
the

Humanitarian Leader

La diversité et la négociation humanitaire

REEM ALSALEM AND ROB GRACE



Le leadership humanitaire : La diversité et la négociation humanitaire

REEM ALSALEM AND ROB GRACE

AVRIL 2021

Reem Alsalem

Reem Alsalem est consultante indépendante et directrice générale de Global-Humanitude (SCS), dont le siège social est à Bruxelles, en Belgique. Elle est aussi associée principale à INCAS Consulting. Elle a 22 ans d'expérience dans le domaine de l'intervention humanitaire, de la migration mixte et du relèvement précoce. Pendant 17 de ces 22 années, elle a travaillé sur tous les continents avec le HCR dans des situations de conflits et d'après-conflit, y compris dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN).

Rob Grace

Rob Grace est un chercheur affilié au Centre for Human Rights and Humanitarian Studies du Watson Institute for International and Public Affairs, à Brown University. Il a été aussi spécialiste de la paix à USIP (Institut de la paix des États-Unis), chercheur universitaire post-doctorat pour le Harvard Program on Negotiation et chargé de recherche au sein de l'Harvard Humanitarian Initiative.

Acknowledgments

Les auteurs sont reconnaissants pour le soutien d'un nombre de personnes au cours de la réalisation de ce document. Ils tiennent particulièrement à remercier les humanitaires qui ont participé aux entretiens et au questionnaire pour cette recherche. Anaïde Nahikian a également contribué à l'élaboration, la planification et la conduite des entretiens semi-directifs. Serena Hajjar, Meredith Blake, Edward Young et Jeremy Nelson ont apporté un soutien précieux avec la transcription des entretiens. Claude Bruderlein et Andreas Kaufmann ont offert des contributions substantielles qui ont guidé l'élaboration du questionnaire. Andreas Kaufmann a aussi fourni de l'assistance technique pendant le déroulement du questionnaire. Les auteurs ont également reçu de Meredith Blake, de Miriam Aschkenasy, et de Claude Bruderlein des commentaires très utiles sur une version antérieure du présent document. Toute erreur ne peut être attribuable qu'aux auteurs.

Les points de vue exprimés ici sont ceux des auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux du Centre for Humanitarian Leadership.

The Centre For Humanitarian Leadership
Deakin University
221 Burwood Highway
Geelong, Victoria 3220

Copyright

Cet article a été préparé pour le Centre For Humanitarian Leadership. Les points de vue exprimés ici sont ceux des auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux du Centre for Humanitarian Leadership. Ces articles sont distribués pour discussion et commentaires. Ils n'ont pas été soumis à un comité de lecture.

© 2021 Reem Alsalem & Rob Grace. Tous droits réservés

Le Centre for Humanitarian Leadership reconnaît les peuples autochtones et insulaires du détroit de Torres de cette nation. Nous reconnaissons les gardiens traditionnels des terres sur lesquelles nous travaillons. Nous rendons hommage aux ancêtres et aux aînés du passé et du présent.

Résumé

Le secteur humanitaire a continuellement poursuivi des efforts pour développer les capacités de négociation parmi le personnel humanitaire. Néanmoins, les questions autour du profil du négociateur humanitaire et comment il pourrait influencer les résultats des négociations ont été, au mieux, à l'arrière-plan des débats en cours dans la profession, ou, au pire, complètement ignorées. Ce document de travail cherche à combler cette lacune. En se fondant sur des entretiens semi-directifs et des réponses de questionnaire, il évalue le rôle des caractéristiques personnelles dans les processus de négociation humanitaire. Comme les résultats des entretiens et du questionnaire le suggèrent, le profil d'un négociateur, y compris ses caractéristiques personnelles et ses expériences professionnelles passées, peuvent façonner la manière dont ses interlocuteurs le perçoivent; entretenir les préjugés et les stéréotypes des humanitaires eux-mêmes envers leurs interlocuteurs; et engendrer des dynamiques organisationnelles internes problématiques, avec les organisations humanitaires cherchant à promouvoir la diversité et à encourager l'inclusion et l'appartenance au sein de leur personnel.

La pertinence du leadership

Mener des négociations de première ligne est une des opérations les plus complexes que les leaders humanitaires entreprennent. Les préjugés et les stéréotypes que leurs interlocuteurs amènent avec eux, ainsi que ceux qui guident les négociateurs humanitaires eux-mêmes, peuvent être une source cruciale de force ou de faiblesse pendant les processus de négociation humanitaire. En effet, un aspect important du leadership humanitaire est de comprendre les préjugés qui forment les perceptions que leurs interlocuteurs ont des humanitaires, ceux (conscients ou non) qui forment les perceptions et les visions du monde des humanitaires eux-mêmes, et comment tirer le meilleur parti des divers traits (venant de capacités innées ou d'expérience acquise) à travers une équipe humanitaire pour obtenir les meilleurs résultats de négociation humanitaire.

Introduction

L'aptitude des acteurs humanitaires à négocier les questions d'accès et de protection dépend en grande partie des caractéristiques personnelles et des acquis de l'expérience du négociateur. Néanmoins, tandis que le secteur humanitaire a constamment poursuivi des efforts visant à développer les capacités de négociation parmi le personnel humanitaire (Grace 2020), les questions concernant la manière dont le profil du négociateur humanitaire pourrait définir les résultats des négociations ont été généralement poussées à l'arrière-plan des débats en cours dans la profession. Ce document de travail suggère qu'il faut amener les notions de diversité de la périphérie au centre de la méthode par laquelle les humanitaires conçoivent les processus de négociations.

Fondé sur des entretiens semi-directifs, ainsi qu'un questionnaire en ligne rempli par des professionnels du secteur humanitaire, ce document de travail se divise en trois parties. La première partie présente des observations générales sur la relation entre la diversité et les négociations humanitaires. La deuxième partie décrit quatre dimensions essentielles de la diversité que les personnes interviewées et celles qui ont répondu à l'enquête ont estimé pertinentes à la négociation humanitaire. La troisième partie contient les conclusions.

Observations générales sur la relation entre la diversité et les négociations humanitaires

Cette partie présente cinq observations générales que les personnes qui ont répondu au questionnaire et celles qui ont été interviewées ont offertes à propos de la relation entre la diversité et les négociations humanitaires. Premièrement, de l'avis général, il est important de prendre en compte les dimensions multiples de la diversité, bien que l'importance de leur utilité varie selon les contextes. La majorité des répondants au questionnaire en ligne (68 %) estimaient que certains traits et profils pouvaient donner un avantage évident aux négociateurs humanitaires dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN), tandis que 11,5 % pensaient qu'il existe certains attributs et certaines caractéristiques qui sont plus susceptibles de désavantager les négociateurs dans cette région. En même temps, 6 % pensaient que c'était spécifique au contexte, tandis que les 5 % restants estimaient que les caractéristiques personnelles n'étaient pas vraiment importantes. Quand on leur a demandé si, à leur avis, une plus large diversité dans les équipes de négociation est un avantage dans les négociations humanitaires, 95 % ont répondu que cela avait beaucoup ou énormément d'importance. En même temps, 95 % des répondants au questionnaire considéraient que toute exécution ou toute action négociatrice engendre des résultats plus positifs si on l'approche par le biais d'une perspective ethnique, religieuse ou culturelle, du moins dans la région MOAN, qui était l'objectif géographique du questionnaire. Il est intéressant de noter qu'une majorité des répondants du questionnaire (63 %) ont estimé qu'une équipe diverse apporte une combinaison

de difficultés et d'opportunités spécifiques aux travaux humanitaires dans la région MOAN, alors que 21 % n'étaient pas d'accord sur ce point de vue, et 15 % ont déclaré que cela était très spécifique à la situation.

