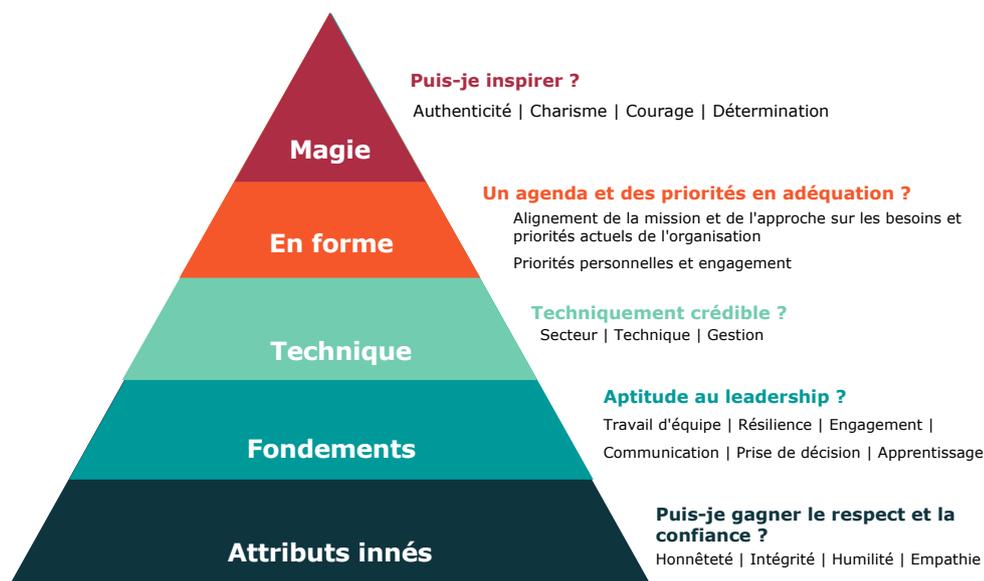
Pour compléter notre pyramide d'attributs, nous devons ajouter deux autres couches ou ingrédients importants que nous avons étiquetés : "technique" et "adéquation". La compétence technique et la crédibilité sont presque toujours importantes - il peut s'agir de connaissances sectorielles, d'expertise technique programmatique/fonctionnelle ou de compétences en matière de gestion. L'adéquation concerne simplement l'alignement des convictions et des priorités d'un individu sur l'organisation. En rassemblant tous ces éléments, nous avons élaboré la "pyramide des attributs du leadership" ci-dessous comme un moyen pratique de combiner ces niveaux, afin de commencer à donner un sens à ce qu'il faut pour devenir un bon dirigeant.

Par ailleurs, nous ne suggérons pas qu'il s'agit d'un ensemble définitif ou exhaustif d'attributs. Les lecteurs pourraient estimer que d'autres attributs devraient être inclus, ou qu'un attribut spécifique devrait être placé à un niveau supérieur ou inférieur à celui de la pyramide que nous suggérons. Nous ne les contredirons pas. Cependant, vous pouvez constater que nous commençons à élaborer une sorte de hiérarchie - similaire à la logique qui sous-tend la hiérarchie des besoins de Maslow - c'est-à-dire que les niveaux supérieurs ne sont importants que si les attributs des niveaux inférieurs sont solides.

Ainsi, pour résumer, les cinq niveaux de notre pyramide, en commençant par le bas, sont les suivants :

- A. **Des attributs innés ...** tels que l'intégrité, l'humilité, l'empathie, que nous acquérons pendant l'enfance, bien que nous puissions évidemment les développer et les améliorer grâce à un travail acharné et à l'expérience. Les déficiences à ce niveau peuvent être préjudiciables et conduire à un environnement de travail corrosif et excessivement politisé.
- B. **Les compétences de base du leadership ...** telles que la communication, le travail d'équipe, la prise de décision, l'apprentissage et le souci de soutenir et de responsabiliser les autres. Ce sont des compétences que nous développons au début de notre carrière et que nous continuons à renforcer tout au long de notre vie. Les lacunes dans ces domaines sont susceptibles de créer des problèmes importants et de saper les efforts visant à créer une culture de haute performance et un système de leadership solide.

