

HEC MONTRÉAL

Genre et interculturel : l'influence du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires dans le secteur humanitaire

par

Catherine Prévost

**Sciences de la gestion
(Option Développement Organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2018
© Catherine Prévost, 2018

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-2632

Titre du projet de recherche : Genre et leadership : l'influence du contexte d'intervention sur le travail des femmes gestionnaires œuvrant dans le secteur humanitaire.

Chercheur principal :
Catherine Prevost,

Directeur/codirecteurs :
Sebastien Arcand
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 14 février 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 14 février 2017

Date d'échéance du certificat : 01 février 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2632 - Femmes humanitaires

Titre du projet de recherche : Genre et interculturel : l'influence du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires œuvrant dans le secteur humanitaire.

Chercheur principal :
Catherine Prévost
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Sébastien Arcand

Date d'approbation initiale du projet : 14 février 2017

Date de fermeture de l'approbation éthique : 08 août 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

À une époque où les crises humaines dues aux conflits ou aux catastrophes naturelles sont encore souvent dévastatrices, le travail des instances d'action humanitaire revêt une importance capitale. La présence des femmes en action humanitaire est importante depuis des décennies et elles ont souvent joué un rôle central de leadership en ce qui a trait à la lutte pour la survie d'innocents et celle des droits de la personne. L'objectif de cette recherche est donc de recueillir la perception des femmes vis-à-vis leur travail en contexte humanitaire, mais surtout sur l'incidence que le contexte peut avoir sur leurs capacités de leadership. Le contexte englobera donc les enjeux d'urgence, de relations interculturelles et de relations de genre pouvant influencer sur la capacité d'action et de leadership sur le terrain.

Mots clefs : Femmes, leadership, humanitaire, interculturel, genre, stress, dynamiques d'équipes, contexte extrême, contexte d'urgence.

Abstract

In a time when human crises due to conflict or natural disasters are increasingly devastating, the work of humanitarian agencies is unfortunately becoming a capital issue. The presence of women in humanitarian action has been important for decades and has often played a central leadership role in the struggle for the survival of innocent people, as well as in the development of human rights. The objective of this research is to collect women's perceptions of their work in a humanitarian context, but above all of the impact the context may have on their leadership abilities. The context will therefore encompass issues of emergency, intercultural relations and gender relations that can influence the capacity for action and leadership of humanitarian women.

Keywords: Women, leadership, humanitarian, intercultural, gender, stress, team dynamics, extreme context, emergency context.

Remerciements

Jamais je ne pourrai suffisamment remercier les gens qui m'ont soutenue dans cette autre folle aventure (parce que oui, il y en a eu plusieurs...). Retourner aux études à l'aube de la quarantaine, le faire avec conviction, passion, détermination, en maintenant un niveau de performance et de bons résultats, n'aurait jamais été possible sans le soutien et l'inspiration de ces personnes, proches ou plus lointaines, ou lointaines devenues proches en cours de route.

Sébastien Arcand qui a accepté d'être mon directeur à la pause du premier cours de gestion multiculturelle, après 15 minutes de conversation, sans me connaître. Je savais que ta témérité était de bon augure pour cette collaboration. Merci de m'avoir fait confiance et d'avoir été disponible et à l'écoute de mes angoisses. J'ai eu de la chance de pouvoir travailler avec toi sur ce mémoire.

Les autres **professeurs de HEC Montréal** desquels j'ai eu le grand privilège d'apprendre, d'intégrer et de mettre en pratique de nouvelles connaissances riches et inspirantes.

Coop HEC pour la bourse d'implication sociale et la **Fondation J.A. De Sève** pour la bourse d'excellence et de recherche. Votre soutien m'aura grandement aidé à terminer dans les temps prescrits et à y mettre l'effort nécessaire pour un travail de qualité.

Nicolas Gauvin, Maher Najari, Samuel Laurin, Marc L. Johnson pour votre disponibilité à me mettre en contact avec ces femmes passionnantes et généreuses.

Les intervenantes qui ont été si généreuses de leur temps et de leurs perceptions. Merci de m'avoir partagé vos expériences, vos peurs, vos défis, vos critiques, vos vies!

Papa Gérard de m'avoir fait découvrir Haïti, sa culture, son amour de la vie malgré les défis.

L'équipe de **AFS Interculture Canada** qui m'a permis de travailler à temps partiel, selon un horaire flexible. Merci de m'avoir écouté déblatérer sur mes apprentissages pendant deux ans. Vous allez me manquer!

Ma sœur **Amélie** pour tout ce qu'elle est pour moi. Tu es la sœur parfaite, même si des fois on s'engueule. Pendant ma scolarité tu es devenue championne du monde de Slam. Tu es une artiste et une femme extraordinaire, je suis fière de toi plus que tu ne peux l'imaginer et cela m'a poussé à me surpasser, tentant de te rejoindre au sommet dans ce nouveau domaine qui me passionne.

Papa et Maman parce que vous y êtes pas mal pour tout et parce que vous avez vraiment très bien fait votre travail de parents, j'espère faire aussi bien que vous. Merci de vous être occupé d'Émile en fin de parcours.

Josée ma tante, ma marraine, ma propriétaire, qui m'a fourni le plus beau bureau, qui a accepté mon chaos, qui m'a soutenu dans mes questionnements, qui m'a fait répéter mes exposés oraux et qui est toujours disponible pour m'aider.