En ce qui concerne la nature contextuelle spécifique de ces questions, les commentaires d'une des personnes interviewées capturent un sentiment très répandu : « Il y a des situations dans lesquelles, en raison de qui vous êtes, vous êtes plus crédible, mieux reçu, plus en faveur. Des fois c'est à cause de votre pays d'origine, ou de votre appartenance religieuse traditionnelle, ou de votre ethnie, ou de la langue que vous parlez. » Ou selon un autre répondant : « Dans certains pays, ça tient aux relations personnelles et dans d'autres, c'est complètement institutionnel. Le type devant vous s'en fiche si c'est vous ou votre collègue (avec qui il travaille) si l'institution est là depuis 20 ou 30 ans, ce qui est le cas dans certains pays. Dans d'autres, c'est très personnalisé, très individuel. » En outre, il est possible qu'un négociateur humanitaire n'ait pas accès au bon interlocuteur. Certains répondants ont souligné que, selon leur expérience, il était « rare » et même « très rare » de réussir à nouer le dialogue avec un véritable décideur. D'autres répondants ont remarqué des variations entre différentes expériences de négociations à cet égard. Un répondant a expliqué : « Des fois, vous êtes assis en face de quelqu'un qui est visiblement un responsable et peut y faire quelque chose et d'autres fois cette personne n'a absolument aucun pouvoir sur la situation. ».

Deuxièmement, les humanitaires reconnaissent l'absence générale d'une diversité adéquate dans l'ensemble du secteur, surtout dans les postes aux plus hauts échelons, dans lesquels le personnel local, les femmes et les personnes en situation de handicap sont sous-représentés (Blackney & al. 2019). Si on se tourne vers le questionnaire en ligne, 68 % des répondants étaient chefs d'équipes constituées d'au moins 5 employés, une large majorité de ces cadres (77 %) pensaient que la diversité de leurs équipes était suffisante. En même temps, un peu plus de la moitié des répondants au questionnaire (53 %) ont déclaré que, dans leur organisation, la diversité du personnel engagé dans les négociations humanitaires n'était que modérée. Les personnes interrogées ont reconnu que leurs organisations faisaient des efforts et ont donné divers exemples, comme avoir des cartes de score avec lesquelles les administrations centrales peuvent évaluer la transition de leur organisation vers plus un personnel plus diversifié.

Troisièmement, il convient de souligner les dynamiques d'intersectionnalité quand on étudie ce sujet. L'EISF, ou European Inter-Agency Security Forum (Forum européen de sécurité interagences) fournit un cadre utile pour réfléchir sur la diversité dans le contexte des travaux humanitaires, et remarque que « tout le personnel du secteur humanitaire a un profil divers qui provient de l'intersectionnalité entre les aspects variés des identités personnelles des employés. Cette intersectionnalité de l'identité personnelle interagit avec le rôle de

l'individu dans l'organisation et ses rapports au contexte opérationnel. » (EISF 2018 : 6). Les personnes interviewées ont souligné l'importance de tirer parti des différents éléments qui, ensemble, constituent l'identité d'une personne, afin que le négociateur mette en valeur les dimensions les plus utiles de son profil qui peuvent l'aider à établir des liens avec leurs interlocuteurs et mette en sourdine celles que ces derniers pourraient percevoir comme « problématiques ». Pour citer l'un des répondants, « Ce qui fait la différence, c'est le mélange d'éléments différents, dans lequel vous accentuez un élément plus qu'un autre, de manière interchangeable, selon le contexte où vous vous trouvez. Certains individus sont doués pour faire ça. Ce sont de bons chefs d'orchestre. ».

Quatrièmement, les rapports entre la diversité et les négociations humanitaires vont dans deux sens et affectent non seulement la manière dont les interlocuteurs perçoivent les humanitaires, mais également celle dont les humanitaires perçoivent leurs interlocuteurs. Les informations disponibles sur les rapports entre la diversité et les résultats positifs des organisations semblent montrer que les préjugés et les stéréotypes sont répandus à travers le secteur humanitaire, et les répondants au questionnaire ont exprimé un ensemble de vues sur le degré auquel les préjugés des intervenants humanitaires forment leurs perceptions de leurs interlocuteurs. À cet égard, 47 % des répondants au questionnaire en ligne pensaient que les négociateurs humanitaires ont généralement tendance à stéréotyper leurs interlocuteurs dans les phases initiales de la négociation, mais ajustent rapidement leurs jugements en s'appuyant sur les renseignements qu'ils recueillent par la suite. D'un autre côté, 32 % des répondants au questionnaire soutiennent que les négociateurs humanitaires stéréotypent en général leurs interlocuteurs pendant tout le processus de négociation en s'appuyant sur leurs comportements, leur position hiérarchique et leurs attributs. Enfin, juste 16 % estiment que les négociateurs humanitaires approchent leurs interlocuteurs sans parti pris et avec une ouverture d'esprit, tandis que 5 % ne pouvaient pas catégoriquement définir l'approche d'une manière ou de l'autre.

Tous ont néanmoins remarqué que le stéréotype représente aussi une position de repli normale face à l'incertitude et à une préparation insuffisante. Stéréotyper les interlocuteurs peut être un raccourci cognitif utile dans des situations avec un temps de préparation limité, mais les négociateurs de première ligne savent aussi que cela peut devenir peu constructif quand stéréotyper nuit aux efforts pour peser le pour et le contre d'une façon systématique et rationnelle. Un stéréotype courant parmi le personnel humanitaire, comme l'a décrit une des personnes interviewées, est que la population qui vit dans le territoire occupé par une faction armée est favorable aux opinions et à l'idéologie politique de cette dernière. Dans le même esprit, un autre répondant a raconté pendant son entretien une expérience pendant laquelle les acteurs humanitaires ont au départ sous-estimé les sentiments du commandant d'une faction rebelle envers les objectifs de protection des enfants :

Dans un pays, nous étions en train de négocier avec une faction rebelle armée pour obtenir l'accès. On leur a parlé de l'importance de la protection des enfants. Après nous avoir écoutés, le commandant qui était là nous a expliqué comment il avait joint la faction rebelle. Il nous a dit qu'il avait joint à 14 ans, donc il était du même groupe d'âge que les enfants dont nous parlions. Il a dit que cela lui avait sauvé la vie parce qu'ils n'avaient rien à manger dans sa famille. Si nous avions su cela à son propos, nous aurions pu présenter notre cas différemment.

Cinquièmement, les personnes interrogées ont évoqué les obstacles liés aux dimensions internes de la diversité, de l'inclusion et de l'appartenance, ainsi que de la participation effective à la lutte contre les préjugés inconscients. Dans les situations de première ligne, les processus d'analyses contextuelles et de prise de décisions sont influencés par une convergence d'incertitude et un sentiment d'urgence ; le résultat peut être moins de prise de décisions concertées. L'inclusion et l'appartenance peuvent être victimes de ces pressions, un problème que cet article va étudier plus en détail.

Quatre dimensions essentielles de la diversité

Cette partie s'appuie sur les résultats des entretiens et du questionnaire et aborde quatre dimensions de la personnalité que les négociateurs humanitaires ont eux-mêmes soulignées comme méritant d'être étudiées. Elle groupe ces dimensions en quatre catégories générales : orientation sexuelle et identité de genre ; nationalité, ethnie et héritage culturel ; âge et attributs physiques ; et compétences et profils professionnels.