Proposition de pyramide des attributs du leadership



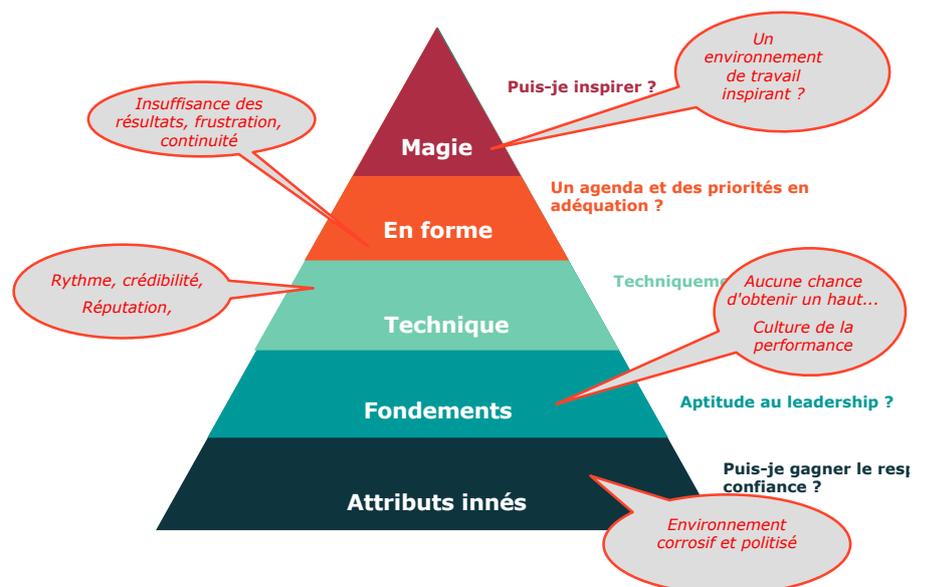
- C. **Compétence technique ...** acquise au fil du temps grâce à l'éducation et à l'expérience. Il peut s'agir de connaissances sectorielles, de compétences techniques et fonctionnelles ainsi que de compétences en matière de gestion. Elle peut également inclure des connaissances culturelles et contextuelles locales. Des lacunes à ce niveau peuvent entraîner une baisse du rythme et des performances et constituer un risque pour la réputation et la crédibilité.
- D. **Adéquation ...** de l'individu avec les besoins et les priorités de l'organisation. Si les niveaux A, B et C sont élevés, nous savons qu'une bonne adéquation entre les préférences et la passion d'un dirigeant individuel et la stratégie et les priorités d'une organisation est susceptible d'être un déterminant important de la réussite. La situation personnelle de l'individu (priorités personnelles, famille, santé) correspond-elle aux exigences de la fonction à ce moment-là ? La personne a-t-elle la volonté et la capacité de s'investir totalement dans la fonction ? L'inadéquation peut conduire à la frustration et à l'échec, à un taux de rotation élevé et à l'inévitable perte de continuité. Cependant, de temps en temps, l'importance excessive accordée à l'adéquation peut être une arme à double tranchant - comme le souligne Tosca Bruno-van Vijfeijken - "*certaines ONGI embauchent beaucoup trop de personnes ayant une forte*

adéquation culturelle, ce qui conduit à un niveau malsain d'homogénéité dans la pensée et les idées".

- E. **La magie du leadership.** Si les niveaux A à D sont solides, l'individu possède-t-il la magie potentielle qui lui permettra d'accroître ses performances et son impact. Les leaders dotés de cette magie particulière ont le courage de faire face, de voir les choses d'une manière différente, ont parfois le don de repérer une voie différente, ou peut-être d'appeler la vérité désagréable ; les leaders dotés de cette magie ont la confiance d'être eux-mêmes, connaissent leurs propres forces et faiblesses et sont authentiques. Des déficiences significatives à ce niveau pour les personnes clés sont susceptibles d'aboutir à une organisation plus terne (peut-être encore solide), mais potentiellement à un environnement de travail moins inspirant. Ce niveau est de loin le plus difficile à définir, car la magie peut revêtir de nombreuses formes (*notez l'intéressant contraste de styles chez Apple lorsque Tim Cook, "le stable", a succédé, de manière assez transparente, à Steve Jobs, "extraverti et charismatique"*).

Nous pensons que la stratification de cette pyramide est importante. Les dirigeants forts qui ont une longévité et un impact sont susceptibles de posséder de bons attributs innés, de solides compétences fondamentales en matière de leadership ainsi que des compétences techniques raisonnables. Le temps a l'habitude de révéler de sérieuses lacunes - tôt ou tard. Les dirigeants qui sont initialement choisis pour ce qu'ils perçoivent comme la forme ou la magie peuvent avoir du mal à conserver leur soutien pendant longtemps s'ils présentent de graves lacunes aux niveaux inférieurs. D'un autre côté, nous pensons que les dirigeants qui disposent d'une base solide et de bonnes compétences, mais qui n'ont peut-être pas de magie évidente au départ, peuvent construire leur propre magie au fil du temps. Comme nous l'avons déjà mentionné, la magie peut prendre des formes très variées. Un exemple intéressant est celui d'Angela Merkel, l'ancienne chancelière allemande, qui n'était pas un modèle de charisme, mais qui était encore très respectée après dix-sept ans en poste. Un autre exemple intéressant est celui de Jacinda Ardern, l'ancien premier ministre néo-zélandais très apprécié. Un exemple très différent est celui de Greta Thunberg, la militante écologiste qui a réussi à établir un lien si efficace sur la question du changement climatique. Dans le monde du sport, nous pouvons penser à des dirigeants à succès tels qu'Alex Ferguson à Manchester United, Pep Guardiola à Barcelone, au Bayern Munich et à Manchester City, ou encore Jurgen Klopp à Liverpool. Ces personnes semblent toutes posséder des attributs très solides aux niveaux inférieurs de notre pyramide d'attributs.