Orientation sexuelle et identité de genre

Les personnes interrogées dans le cadre de cet article ont affirmé (comme l'ont aussi montré des études antérieures) que le genre peut avoir un impact sur une négociation et cela non seulement à cause des perceptions de l'interlocuteur concernant les genres, notamment des préjugés envers les femmes, mais aussi à cause des capacités dont le négociateur va tirer parti et qui peuvent être liées à une identité de genre (Du Pasquier 2016). Pour reprendre les mots d'une personne interrogée, dans certaines situations, « Vous avez besoin, étant une femme, de prouver plus, ou montrer plus, ou travailler plus pour être acceptée en tant qu'interlocuteur. ». Certaines des femmes interviewées ont parlé de situations dans lesquelles les négociations ont stagné jusqu'à ce que la négociatrice ait été remplacée par un collègue masculin. Une d'entre elles a évoqué une situation de travail au sein d'un contexte culturel conservateur dans la région MOAN, et a déclaré : « En tant que femme, vous n'aurez simplement pas le même accès qu'auront les hommes dans ces lieux. Vous ne recevrez pas le même niveau de respect. On ne vous voit pas de la même façon. Alors, c'est la même question de contexte et de culture. Il faut qu'on soit honnêtes, que, dans ces milieux, si vous envoyez une femme, elle

ne va pas nécessairement obtenir les mêmes résultats qu'un homme. ».

En outre, le genre peut devenir une circonstance « aggravante » quand il se combine à d'autres dimensions du profil d'un négociateur. Par exemple, il est possible qu'une jeune femme ne soit pas prise au sérieux dans certains cas. De même, être une femme célibataire peut désavantager dans d'autres situations, car certains interlocuteurs peuvent supposer qu'il y a « quelque chose qui cloche » avec elle. Néanmoins, plusieurs personnes interrogées ont fait remarquer que le genre n'est pas aussi important que d'autres facteurs : par exemple, les compétences, l'expérience et l'aptitude du négociateur pour le rôle en question. Un autre facteur déterminant, en particulier avec les groupes armés de culture conservatrice, était s'ils percevaient que la femme faisait preuve de respect envers les normes locales. Curieusement, comme une des personnes interrogées l'a fait remarquer, le fait d'être une femme étrangère avait également des avantages puisque, dans certaines parties de la région MOAN, on considère qu'elles appartiennent à un « troisième genre » qui ne correspond pas aux genres masculin ou féminin et pour lequel les normes et règles sociales et culturelles habituelles sont exclues.

Les femmes interviewées ont parlé de nombreux cas dans lesquels elles avaient pu surmonter les préjugés de leurs interlocuteurs. Dans ce sens, même dans des milieux avec une culture conservatrice, le genre peut être plus un obstacle à négocier qu'une barrière infranchissable. Quand des femmes négociatrices ont senti que leur genre pouvait être perçu comme une faiblesse, elles ont essayé de rétablir l'équilibre en remarquant en passant les nombreux « lieux d'affectation difficiles » dans lesquels elles avaient travaillé par le passé, afin d'insister sur le fait qu'elles avaient suffisamment d'expérience pertinente et qu'elles avaient l'aptitude requise pour leur rôle.

Beaucoup de personnes interrogées considéraient qu'en fait le genre féminin ne constitue pas forcément un facteur « invalidant ». Plusieurs d'entre elles ont fait valoir que les cultures du Moyen-Orient ont eu des femmes à la tête d'équipes de négociations à différents moments de l'histoire (par exemple, en Iran et en Palestine, ainsi de suite.). Plusieurs personnes interviewées ont aussi fait remarquer l'avantage certain qu'ont les femmes dans les contextes de négociation en première ligne. En particulier, une femme peut se trouver dans une meilleure position de négociation parce qu'elle peut « désarmer » son interlocuteur. Elle ne projettera peut-être pas autant de force pure ni de muscles qu'un homme ; donc elle peut paraître moins dangereuse. De plus, il peut y avoir un « effet de surprise » lié aux attentes limitées dérivant des préjugés d'un interlocuteur envers les femmes qui sont négociatrices humanitaires. Comme l'a expliqué une des répondantes, « Puisque je suis une femme, mon interlocuteur ne s'attend pas à avoir une discussion profonde et exhaustive. Pour commencer, je prends du temps pour parler des questions humanitaires en général. Puis je les mène vers les questions militaires et politiques. Ils viennent avec moi, mais ils sont toujours un peu surpris. ». Une humanitaire a remarqué qu'elle

se maquillait délibérément quand elle rencontrait les autorités locales, parce qu'elle sentait qu'elle serait mieux reçue. Une chose particulièrement intéressante qui a émergé des entretiens est la place privilégiée qu'occupent les négociatrices enceintes, du moins dans la région MOAN, où on y révère le rôle de mère. Une des personnes interviewées a dit, « Dans un pays, une femme a pu négocier un document d'accès. Les interlocuteurs du pays ont dit qu'ils avaient aimé le fait qu'elle était une femme enceinte. C'est un rôle respecté. ».

Une femme peut être dans une meilleure position de négociation, car elle peut « désarmer » son interlocuteur

Il peut aussi y avoir une dimension fondée sur le genre dans la collecte de renseignements. Une personne interviewée a spécifié que, surtout dans un pays conservateur où les femmes sont « invisibles » en dehors de l'environnement domestique, cela peut être plus facile pour une femme d'aller plus loin du point de vue de la compréhension culturelle. Les répondants ont fait remarquer que les femmes peuvent être mieux positionnées pour évaluer les besoins humanitaires des foyers de la population touchée, car elles peuvent parler avec les femmes dans ces foyers qui sont des mères et des épouses. Même des hommes se sentaient plus à l'aise pour évoquer certains problèmes personnels avec du personnel humanitaire féminin qu'avec leurs homologues masculins. Par exemple, pendant les visites de prison (comme celles menées par le Comité international de la Croix-Rouge), les hommes en détention ont quelquefois été plus à l'aise pour parler de leurs relations avec leurs femmes et les autres femmes de leur famille quand ils parlaient avec des femmes déléguées.

Au vu de ces dynamiques, les personnes interrogées ont recommandé que les organisations humanitaires entreprennent des analyses approfondies des profils des interlocuteurs pour anticiper leurs réactions plus efficacement. Quand elle en vient à de telles décisions, néanmoins, une organisation humanitaire risque de devenir complice de comportement discriminatoire. Certaines personnes interviewées ont affirmé qu'il était important que les organisations humanitaires continuent à inclure des négociateurs de sexe féminin, même quand cela gêne les interlocuteurs, afin de ne pas « encourager le problème » et devenir « complices » de leurs préjugés. Une opinion rencontrée est qu'il existe une responsabilité de représenter les valeurs défendues par l'organisation et de « repousser encore plus les limites » afin de démontrer que l'organisation soutient les femmes et s'engage à les promouvoir.

Ces questions sont particulièrement pertinentes, car, comme l'ont indiqué plusieurs répondants, le sexisme demeure répandu dans beaucoup d'organisations à travers le secteur humanitaire. Une des personnes interrogées a décrit comment des propositions offertes

par une femme compétente n'avaient pas été adoptées quand elle les avait communiquées ; elles l'ont cependant été une fois qu'un homme a fait la même suggestion. Être de la région et une femme peut être difficile quand on essaye d'imposer son autorité sur les hommes au sein d'une équipe, particulièrement si ces derniers sont plus âgés que leur superviseuse.

Les femmes que nous avons interrogées ont affirmé qu'il faut avoir « la peau dure » pour ne pas être découragée par ce genre d'attitude et aussi exiger d'être prise au sérieux et traitée de manière équitable. « Les femmes doivent se battre pour une place dans les négociations de première ligne, car il y a une tendance à essayer de limiter l'espace qu'elles y ont gagné. », a déclaré une des personnes interviewées. Certaines femmes qui occupent des rôles de direction perpétuent aussi ces dynamiques de genre, elles font partie du « boys club » (autrement dit, elles se conduisent comme des hommes ou sabotent les femmes elles-mêmes). L'impression qu'on juge les femmes par des critères différents place une énorme pression professionnelle sur les négociatrices de première ligne. Une des personnes interviewées a dit de cette dynamique, « Les échecs d'une femme sont ceux de toutes les femmes tandis que l'échec d'un homme est juste le sien. ». Selon une des répondantes, « La prise de conscience qu'on nous juge différemment met beaucoup de pression sur nous. Quand j'étais plus jeune, j'étais très anxieuse et m'attendais toujours à ce que l'on me juge sévèrement même si ce n'était pas le cas.

C'est parfois devenu une prophétie autoréalisatrice. » En effet, certaines négociatrices « tombent dans le piège » et incarnent les rôles qu'on attend d'elles, ce qui les empêche d'atteindre le plein potentiel de leur rôle.

Avec les questions d'identité sexuelle et d'identification de genre, il peut y avoir un conflit entre les valeurs et les besoins principaux de l'organisation

Les répondants ont aussi mentionné les difficultés qui peuvent survenir pour les négociateurs humanitaires qui sont lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers, intersexuels ou asexuels (LGBTQIA). L'homosexualité est passible de la peine de mort dans plusieurs pays des régions où opèrent les organisations humanitaires et cela signifie que le personnel LGBTQIA ne peut pas être ouvert au sujet de leur orientation sexuelle dans de tels environnements. Des recherches antérieures ont mis en lumière la discrimination et la violence dirigées vers le personnel LGBTQIA au sein même de leurs organisations (Mazurana & Donnelly 2017). Une des personnes interrogées a affirmé que son organisation était en train d'essayer de promouvoir la diversité sans assez de sensibilité ni de compréhension du contexte sur le terrain : par exemple, envoyer deux personnes qui sont gays dans un lieu tel que Darfur. À son avis, tandis que cela a peut-être fait avancer le programme

politiquement correct de l'organisation, c'était au bout du compte contre-productif. Dans ce sens, avec les questions d'identité sexuelle et d'identification de genre, il peut y avoir un conflit entre les valeurs et les besoins principaux de l'organisation. D'un côté, les efforts des organisations pour promouvoir la diversité, l'inclusion et l'appartenance en tant que valeurs comprennent l'adoption d'une dimension d'équité pendant le processus de recrutement. De l'autre côté, il peut être nécessaire d'amener des éléments de profil dans les décisions relatives au personnel pour garantir la sécurité et la performance de celui-ci, au vu des préjugés répandus dans la zone d'opération.

Nationalité, ethnie et héritage culturel

La nationalité peut avoir une nette influence sur les processus de négociation humanitaire. Les personnes interviewées ont rapporté qu'être un ressortissant d'un pays qui « ne provoque pas une forte réaction négative » ou qui est associé à des impressions « positives » chez l'interlocuteur peut être très utile. Un de nos répondants a mentionné « Au Yémen, être à moitié africain du nord ouvre des portes. Ils me disaient, « tu es des nôtres ». Inversement, être un étranger peut être un handicap. Une personne interrogée a parlé des difficultés qui peuvent surgir d'être « catalogué comme une organisation occidentale, ou potentiellement une organisation chrétienne », un problème quand on s'engage avec « des communautés différentes qui n'ont pas été en contact avec nous ou connectées à nos travaux et nos mandats. »

Les répondants ont parlé de dynamiques semblables pour d'autres facettes de l'ethnie, que l'on utilise ici de façon générale, pour refléter la définition élargie que de nombreux politologues ont adoptée pour le terme « ethnie » (Varshney 2003 : 4-5) pour inclure des aspects tels que la race, la peau, la couleur et la religion. Au moins deux personnes ont affirmé que leurs organisations n'avaient pas suffisamment pris en compte les différences religieuses dans un pays donné, particulièrement celles qui peuvent exister au sein de la même foi (par exemple, les divisions entre les confréries musulmanes). Des organisations humanitaires présument à tort qu'il suffit d'envoyer une personne musulmane dans un pays musulman, sans tenir compte des divers courants. Une des personnes interrogées a expliqué les avantages apparents d'envoyer une personne non musulmane dans un pays musulman aux prises avec la violence sectaire.

Je représentais une certaine agence de protection en Irak. En 2003, quand j'étais sur le point de partir, j'ai discuté avec mes supérieurs qui devrait venir me remplacer. Ma recommandation était d'amener un Irakien chrétien pour me remplacer, afin que la personne puisse dialoguer avec les sunnites irakiens aussi bien que les chiites irakiens. Selon moi, appartenir à l'un ou l'autre de ces groupes ne permettrait pas à cette personne de pouvoir être ferme avec ses circonscriptions. Ils ne m'ont pas

écouté et à mon avis cela a compromis leur rôle dans le pays après ça.

La capacité d'adaptation, quand elle est possible, peut être un atout. Un autre répondant a confié que son collègue local, un chrétien, prenait un nom musulman quand il travaillait dans une zone tenue par les rebelles.

Beaucoup de négociateurs interviewés, surtout en ce qui concerne les expériences dans la région MOAN, ont confirmé que la couleur de peau d'une personne peut influencer les perceptions de ses interlocuteurs. L'un d'entre eux a mentionné que les employés avec des peaux foncées devaient avoir « la bonne teinte de noir » du point de vue de son interlocuteur. Les personnes interrogées ont aussi remarqué que leurs interlocuteurs présument bien trop souvent que les négociateurs avec des peaux plus sombres sont les membres de l'équipe les plus novices.

Pour le personnel international, il y a la difficulté omniprésente de cultiver une compréhension approfondie de l'environnement culturel local. Les dynamiques culturelles peuvent avoir un impact sur la manière dont les négociations évoluent, y compris par rapport aux niveaux de formalité et à l'expression des émotions, de la capacité pour prendre des risques, des notions de justice, de la manière dont les négociateurs interprètent les événements ou les comportements pendant la négociation, des styles de vente, des attentes concernant les récompenses et les incitations, et des préférences en termes d'accords formels par écrit ou d'agrément verbal moins formel (par exemple, voir Slim 2003; Pottier 2006; et Grace & al. 2015). Une des personnes interviewées a expliqué « Vous ne pouvez pas négocier de la même façon avec des Asiatiques, des Africains, des nations et des groupes armés avec des identités différentes. Il faut tenir compte des particularités culturelles. ». Une autre d'entre elles a rapporté une instance assez courante pour les négociateurs humanitaires des pays occidentaux, en déclarant « Si vous êtes un Occidental arrivant dans une société traditionnelle et que vous manquez de respect à plusieurs niveaux, cela peut être très nuisible. Un respect fondamental, une compréhension élémentaire des comportements et des habitudes, c'est important. ». La sensibilité culturelle va aussi au-delà des questions de convenance et influence également la capacité du négociateur à analyser l'environnement, l'interlocuteur et les problèmes en jeu. Pour citer les commentaires d'un autre répondant :

La sensibilité culturelle est primordiale, et ce n'est en fait pas forcément les choses apparentes, les trucs visibles, comme ne pas serrer les mains des femmes. C'est ce qui se trouve en dessous, et développer de la sensibilité culturelle, prendre le temps d'apprendre cela quand vous allez prendre part à un nouveau programme dans un pays. C'est essentiel de ne pas se précipiter dans une négociation, mais de prendre le temps et de développer ces compétences... j'ai vu, en Afghanistan, des formations pour guider les gens en sensibilité culturelle, et pas juste les choses physiques,

mais comment se font les affaires de commerce, l'aspect honneur et honte, comment sont conclus les contrats, tout ce genre de choses. Des formations existent, mais il faudrait sans doute mettre plus en œuvre pour développer les compétences du personnel dans ce domaine, pour qu'ils puissent comprendre ce qui se passe autour d'eux, ce qui n'est pas dit, pour qu'ils puissent évaluer comment aborder la situation.