Symptômes - si certains de ces niveaux sont faibles !



Lorsque nous examinons la manière dont ce cadre s'applique à notre secteur, il est utile de se rappeler les réalités contextuelles dans lesquelles vivent les dirigeants. Il ne s'agit pas d'excuses.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, il s'agit de missions très ambitieuses et multidimensionnelles. Nous savons que la culture de haute performance et l'environnement au sens large ne sont pas toujours ceux que nous pourrions espérer - il y a souvent une série de faiblesses significatives dans plusieurs des piliers du système de leadership. Et avec des structures et des concepts de gouvernance aussi complexes, les dirigeants de très haut niveau ont souvent un pouvoir unilatéral limité et s'appuient fortement sur le "soft power" pour faire avancer les choses.

Conclusions de la troisième partie

[La numérotation reprend celle qui figure à la fin de la deuxième partie].

Conclusion 9 : ATTENTION AUX RECRUTEURS : les entretiens, malgré tous les efforts déployés, peuvent être trop influencés, parfois par des captures d'écran, par les attributs situés au sommet de la pyramide (*c'est-à-dire la magie apparente et l'adéquation*) au détriment des attributs des niveaux 1, 2 et 3 (à moins, bien sûr, que les intervieweurs ne soient très compétents ou aient une approche très structurée de l'entretien).

Conclusion 10 : LA MAGIE DU LEADERSHIP ATTENTION : la magie du leadership peut se manifester sous de nombreuses formes et peut prendre du temps. Parfois, il s'agit davantage d'excellence dans certains des attributs fondamentaux que de quelque chose de tout à fait unique.

Conclusion 11 : la CONTINUITÉ des individus et des idées est d'une importance vitale dans notre secteur. Si nous ne faisons pas l'effort et n'investissons pas dans un vivier de dirigeants et de talents à long terme, nous pourrions finir par parachuter trop d'embauches externes pour occuper des postes clés, en faisant le pari de l'adéquation et de la magie au détriment des attributs innés ou des compétences fondamentales en matière de leadership à la base de la pyramide. Oui, les recrutements externes, stratégiquement placés, peuvent être inestimables pour les perspectives nouvelles et le savoir-faire manquant. Mais dans notre secteur, où le pouvoir de persuasion et les relations sont essentiels pour faire avancer les choses, une dépendance excessive à l'égard des recrutements externes, en particulier pour les postes de PDG/SG, peut être un grand pari.

Conclusion 12 : ÉQUIPES ET COMBINAISONS : Oui - bien que nous ayons besoin de personnes exceptionnelles dans des rôles clés, il est très improbable de trouver, chez un seul individu, toutes les compétences et l'expertise souhaitées. C'est pourquoi il est souvent judicieux d'opter pour des combinaisons synergiques. C'est le cas, par exemple, de la combinaison directeur général/directeur de l'exploitation, où il peut être inhabituel de trouver, chez une seule personne, toutes les compétences et tous les attributs souhaités. Une combinaison peut également contribuer à fournir la largeur de bande nécessaire pour répondre aux exigences internes et externes de ces rôles difficiles.

Conclusion 13 : COMPÉTENCE TECHNIQUE : La compétence technique des dirigeants individuels est importante - et trop souvent sous-estimée. Les bons dirigeants n'ont pas besoin d'être les plus doués techniquement dans leur domaine, mais ils doivent être crédibles et respectés. De bonnes compétences techniques renforcent la crédibilité et signalent à l'ensemble de l'organisation que la compétence technique est une étape appréciée pour progresser vers des postes plus élevés. En revanche, le fait de recruter des personnes externes très bien rémunérées et dépourvues de solides compétences techniques enverra un signal contraire et risque de saper le vivier de talents à long terme pour les postes de direction. En ce qui concerne l'avenir, nous prévoyons que les changements majeurs et les mégatendances (présentés dans la première partie) se répercuteront probablement sur les compétences et les attributs dont nous avons besoin de la part des dirigeants à tous les niveaux de ces organisations. Les ramifications de l'agenda de décolonisation, les

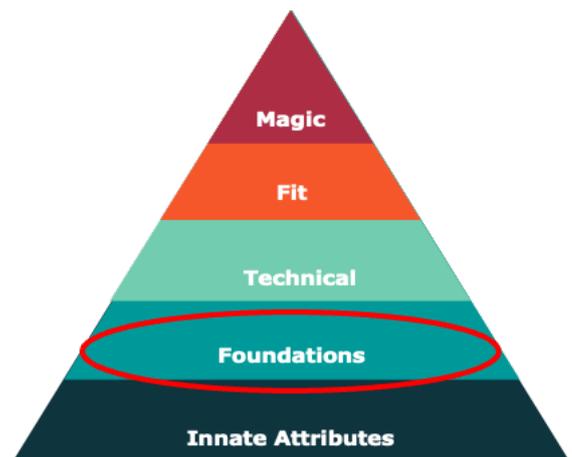
opportunités offertes par le numérique et les nouvelles technologies, les défis et les opportunités du changement climatique et de la révolution industrielle verte ont tous des implications sur l'éventail des compétences dont nous aurons besoin à l'avenir.

Conclusion 14 : NOUVELLES NOMINATIONS. La sélection des dirigeants individuels a un effet significatif (direct et indirect) sur la culture de la performance. Par conséquent, une bonne question à se poser pour toute nomination clé est la suivante : "Cela va-t-il aider ou entraver la création d'une culture de haute performance au sein de l'organisation ? Si la réponse est positive, il est peu probable que vous fassiez une mauvaise nomination. Nous tenons à souligner une nouvelle fois qu'une culture de la haute performance est le pilier essentiel du système de leadership au sens large et qu'elle influe sur la santé de tous les autres piliers.

Conclusion 15 : ATTENTION AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION : vos comportements, vos nominations et vos décisions donnent le ton ! y compris et surtout vos nominations aux postes de PDG et de secrétaire général. La manière dont vous choisissez et les personnes que vous choisissez sont susceptibles d'être imitées dans une foule d'autres nominations de dirigeants.

Sujets nécessitant une réflexion plus approfondie - (dépassant le cadre de ce document)

Le leadership féministe : Le débat et l'adoption de principes de leadership féministe ont pris une ampleur considérable dans notre secteur, comme l'illustrent les "Sept principes de la Coalition des féministes pour le changement social (COFEM) [Équilibre des pouvoirs, Transparence, Responsabilité, Collaboration, Diversité de la pensée et de la représentation, Empathie, Prise en charge de soi et de la communauté". Les principes féministes ont été adoptés par plusieurs agences, telles qu'Oxfam et ActionAid, entre autres. Sans surprise, lors de nos délibérations sur ce document, la question s'est posée de savoir comment ces principes s'alignent sur la pyramide de leadership suggérée ci-dessus. En



pratique, ces principes touchent plusieurs niveaux de cette pyramide. Cependant, nous pensons que le cadre des principes de leadership est un moyen très puissant d'amplifier les premier et deuxième niveaux de notre pyramide, et en particulier les "compétences de base en matière de leadership".

Adapter le leadership au contexte : Enfin, qu'en est-il du rôle du contexte, et plus particulièrement du contexte géopolitique ? Un bon leadership est-il différent d'un contexte ou d'un lieu à l'autre ? En vérité, ce document a été rédigé sur des ordinateurs portables, principalement à Londres, Melbourne et Nairobi. Serait-il très différent s'il avait été rédigé à Delhi, Kinshasa, Accra, Rio ou Katmandou ? Nous avons d'abord envisagé cette question sous l'angle simpliste du "Nord" et du "Sud", en cherchant à savoir si les types de dirigeants et de leadership nécessaires étaient différents dans l'un ou l'autre de ces contextes. Franchement, aborder cette question de manière appropriée dépasse largement le cadre de ce document. Toutefois, comme Patricia ^{Mugeke}¹ d'Action Aid l'a fermement déclaré, "un bon leadership n'est pas vraiment différent dans le "Global South" de ce qu'il est ailleurs". C'est simplement que les dirigeants, quel que soit le contexte, doivent

¹Voir la liste des personnes interrogées dans la section "Remerciements".