Dans le même ordre d'idée, les personnes interrogées ont évoqué l'effet des difficultés linguistiques. La barrière de la langue peut être avantageuse. Par exemple, utiliser un interprète peut « gagner du temps » pour réfléchir à quoi répondre ou à la prochaine intervention que l'on va faire au cours d'une négociation. Cela peut être utile quand la conversation avec votre interlocuteur est tendue ou délicate. Cependant, les personnes interrogées ont signalé les problèmes associés avec la barrière de la langue. L'une d'entre elles a expliqué :

Beaucoup de choses peuvent se perdre dans la traduction. Et cela limite aussi la capacité de développer une bonne discussion. Par exemple, dans certains cas, vous pouvez blaguer. Il y avait un exemple dans lequel une personne citait un poème, et comment pouvez-vous traduire ça ? Le traducteur ne savait pas quoi en faire. Mais le fait que l'autre personne invoquait un poème, je crois qu'il essayait de créer l'atmosphère ou le ton de la discussion.

Les entretiens et les résultats du questionnaire montrent que le rôle primordial de l'interprète dans l'équipe de négociation et dans le processus lui-même est largement accepté. Un bon interprète peut relayer des messages à l'interlocuteur d'une manière qui n'est pas réalisable pour un négociateur étranger de première ligne avec l'obstacle de la langue. Si un négociateur humanitaire s'engage efficacement avec son interprète, ce dernier peut être instrumental pour aider le négociateur à comprendre les réactions spécifiques à la culture de son interlocuteur. Sur le plan négatif, un manque d'« atomes crochus » entre l'interprète et l'interlocuteur dans une négociation aura sans doute avoir un effet négatif sur le résultat de la négociation. Par conséquent, il est très important de donner l'occasion à l'interprète de construire un rapport de confiance avec l'interlocuteur, ce qui ne se produit pas toujours en réalité, ni n'est pas toujours possible non plus. Au sujet de la préparation conjointe avec l'interprète, les personnes interrogées ont souligné l'importance de se mettre d'accord sur une « division du travail » et l'utilisation d'exercices de jeux de rôle avec les interprètes avant des réunions complexes.

Ces dynamiques de langue et de sensibilité culturelle indiquent la valeur intrinsèque du personnel du pays dans les processus de négociation humanitaire. Un des répondants a relaté l'utilité du personnel local dans une situation particulièrement difficile :

Nous devons aborder le sujet d'un texte pour un appel humanitaire avec un certain gouvernement et nous savions que cela allait être difficile. Donc, après avoir fait notre première série d'entretiens avec eux,

nous avons envoyé un collègue local avec beaucoup d'expérience qui allait expliquer au gouvernement que certaines des choses dont ils souhaitaient le financement n'allaient pas marcher et que s'ils insistaient cela n'aiderait pas leurs intérêts.

En effet, les employés locaux peuvent être mieux placés pour utiliser des arguments ancrés dans les normes qui sont appropriées à la population du pays. Un Occidental interviewé qui possède une connaissance approfondie de la culture islamique a parlé d'intégrer des normes enracinées dans le Coran dans ses discussions de négociation. Il a déclaré : « Quelquefois, même avec mes études islamiques, je n'ai pas la légitimité nécessaire pour persuader, pour convaincre les autres de mon point de vue. Le fait que ce soit moi, un occidental, qui l'énonce est la raison principale pour laquelle ce n'est pas assez convaincant. » L'ultime subtilité dans ce type de contexte, a-t-il dit, était que « La personne qui dit quelque chose est au moins aussi importante que ce qui est dit. ».

Le personnel local peut aussi quelquefois invoquer les noms de membres de leur famille pour « gagner du soutien ». Comme l'a raconté une des personnes interrogées, « Un proche membre de ma famille était le leader d'un groupe politique, bien qu'il ne faisait pas partie du gouvernement. Quand même, tout le monde savait qu'il était quelqu'un d'intègre et avec une excellente réputation. Je glissais quelquefois dans les conversations qu'il était de ma famille. Cela nous a aidés à obtenir accès. » Mais il y a un équilibre délicat à maintenir à cet égard, comme l'un des répondants l'a fait remarquer : « Quand on s'engage avec les communautés [c'est important] de ne pas s'engager si près que l'on devient partie intégrante de leur processus de prise de décisions interne et perd la perception qu'on est indépendants et neutres par rapport à eux ».

Comme ces commentaires le suggèrent, la profonde appartenance du personnel local au sein des communautés où les programmes humanitaires essaient d'intervenir peut être un problème. Comme l'un des répondants l'a dit ostensiblement, « Vos employés locaux peuvent aussi être partiaux, c'est une autre chose dont il faut que vous soyez conscients. Ils peuvent être plus prédisposés vers certaines parties de la communauté que d'autres, peut-être à cause d'origines ethniques semblables ou parce qu'ils pensent que certaines personnes sont plus touchées que d'autres. ».

Le problème inverse est que le personnel international peut avoir du parti pris, ainsi qu'un manque de confiance et de considération non justifié, envers leurs collègues locaux. Plusieurs personnes interviewées estimaient que le personnel du pays n'avait pas été suffisamment consulté pendant les négociations, même quand ils avaient clairement des compétences utiles. Un des répondants a raconté :

Je me suis trouvé dans une situation où nous sommes arrivés à un point de contrôle avec deux confrères du personnel international. Je suis un cadre supérieur du

pays qui connaît bien la région. Ils sont sortis de la voiture et ont commencé à parler aux personnes du point de contrôle sans même me demander ce que l'on devrait faire, alors qu'il était clair que j'étais la mieux informée de tous. Je pense que cela s'est produit parce que je suis du pays et que je suis une femme.

Un certain nombre des employés nationaux interrogés pour cette étude ont ajouté qu'en l'absence d'une atmosphère de confiance et de franchise réciproque, ils n'offraient pas automatiquement leurs opinions sur la viabilité d'une certaine idée ou d'un certain plan d'action, surtout si elles contredisaient celles des chefs. À la place, ils ont quelquefois essayé après de discrètement « réparer les dégâts » qui, à leur avis, avaient été causés. Surtout puisque le personnel international occupe la grande majorité des rôles de haut rang dans le leadership humanitaire. (Blackney & al. 2019 ; 10), le personnel dans le pays avec des connaissances appréciables sur l'environnement local, dans beaucoup d'instances, s'est senti exclu des processus de prise de décision importants. Les répondants pensaient qu'il y avait eu de nombreuses occasions pendant lesquelles les préjugés des employés internationaux les ont amenés à sous-estimer les compétences et les aptitudes du personnel local. Les personnes interviewées ont aussi souligné que le personnel international tend à stéréotyper leurs propres employés locaux selon ce qu'ils imaginent être leurs réseaux de « loyautés ». Certains employés du pays qui étaient interviewés ne sentaient pas que leurs confrères internationaux leur faisaient suffisamment confiance pour faire leur travail impartialement et indépendamment.