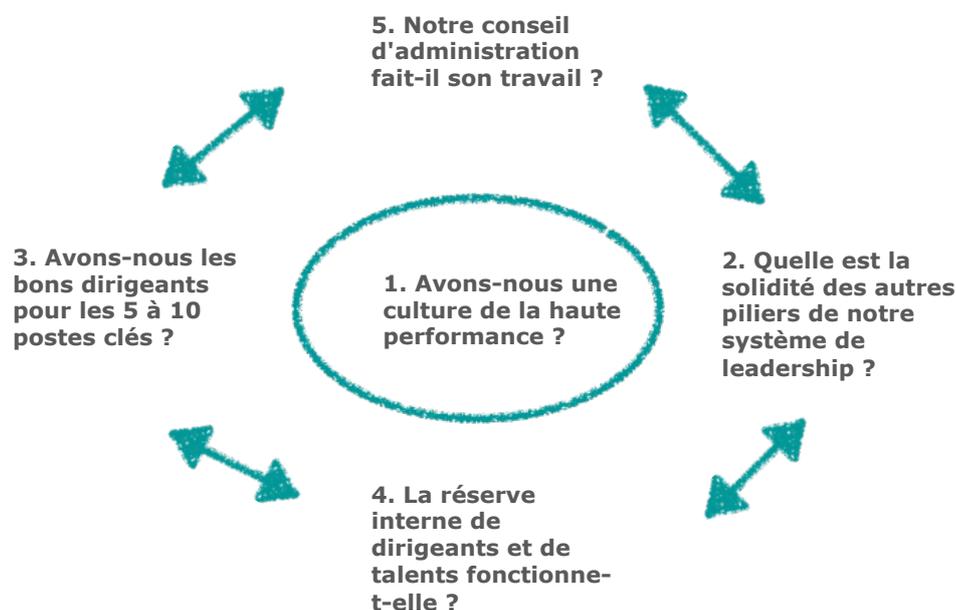
comprendre ce contexte en profondeur". À la réflexion, nous nous rendons compte que l'appréciation de ces différences est bien plus complexe et nuancée que l'opposition entre le Nord et le Sud. Patricia poursuit avec une illustration pratique : "Certains contextes, comme le Somaliland par exemple, ont des systèmes claniques forts qui s'infiltrent dans les lieux de travail. Il n'est donc pas possible de regrouper la gestion de pays tels que le Rwanda, la RDC et le Burundi en raison de la culture et des questions contextuelles liées aux relations politiques". Autre exemple : le leadership dans des contextes profondément socialistes ou communistes peut être très différent. Toutes les agences qui sont véritablement ancrées dans ces contextes devront s'adapter aux réalités de ce système culturel et de pouvoir local.

PARTIE 4 - ÉLABORATION D'UN PLAN DE LEADERSHIP POUR 2025-35

En conclusion, comment réunir tous ces éléments pour commencer à créer un plan de leadership pour la décennie à venir, en reliant les exigences de construction et de renforcement du système de leadership dans votre organisation à la sélection, au développement, à l'épanouissement et à la fidélisation des bons leaders. Pour entamer cette réflexion, nous proposons cinq questions fondamentales aux équipes de direction et aux conseils d'administration.

1. **AVONS-NOUS UNE CULTURE DE HAUTE PERFORMANCE ?** ... Tolérons-nous les égos démesurés, les fiefs, la politique interne ? L'accent est-il mis honnêtement, sincèrement et concrètement sur les résultats, les réalisations, les progrès ? Quelle est la qualité du travail d'équipe dans l'ensemble de l'organisation ? Quels sont les niveaux de confiance et de soutien mutuel ? Quel est le niveau de leadership que l'on peut observer au quotidien ? L'attitude positive est-elle la force dominante ou nous cachons-nous derrière des excuses et des complexités ? *(Veuillez vous référer à l'auto-évaluation 1 - Annexe C)*
2. **QUELLE EST LA SOLIDITÉ DES AUTRES PILIERS DE VOTRE SYSTÈME DE LEADERSHIP ?** Existe-t-il un véritable alignement interne sur l'objectif, la contribution prévue et l'approche programmatique ? ... ou dissimulons-nous nos différences dans un langage flou et un jargon que personne ne comprend vraiment ? Disposons-nous de compétences et d'une expertise approfondies dans les domaines essentiels à la réalisation de nos objectifs et priorités stratégiques ? Avons-nous des structures et une gouvernance qui fonctionnent efficacement ? Nos processus et nos systèmes sont-ils adaptés à leur finalité ? Disposons-nous d'un cadre de performance et de responsabilité, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau individuel, qui a une véritable force d'attraction et qui encourage un ensemble de comportements tournés vers l'avenir et l'apprentissage ? Enfin, disposons-nous de cette chose merveilleuse qu'est la "roue d'inertie", où des résultats croissants entraînent davantage de ressources, davantage de programmes, permettant des capacités et une réputation toujours plus fortes, et un impact plus

Cinq questions: Élaborer un plan de voyage des dirigeants pour la décennie à venir



important entraînant des ressources toujours plus importantes ? (Veuillez vous référer à l'auto-évaluation 2 - Annexe C)

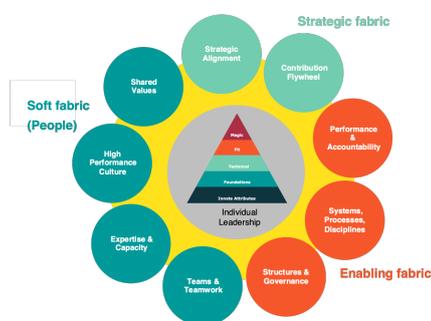
3. **Avons-nous de bons leaders dans les 5 à 10 premiers postes ?** Nous vous invitons à réfléchir à votre cadre actuel de dirigeants en utilisant la pyramide ascendante des attributs du leadership suggérée dans la partie 3. (Veuillez vous référer à l'auto-évaluation 3 - Annexe C)
4. **VOTRE LEADERSHIP INTERNE ET VOTRE VIVIER DE TALENTS FONCTIONNENT-ILS ?** Vos meilleurs jeunes talents ont-ils la possibilité d'entrevoir des opportunités et une progression qui les inciteront à s'engager à long terme au sein de l'organisation ? Quel est le degré de loyauté et de camaraderie au sein du personnel ? Sommes-nous honnêtes avec ceux qui ne conviennent pas ou dont les comportements et/ou les performances ne correspondent pas à nos besoins ? Sommes-nous constamment en train de regarder à l'extérieur parce que nous pensons que les talents sont meilleurs ailleurs ? Notre taux de rotation est-il trop élevé ? Ou est-elle trop faible ? Prenons-nous en compte la gestion du vivier de talents dans toutes nos décisions ?
5. **VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION FAIT-IL SON TRAVAIL ?** Le conseil d'administration fait partie intégrante de tout système de direction, car il définit la stratégie et contrôle les performances. Le conseil d'administration a pour tâche secondaire et cruciale d'être le gardien de tous les éléments de votre système de direction ? Mais votre conseil d'administration a-t-il une bonne compréhension de ce qui se passe réellement ? Notre expérience suggère que de nombreux conseils d'administration sont à la dérive, souvent noyés dans la paperasse et les rapports, avec peu d'informations sur les performances réelles de leur organisation... essayant de rester à l'abri des problèmes, évitant les risques de réputation, sauvegardant l'héritage d'hier.

Qui est le mieux placé pour conduire le changement ?

La question à un million de dollars ! ... Qui est le mieux placé pour mener la charge et débloquer la situation actuelle, pour donner le coup d'envoi au travail de renforcement ou de reconstruction du système de leadership ? Nous avons maintes fois débattu de cette question épineuse ! Il s'agit d'un défi non trivial. Malgré

la conclusion 15 ci-dessus, on pourrait affirmer que les conseils d'administration, en dépit de leurs propres faiblesses, détiennent potentiellement la clé. Pas de pression ! Les conseils d'administration occupent une position unique au sein du système de leadership, puisqu'ils sont à la fois participants et gardiens ! Des conseils d'administration forts et informés devraient avoir la possibilité de

Le "qui" ? ... est le mieux placé pour donner le coup d'envoi du changement ?



A. Le conseil d'administration ?

B. PDG ou secrétaire général ?

C. L'équipe dirigeante ?

D. Esprit intrapreneurial et action de l'intérieur ?

E. Attendre les pressions des donateurs ou des parties prenantes externes ?

prendre du recul et de comprendre les forces et les faiblesses de l'ensemble du système de direction. On pourrait peut-être dire que le PDG ou le secrétaire général devrait être le pilote - à condition bien sûr qu'il ne fasse pas partie du problème ! Qu'en est-il de l'équipe de direction ? ... Peut-être que, sur le thème du BOTTOM-UP de la partie 3, nous pourrions voir le moteur de l'esprit intrapreneurial et de l'action à l'intérieur de l'entreprise ? ... peut-être est-il plus facile d'attendre que les donateurs ou d'autres parties prenantes clés repèrent certains des défis et commencent à agir !

REMARQUES FINALES

Le sous-titre de ce document est "*Arrêtez de botter en touche*" ; il s'agit d'une expression irlandaise courante qui reflète l'essence de ce que nous voyons souvent dans les ONG internationales. De nouveaux projets sont lancés avec un degré optimiste d'espoir et d'excitation. Il peut s'agir de nouvelles révisions stratégiques, de stratégies de programme, de révisions de la gouvernance, de stratégies informatiques, de nouveaux systèmes, pour n'en citer que quelques-uns. Nous ne voulons pas dire que ces projets ne sont pas utiles et nécessaires. Ce que nous disons, c'est qu'ils sont parfois lancés pour montrer que nous faisons quelque chose - même si la détermination à mener ces projets à leur terme n'est pas toujours très convaincante.

Peut-être que, de temps à autre, certains de ces projets ne sont qu'une tactique de diversion pour gagner du temps et éviter de s'attaquer à la question la plus importante - le développement et le renforcement de votre culture de haute performance. C'est ce que nous appelons "*botter en touche*". Et - pour souligner un thème central de ce document - nous considérons que ce type de comportement de diversion est l'antithèse d'une "culture de la haute performance".

Si vous pensez avoir une culture peu performante, attaquez-vous à elle ! ... Identifiez et éliminez les éléments qui lui permettent de survivre - les pratiques, les habitudes et peut-être même les personnes !

C'est en toute humilité que nous vous proposons ces réflexions et ces suggestions. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un sujet extrêmement complexe et que chaque agence aura sa propre histoire, ses propres nuances et sa propre dynamique. Notre intention n'est pas de vous fournir une solution miracle. En fait, le message implicite est qu'il n'y a pas de solution miracle. Nous n'avons pas non plus l'intention d'ajouter de nouveaux angles uniques au vaste corpus d'ouvrages sur le leadership. Nous souhaitons simplement ajouter quelques réflexions, suggestions et cadres pratiques, adaptés à notre secteur - et peut-être ... vous encourager à commencer à renforcer vos systèmes de leadership pour la décennie à venir.