Plusieurs personnes interrogées ont insisté sur le fait qu'il revient au personnel international de se montrer proactif à cet égard. Comme l'une d'entre elles l'a décrit, « De la perspective de quelqu'un qui arrive dans une culture différente, c'est ne pas comprendre que vous avez besoin de cette collaboration avec les collègues sur le terrain. Et je ne parle pas juste de travailler avec un collègue local. Je pense vraiment que c'est une collaboration avec des collègues du pays qui va vous aider. ». Et pourtant, « Des fois, les gens ont peur de poser des questions, » a dit un répondant au sujet du personnel international, « Et ne posez pas ces questions qu'une fois. Posez-les à autant de personnes que vous pouvez et rassemblez les renseignements. Aussi, quelquefois des gens ne vont parler de ces choses que si vous êtes proches d'eux, alors c'est important de se faire des amis. ». Ce qui aggrave ce problème, c'est l'impression, comme l'a fait remarquer un nombre de personnes interviewées, qu'on ne reconnaît pas suffisamment que la plupart des humanitaires dans les organisations internationales font partie de l'« élite » et que ces organisations continuent à attirer cette élite (en particulier des personnes issues de milieux socio-économiques privilégiés). Le système tend à s'autoreproduire et cela entraîne un certain nombre de problèmes, y compris le fait qu'on peut percevoir les humanitaires, et surtout le personnel international, comme étant élitistes et inaccessibles.

En général, une dynamique commune entre les employés internationaux et nationaux (et le long chemin que les organisations humanitaires ont encore à parcourir en matière d'inclusion et d'appartenance pour les employés nationaux) est capturée par l'explication de ce répondant :

Nous mettons tellement de pression, d'autorité et de responsabilité sur les épaules de notre personnel local dans beaucoup de ces pays, et je pense qu'on ne leur accorde pas la reconnaissance, le respect ou l'attention qu'ils méritent. Les gens qu'ils connaissent, ou la famille dont ils viennent, ou leur appartenance ethnique ou religieuse peut être le facteur déterminant dans la négociation.

Un des répondants a fait remarquer que, quand des tensions surgissent avec un interlocuteur dans une négociation, « C'est l'employé international qui est celui vers qui se dirigent les félicitations ou la frustration, la colère, pas l'employé qui est du pays. ». L'enjeu pour le personnel national, à cet égard, a continué ce répondant, est de « faire bien attention à concilier la perception qu'il est juste un traducteur quand les messages sont abrupts tout en étant aussi un intermédiaire capable d'établir une confiance réciproque avec nos interlocuteurs. ».

Âge et attributs physiques

Les perceptions variaient parmi les personnes interrogées au sujet du rôle de l'âge dans la négociation humanitaire. Dans certaines situations, la jeunesse peut être un avantage, car les interlocuteurs peuvent présumer qu'un jeune négociateur de première ligne est moins capable. Les répondants ont indiqué que « les prendre par surprise » pouvait marcher en prouvant ses aptitudes et son autorité malgré sa jeunesse. Dans d'autres situations, les plus jeunes négociateurs sentaient que leur âge prédisposait leurs interlocuteurs à les prendre moins au sérieux d'une façon qui compliquait le processus de négociation. D'autres personnes interrogées ont donné des exemples de points de contrôle opérés par des hommes très jeunes et qui avaient beaucoup de pouvoir décisionnel, ce qui prouve que l'âge n'est pas nécessairement vu comme une nécessité pour susciter du respect.

L'un des participants à l'entretien a remarqué que sa condition physique, entre autres choses, était un attribut qui semblait avoir aidé ses efforts pour renforcer sa fermeté dans les négociations avec des acteurs armés. Par contre, un autre a parlé de l'apparence physique d'un collègue comme un élément qui avait accentué une approche généralement agressive et, par conséquent, contre-productrice. Ce participant a expliqué :

Accompagné d'un employé international, je suis allé voir un interlocuteur local. Cet employé international avec qui j'étais ressemblait à un bodybuilder de film américain. Puis quand nous sommes arrivés, il a commencé à prendre l'interlocuteur de très haut, lui dictant presque ce qu'il devrait faire ou pas. Notre interlocuteur a été très vexé par le ton sur lequel il

lui avait parlé, qui, ajouté à son apparence, a juste exacerbé la situation.

Cela vaut aussi la peine de mentionner l'attention que les décideurs ont accordée aux organisations humanitaires ces dernières années quant à la promotion de l'inclusion et de l'appartenance des personnes à mobilité réduite dans les programmes d'intervention humanitaire. Par exemple, la Charte pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire, développée dans le contexte précédant le Sommet mondial sur l'action humanitaire en 2016, articule un engagement à faire participer concrètement les personnes handicapées dans tous les aspects de la conception et de l'implémentation du programme humanitaire.

Compétences et profil professionnels

Alors que les dimensions de la diversité soulevées jusque-là concernent les caractéristiques personnelles, une grande partie des écrits sur la diversité organisationnelle prend en considération les aspects tels que le profil professionnel passé et présent, et les compétences professionnelles (Miller, Burke, & Glick 1998; Mohammed & Ringseis 2001; Olson, Parayitam, & Bao 2007; Mello & Delise 2015). Les entretiens ont révélé quatre problèmes particuliers qui relèvent de cette dimension de la diversité. Premièrement, les personnes interrogées ont parlé de la manière dont leurs activités professionnelles antérieures les prédisposaient à reconnaître et apprécier le rôle que la négociation joue dans l'action humanitaire. L'un des répondants a grandi dans un foyer où des membres de la famille travaillaient dans le développement international. Par conséquent, il comprenait « que le travail humanitaire repose sur la négociation et les dilemmes difficiles que cela implique. Oui, j'étais prêt, dans ce sens, comparé, peut-être, aux collègues qui arrivent tout frais dans l'univers de l'humanitaire et peuvent avoir des idées différentes au départ. ». Une docteur urgentiste qu'on a interviewée a remarqué que, dans son travail avant de rejoindre le secteur humanitaire, elle était constamment en train de négocier avec ses patients, ou pour eux. Elle a raconté : « En tant que médecin, vous négociez pour le bénéfice de votre patient. C'est naturel de penser que la négociation fera partie de votre carrière. ».

Deuxièmement, son passé professionnel peut conférer de la légitimité au profil d'un négociateur et lui faciliter la tâche pour forger des liens interpersonnels. Cela peut être le cas, par exemple, quand un négociateur de première ligne avec des antécédents de carrière militaire négocie avec des éléments armés. Une des personnes interrogées a exprimé le point de vue que les rapports de militaire à militaire ou de police à police peuvent transcender les fossés nationaux ou culturels.

Troisièmement, il peut y avoir des avantages à assembler une équipe avec des membres qui sont complémentaires les uns les autres sur le plan cognitif. Un des répondants a parlé de son expérience de travail avec les mêmes collègues dans des environnements divers. Leurs différents ensembles de compétences et d'approches

pour l'analyse de renseignements et la résolution de problèmes se sont révélés comme un atout majeur. À propos de ses collègues, il a dit :

Ils connaissent mes particularités, ils connaissent mes points forts et mes faiblesses... Mes amis et les collègues qui m'ont suivi ont des points forts que je ne possède pas. Ils voient les choses différemment. Certains d'entre eux sont plus réfléchis. D'autres parlent couramment des langues que je ne parle pas. Des personnes sont expertes sur des parties du monde en particulier. D'autres en savent sacrément plus sur un programme de santé ou d'alimentation que moi...