Annexe C - Outils d'auto-évaluation.

Auto-évaluation 1 : Votre culture de haute performance

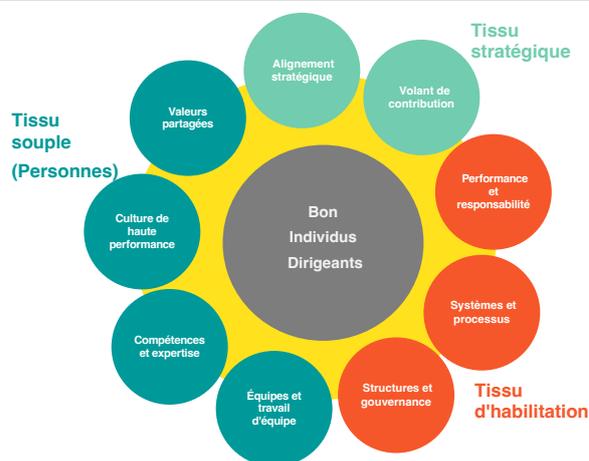
La première auto-évaluation est conçue pour examiner ce pilier crucial de votre système de leadership. Nous vous invitons, vous et votre équipe, à vous mettre au défi de réfléchir à l'existence (ou non) d'une culture de haute performance dans votre organisation. Nous avons utilisé les critères qui nous ont semblé les plus utiles - vous pouvez les réviser et en ajouter ou en retrancher en fonction de votre propre expérience - n'hésitez pas. En fin de compte, l'un des résultats les plus importants de cette recherche est l'hypothèse suivante : la tâche principale de tous les dirigeants est de développer et de renforcer une culture de haute performance.

Auto-évaluation 2 : Tous les piliers de votre système de leadership

Cette deuxième auto-évaluation est conçue pour évaluer, de manière synthétique, tous les piliers de votre système de leadership, tels qu'ils ont été présentés dans la deuxième partie de ce document.

Comme pour les trois auto-évaluations, nous vous invitons à les réaliser d'abord individuellement, puis, le cas échéant, en petits groupes, afin de déterminer les points forts et les faiblesses qui se dégagent. Nous vous encourageons également (peut-être à l'aide de notes postales - rien d'extraordinaire !) à effectuer un classement forcé du plus fort au plus faible, afin de voir quels sont les domaines qui nécessitent une attention urgente.

Les piliers d'un "système de leadership" performant



Auto-évaluation 3 : Responsables individuels et leadership.

Dans cette troisième auto-évaluation, nous vous invitons à critiquer les 4 ou 5 dirigeants qui ont un impact sur votre fonction, afin d'explorer leurs principales forces et faiblesses. L'objectif n'est pas, une fois de plus, de critiquer les individus, qui font probablement de leur mieux, mais d'explorer la manière dont les approches de sélection, de recrutement, de rétention et de gestion des talents pourraient devoir être ajustées pour les années à venir.

Proposition de pyramide des attributs du leadership



Auto-évaluation 1 : Votre culture de haute performance

Creating extraordinary results with ordinary people

		evident in your function/unit?					Forced Ranking (1- 7)	Comment
		Almost Never	Rarely	Now and again	Mostly	Always		
1 Attitudes (Can-Do)	A 'can-do' attitude prevails							
Commitment	Staff give 100% - jobs are an important part of their lives							
Determination	Do what it takes atmosphere							
Resilience	Culture of never give up							
Everyone is a leader	Every single person will take the initiative to make things work							
2 Behaviours & Habits	No room for egos - No Dickheads							
Humility	We value and practice humility in all our interactions							
Fairness	Everyone is treated fairly							
Honesty	We are honest in our dealings with others - including own limitations							
Consistency	We are consistent in our behaviours and actions							
Leaders care	Leaders genuinely care about our people and the organisation							
3 Communication	We communicate regularly, effectively & honestly							
Individual interactions	Interactions between individuals are professional and productive							
Communication	Communication is timely, focused and effective							
Feedback	Candid and honest feedback is the norm							
4 Trust	We feel that together, we're more than sum of the parts							
Trust within teams /fns	Everyone understands why their work matters as aprt of bigger team							
Trust across teams /fns	Teams trust in other teams at country level and internationally							
Trust in leadership	Trust in the broader organisation, especially in leadership							
Trust externally	Teams reach out to other organisations for help where needed/useful							
5 Discipline	We are absolutely clear what we are aiming to contribute							
Alignment on success	We are clear and buy in to what long term success really means							
Clarity and buy in to targets	We have targets that align with long term success							
Standards	Standards are clear and respected							
Shared success	We have a culture of shared success - more than creating individual heroes							
6 Learning	This is a positive learning environment							
Reflection & learning	We have a habit of ongoing reflection and learning							
Honesty, see it as it is	We are honest with ourselves - we avoid making excuses							
Listenin to external realities	Constantly listening to changes in external realities that might effect us							
Spart to explore and trial	We create space to explore and test new ideas							
Seeking Feedback	We are relentes at seeking feedback							
Mentoring/coaching	Mentoring and coaching is an important part of how we develop							
No blame culture	We do not have a blame culture							
Fix weaknesses & gaps	We are determined to fix weaknesses and gaps - do better every time							
7 Positivity & Fun	This is a really enjoyable place to work							
A good employee experience	We have an enjoyable and fun working atmosphere							
Humour	The atmosphere benefits from a healthy sense of humour							
Relaxed environment	Space to perform, learn, grow							
Passion	There is strong alignment of roles & goals and individual passions							
Momentum	Feeling of growing mementum in what we are seeking to achieve							