Quatrièmement, l'échelon hiérarchique du négociateur dans l'organisation peut être un aspect important de son profil. Dans ce sens, amener dans les négociations un collègue d'un rang plus élevé peut être une marque de respect. L'un des répondants a expliqué :

Quand vous allez parler aux acteurs majeurs d'un pays, vous devez veiller à arriver à la table des négociations avec le directeur du plus haut rang dans votre organisation, parce que cela montre du respect. Si je vais quelque part pour parler au ministre adjoint d'un ministère national, et je ne suis pas le directeur de mon organisation, cette personne sera probablement déçue parce qu'elle n'aura pas rencontré mon chef.

En revanche, avoir un collègue qui occupe un échelon plus élevé présent peut fondamentalement déboucher sur des échanges plus lourds ou plus tendus. Une des personnes interviewées a déclaré : « Avoir un étranger, avoir un haut responsable là, il y a juste moins d'opportunités, je pense. Ça ferme des portes. Ça rend tout plus, pas désagréable, mais comme si vous deviez arriver à conclure un marché. ».

Conclusion

La communauté humanitaire se penche simultanément sur la manière dont elle peut au mieux renforcer les capacités de négociation de son personnel et sur les moyens d'encourager la diversité, l'inclusion et l'appartenance en termes de politiques organisationnelles internes et de stratégies pour conceptualiser et implémenter un programme. Ce document de travail a cherché à contribuer à ces deux axes de réflexion, en illustrant comment ces deux questions sont, en fait, entremêlées. Les professionnels de l'humanitaire : reconnaissent l'association entre leurs profils (y compris leurs caractéristiques personnelles, ainsi que leurs expériences professionnelles antérieures), et les processus de négociation humanitaire dans lesquelles ils s'engagent. Pendant les négociations, beaucoup d'humanitaires accentuent ou minimisent certains aspects de leur profil, selon qu'ils les considèrent comme un atout ou un handicap.

Ce document de travail conclut en mettant en exergue deux obstacles dominants concernant l'association entre la diversité et les négociations humanitaires. Un de ces obstacles pour les organisations humanitaires est le compromis éventuel entre l'efficacité et l'équité. D'un côté, une stratégie du travail fondée sur les droits signifie qu'il faut traiter les employés de façon équitable, c'est-à-dire que les compétences doivent compter, mais pas les caractéristiques personnelles d'une personne. De l'autre côté, l'efficacité peut donner lieu à des prises de décision sur le choix de la personne à engager pour des négociations qui sont fondées sur les préjugés et les stéréotypes possibles des interlocuteurs envers les humanitaires et des progrès potentiels dans les négociations qui peuvent se concrétiser si on choisit un certain humanitaire plutôt qu'un autre, en fonction des caractéristiques personnelles des employés. Étant donné que les organisations humanitaires vont continuer à débattre jusqu'où pousser les démarches pour aller à la rencontre des préjugés de leurs interlocuteurs, il est important que la recherche empirique comprenne mieux

les limites et les opportunités de ces décisions, et que les résultats de cette recherche se voient transformés en des dialogues politiques.

Un deuxième obstacle est la manière d'encourager non seulement la diversité, mais aussi l'inclusion et l'appartenance. La promotion de la diversité ne suffit pas. Plus il y a de diversité dans le personnel, plus on doit faire des efforts pour mettre en place une cohésion interne. Les tensions que cet article a étudiées entre les employés nationaux et internationaux montrent clairement le long chemin que le secteur humanitaire a à parcourir à cet égard. Ce défi majeur nécessitera que l'on amène au grand jour les préjugés et les stéréotypes que les humanitaires conçoivent envers leurs propres collègues et leurs interlocuteurs, afin d'exposer et de démanteler ces barrages contre un engagement efficace.

Les implications de ce document de travail pour les politiques en général sont que les négociateurs humanitaires devraient approcher la partie « diversité » du puzzle d'une manière plus méthodique et plus structurée. La diversité n'est pas seulement superficielle, mais elle demande aussi une totale remise à zéro de la réflexion concernant le renforcement des capacités de négociation. Les stratégies qui ignorent les profils et ne tiennent pas compte du rôle des caractéristiques personnelles dans les processus de négociation n'auront qu'une efficacité limitée. En outre, les organisations humanitaires auront besoin de véritablement ménager un espace à la table des élaborations de politiques pour leur personnel diversifié. Pour la négociation, un investissement cohésif dans le renforcement de capacités, la diversité, l'inclusion et l'appartenance donnera plus concrètement pouvoir aux organisations humanitaires pour adopter une approche stratégique envers les processus de négociation, leur permettant de mieux achever leur but ultime : l'amélioration de l'aide et de la protection des personnes qui relèvent de leur mandat.

Appendix

Méthode

Ce document de travail s'appuie empiriquement sur trois sources de données. Premièrement, des entretiens semi-directifs ont pris place avec 77 acteurs humanitaires au sujet de leurs expériences de négociation. Ces entretiens étaient menés par Rob Grace en collaboration avec Anaïde Nahikian. Ils étaient de nature assez générale, couvrant divers aspects des processus de négociation humanitaire et de renforcement de capacités, pour donner aux personnes interviewées la liberté de soulever les points concernant la diversité quand elles le jugeaient opportun. Le groupe de répondants comprenait des employés qui avaient travaillé sur le terrain pour des agences de l'Organisation des Nations unies (l'ONU); des organisations non gouvernementales internationales et nationales; le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des associations et des forums professionnels du secteur humanitaire. Les personnes interviewées ont parlé de leurs expériences dans des environnements divers, avec du temps alloué pour réfléchir sur la manière dont les leçons apprises dans un pays peuvent ou non être applicables à d'autres contextes. Elles ont évoqué des interventions humanitaires qui ont pris place autour du monde, en Afrique (54 personnes), dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MOAN) (40 personnes), dans la région Asie-Pacifique (42 personnes), en Europe (13 personnes) et en Amérique (14 personnes). Les chiffres présentés ici reflètent le fait que les répondants ont mentionné des expériences de travail dans des lieux multiples.

Deuxièmement, nous avons circulé un questionnaire axé spécifiquement sur la diversité et les négociations humanitaires (et visant géographiquement la région MOAN) pour les professionnels du secteur, par le biais du portail web du Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN). Ce portail est accessible aux humanitaires qui font partie du réseau professionnel du CCHN. Les conditions pour participer au questionnaire étaient que les répondants devaient avoir : a) une expérience préalable de la négociation humanitaire et b) travaillé dans la région MOAN. Mettre l'accent sur cette dernière a permis une étude sur le sujet d'une manière spécifique au contexte dans une partie du monde confrontée à de nombreuses crises humanitaires complexes. Le questionnaire a été créé par Reem Alsalem et a bénéficié de la contribution non négligeable de Claude Bruderlien, directeur du CCHN, et d'Andreas Kaufmann, chargé de communication au CCHN. Andreas Kaufmann a aussi généreusement apporté le soutien technique pour développer et distribuer le questionnaire.

Dix-huit négociateurs humanitaires ont rempli le questionnaire. Un peu plus de la moitié des participants (52 %) était elle-même de la région MOAN. Les répondants de la région MOAN étaient du Liban (2 personnes), de la Syrie (2 personnes), du Yémen (2 personnes), d'Irak (2 personnes), du Liban et du Brésil (1 personne) et apatride (1 personne). Les autres répondants venaient de la Suisse (3 personnes), de la France (2 personnes), de la Colombie (1 personne), de l'Afghanistan (1 personne) et du Bénin (1 personne). Le questionnaire consistait principalement de questions fermées cherchant à jauger leurs perspectives sur l'impact de la diversité pour les négociations humanitaires.

Troisièmement, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec 13 négociateurs humanitaires qui ont travaillé dans la région MOAN. Reem Alsalem a mené ces entretiens.

8 de ces humanitaires étaient des hommes, et 5 étaient des femmes. Seulement 31 % étaient eux-mêmes originaires de la région. Ces personnes interrogées représentaient un groupe distinct de répondants qui n'avaient pas complété le questionnaire. Les entretiens ont permis une analyse plus approfondie des liens entre la diversité et les négociations humanitaires.

Principaux termes

Préjugés : Ce document de travail interprète les préjugés comme étant « des erreurs mentales qui faussent le raisonnement logique et produisent typiquement des résultats sous-optimaux. » (Adler 2005, p. 699).

Diversité : Pour ce document de travail, on a emprunté la notion articulée par van Knippenberg, De Dreu & Homan (2004) (des chercheurs qui ont étudié la diversité dans d'autres secteurs professionnels) : « La diversité fait référence aux différences entre les individus pour tout attribut qui peut conduire à une perception qu'une autre personne est différente de soi. » (1008). Comme le remarquent aussi van Knippenberg, De Dreu & Homan, « En principe, la diversité renvoie donc à un nombre presque infini d'aspects, allant de l'âge à la nationalité, de l'appartenance religieuse au contexte fonctionnel, des compétences professionnelles à celles qui sont relationnelles, et des préférences politiques aux préférences sexuelles. En pratique, cependant, la recherche sur la diversité s'est principalement concentrée sur le genre, l'âge, la race ou l'ethnie, l'occupation, le niveau d'instruction et le contexte fonctionnel. » (ibid.). Il importe de souligner que cette conceptualisation de la diversité ne tranche pas sur la question concernant quelles caractéristiques personnelles sont vraiment pertinentes, un problème que le présent document explore.

Négociation humanitaire : En s'appuyant sur la définition offerte par le Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN), « [les] interactions avec les parties à un conflit armé, ainsi que d'autres acteurs déterminants, visant à établir et maintenir la présence de ces organisations dans les zones de conflit, à garantir l'accès aux groupes

vulnérables et à faciliter les activités d'assistance et de protection.» (CCHN, sans date). La définition du CCHN continue, « Ces négociations prennent place sur le terrain et peuvent impliquer à la fois des acteurs étatiques et non étatiques. Elles comportent une dimension relationnelle axée sur le développement de la confiance avec les contreparties dans le temps et une dimension transactionnelle visant à déterminer et à convenir des conditions et des aspects logistiques spécifiques des opérations humanitaires. ». (ibid.)

Inclusion : On peut comprendre que l'inclusion signifie « le degré auquel un(e) employé(e) perçoit qu'il ou elle est un membre apprécié de son groupe de travail à travers la manière dont il ou elle est traité(e) et qui satisfait ses besoins de sentir qu'il ou elle appartient au groupe et possède une singularité. » (Shore et al. 2011. 1265). Les concepts de diversité et d'inclusion, comme le reconnaît le nombre croissant de travaux de recherche sur la diversité dans le secteur humanitaire (voir Blackney & al 2019), vont de pair. Le concept d'« appartenance », faisant référence à « la création d'un sens de communauté », est aussi entré dans le vocabulaire (McGregor 2019).

Stéréotyper : Ce document de travail comprend que stéréotyper signifie : « quand les gens attribuent automatiquement des caractéristiques ou des comportements spécifiques à des personnes, fondés sur leurs présomptions concernant le groupe. » (Adler 2005, p. 705).

References

- Adler R (2005) 'Flawed thinking: addressing decision biases in negotiation', *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 20(3): 683-774.
- Blackney H et al. (2019) 'Data on diversity: humanitarian leadership under the spotlight', Humanitarian Advisory Group, accessed 15 February 2021.
- Campbell L, Knox Clarke P (2018) 'Making operational decisions in humanitarian response: a literature review', ALNAP, accessed 15 February 2021.
- Centre of Competence on Humanitarian Negotiation (2016) 'Annual meeting of frontline humanitarian negotiators', accessed 15 February 2021.
- (2017) 'Second annual meeting of frontline humanitarian negotiators', accessed 15 February 2021.
- (2018a) 'Engaging with communities on the frontlines: 3rd annual meeting of frontline humanitarian negotiators', accessed 15 February 2021.
- (2018b) 'CCHN field manual on frontline humanitarian negotiation, accessed 15 February 2021.
- (n.d.) 'About the centre', accessed 15 February 2021.
- Du Pasquier F (2016) 'Gender diversity dynamics in humanitarian negotiations: the International Committee of the Red Cross as a case study on the frontlines of armed conflicts', Working Paper, Harvard Humanitarian Initiative, accessed 15 February 2021.
- EISF (European Interagency Security Forum) (2018) 'Managing the security of aid workers with diverse profiles', accessed 15 February 2021.
- Grace R et al. (2015) 'Understanding humanitarian negotiation: five analytical approaches', Harvard Humanitarian Initiative, accessed 15 February 2021.
- Grace R (2020) 'The humanitarian as negotiator: developing capacity across the aid sector', *Negotiation Journal* 36(1):13-41.
- Handicap International (n.d.) 'Charter on inclusion of persons with disabilities in humanitarian action: update on progress since the World Humanitarian Summit', accessed 15 February 2021.
- Mancini-Griffoli D, Picot A (2004) 'Humanitarian negotiation: a handbook for securing access, assistance and protection for civilians in armed conflict', Centre for Humanitarian Dialogue, accessed 15 February 2021.
- Mazurana D and Donnelly P (2017) 'Stop the sexual assault against humanitarian and development aid workers', Feinstein International Center, accessed 15 February 2021.
- Mc Hugh G, Bessler M (2006) 'Humanitarian negotiations with armed groups: a manual for practitioners', United Nations, accessed 15 February 2021.
- Mercy Corps (2018) 'Playbook: negotiating for humanitarian access', accessed 15 February 2021.
- Mello AL, Delise LA (2015) 'Cognitive diversity to team outcomes: the roles of cohesion and conflict management', *Small Group Research* 46(2): 204-226.
- Miller CC, Burke LM, and Glick WH (1998) 'Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes', *Strategic Management Journal* 19: 39-58.
- Mohammed S, Ringseis E (2001) 'Cognitive diversity and consensus in group decision making: the role of inputs, processes, and outcomes', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85(2): 310-335.
- Olson BJ, Parayitam S, Bao Y (2007) 'Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes', *Journal of Management* 33(2): 196-222.
- Pottier J (2006) 'Roadblock ethnography: negotiating humanitarian access in Ituri, Eastern DR Congo 1999-2004', *Africa* 76(2): 151-179.
- Shore et al. (2011) 'Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research', *Journal of Management* 37(4): 1262-1289.
- Slim H (2003) 'Marketing humanitarian space: argument and method in humanitarian persuasion', Humanitarian Negotiation Network, Centre on Humanitarian Dialogue, accessed 15 February 2021.
- van Knippenberg D, De Dreu CKW, Homan AC (2004) 'Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda', *Journal of Applied Psychology* 89(6): 1008-1022.
- Varshney A (2003) *Ethnic conflict and civic life: Hindus and Muslims in India*, Yale University Press, New Haven.