Suggested self-assessment group exercise

- 1 Rate each of the 7 ingredients at headline level. Use the detailed line items for reflection, or to make notes of partucialr exceptions or key issues.
- 2 Rank overerall (combined ranking) ... where 1 is the best (strongest) and 7 is the weakest.
- 3 Work individually at first and then share results and discuss in groups, to come up with shared scoring
- 4 Discuss how these strengths, weaknesses and rankings; How do these tally with broader strengths and challenges we face as an organisation
- 5 What is driving any weaknesses noted? What efforts have been made to address? Why have these not worked?
- 6 What is driving the strengths noted? What efforts have been made to help? Why have these worked?

Auto-évaluation 2 : Les dix piliers de votre système de leadership

	<----->						
	1	2	3	4	5	FORCED RANKING (1-10)	Comment
	<i>Really Poor</i>	<i>Weak</i>	<i>Yes & No</i>	<i>Pretty Strong</i>	<i>Very Good</i>		
Pillars of the strategic fabric							
10 Strategic alignment						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
On our Purpose/Mission							
Our programmatic focus							
On programme Approach (Theory of Change)							
Target Contribution							
Our Core Competence							
Geographical Footprint							
9 Contribution flywheel						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Positive Momentum							
Responding to external trends/realities							
Courage to reinvent							
Pillars of the enabling fabric							
8 Structures & Governance						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Governance							
Operating Structures							
Decision Making							
6 Performance & Accountability Framework						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Organisation level							
Individual Level							
7 Processes & Systems						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Programme design & delivery							
Institutional Fundraising							
Public Fundraising							
Enabling (HR/Finance/IT)							
Talent & Career Development							
5 Teams & Teamwork						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Apropriate Representation /Composition							
Organisation/efficiency of meetings							
Genuine participation - no politiking							
Transparency and communicaion							
Discipline / Follow through on decisions							
Pillars of the soft fabric (people)							
4 Skills, Expertise & Capacity						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Fundraising							
Programme design							
Programme implementation/M&E							
Partnering /Colloborating							
3 Shared Values						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
On fundamental beliefs, principles, standards							
Values guide behaviours, decision making, interactions							
2 High Performance Culture (See detailed self-assessmnet)						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Attitude							
Behaviour & Habits							
Communication							
Trust							
Discipline							
Learning							
Positivity & Fun							
1 Good Individual Leaders (Top 5 to 10)						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Magic							
Fit							
Technical/ Fn/ Sector							
Foundation Leadership Skills							
Innate Attributes							

Auto-évaluation 3 : Dirigeants individuels et leadership individuel.

How should we adjust our selection, recruitment and talent management?

	A	B	C	D	E	Force Rank (1-5)	Comment
	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent		
Magic							
Authenticity							
Charisma							
Courage							
Determination							
Fit							
With our Mission & Approach							
With Organisations Needs & Priorities							
With individual priorities/commitment							
Technical							
Management Skills							
Sector knowledge							
Technical Skills & Expertise							
Foundation Leadership Skills							
Communication							
Decision Making							
Resilience							
Teamwork							
Empowering others							
Commitment							
Learning							
Innate attributes							
Judgement							
Creativity							
Fairness							
Humility							
Integrity & Honesty							
Empathy							

Suggested self-assessment group exercise

- 1 Pick 5 leaders who most affect your day to day work. Leave anonymous to help honest assessment.
- 2 Score each according to the factors indicated; Missing, Weak, Strong, Excellent
- 3 Note general strengths and weaknesses, looking across all five individuals
- 4 Rank overall (combined ranking) ... where 1 is best (strongest) and 5 is the weakest.
- 5 Discuss how these strengths, weaknesses and rankings link with the broader strengths and challenges we face as an organisation
- 6 How might the recruitment, selection, talent & career development be improved to address what you found.