Mes **amis** et les autres membres de ma **famille** et de ma **belle-famille** qui ont cru en moi, même quand (si) je suis parfois difficile à suivre.

Audrey, Laurence, Daniel mes collègues de classe préférés avec qui j'ai pu avoir des conversations si passionnantes et enrichissantes. Vous savez vous indigner tout autant que moi devant l'incompétence et l'injustice et ça me fait du bien.

Molière mon fidèle compagnon depuis maintenant 13 ans. Mon vieux chien qui m'aime inconditionnellement et qui a fait beaucoup, beaucoup de lectures assis sur mes genoux dans les deux dernières années. Probablement le plus érudit des bichons du quartier Notre-Dame-de-Grâce!

Mon conjoint **Fred** qui, avec son esprit rationnel, n'a pas toujours compris exactement ce que je faisais, mais qui m'a soutenu sans relâche pendant tout le processus, malgré les sacrifices, malgré mes craintes et mes doutes, et surtout pendant que je rédigeais enceinte, puis corrigeais avec un tout petit mini bébé dans les bras.

Émile, parce que sans toi, je ne suis pas certaine que j'aurais eu la motivation de terminer, parce que tu as donné une toute nouvelle signification à mon existence et à la raison d'être de cette maîtrise.

À tous, le plus sincère des MERCI!

À ma tante Marie qui s'est battue pour sa survie toute sa vie.
Qui était si fière que je retourne aux études et que je traite de la question des femmes.
Qui s'est battue pour le droit des femmes jusqu'à la fin de sa vie.
Qui nous a quittés sans prévenir et beaucoup trop tôt le 19 décembre 2016.
Tu m'auras inspiré tout au long de ce projet.

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des figures	1
Liste des tableaux.....	1
Prologue	2
1. Introduction	5
2. Revue de littérature	10
2.1. Le leadership des gestionnaires de projets humanitaires	10
2.1.1. Le leadership.....	10
2.1.2. Leadership interculturel	19
2.1.3. La communication interculturelle	25
2.2. Contexte de projets humanitaires	29
2.2.1. Contextes extrêmes	29
2.2.2. Contexte humanitaire et types d'interventions.....	34
2.2.3. Conclusion : contexte de projets humanitaires.....	35
2.3. Étude des genres : relations femmes/hommes	36
2.3.1. Stéréotypes de genre en gestion	36
2.3.2. Étude des genres.....	37
2.4. Sommaire de la revue de littérature	39
3. Cadre conceptuel	41
3.1. Leadership, interculturel et genre en contexte extrême de type humanitaire.....	42
3.1.1. Leadership.....	43
3.1.2. Contexte	53
3.1.3. Genre.....	55
3.1.4. Tableau synthèse.....	56
3.2. Liens à explorer.....	57
4. Méthodologie : Description du terrain	59
4.1. Champs d'analyse	59
4.2. Échantillon	60
4.2.1. Profil des intervenantes.....	60

4.3.	Instrument de collecte de données	62
4.3.1.	Étude qualitative	62
4.3.2.	Méthode abductive.....	64
4.3.3.	Approche féministe.....	64
4.3.4.	Seuil de saturation.....	66
4.3.5.	Instrument de collecte de données et dimensions abordées	67
4.4.	Méthode d'analyse des données.....	68
4.4.1.	Codification.....	69
4.4.2.	Cadre analytique	70
5.	Sommaire des entretiens.....	73
5.1.	Retour sur le processus d'entretiens.....	73
5.2.	Profil des femmes rencontrées et identité type	73
5.3.	Sommaire général des entretiens.....	76
6.	Analyse des résultats.....	77
6.1.	Leadership.....	77
6.1.1.	Dynamiques d'équipes.....	77
6.1.2.	Identité de groupe.....	80
6.1.3.	Capacité d'action.....	81
6.1.4.	Style de leadership	92
6.2.	Contexte	99
6.2.3.	Contraintes sociopolitiques et environnementales	99
6.2.4.	Contexte extrême et humanitaire	99
6.2.5.	Compréhension culturelle	99
6.2.6.	Enjeux d'éthique et d'intervention.....	104
6.2.7.	Formation pré départ.....	105
6.3.	Genre.....	106
6.3.3.	Préjugés sociaux et organisationnels.....	107
6.3.4.	Rôle de la femme dans l'espace public	111
6.3.5.	Rôle de la femme dans l'espace privé.....	113
6.3.6.	Notion de 3 ^e sexe et statut d'expatriée	113
6.3.7.	Avenir professionnel des femmes humanitaires	114
6.3.8.	Conclusion de l'analyse des résultats.....	115
7.	Synthèse et discussion.....	117

7.1.	Leadership.....	117
7.1.1.	Dynamiques d'équipes et leadership.....	117
7.1.2.	Capacité d'action : leadership et confiance.....	119
7.1.3.	Style de leadership : caractéristiques du gestionnaire humanitaire.....	119
7.1.4.	Stress.....	121
7.2.	Contexte.....	123
7.2.1.	Compréhension culturelle.....	123
7.2.2.	Enjeux éthiques et d'intervention.....	124
7.3.	Relations de genre.....	126
8.	Conclusion.....	128
8.1.	Limites de la recherche.....	132
8.2.	Avenues de recherche à explorer.....	134
	Prologue : Réflexion sur l'avenir des femmes humanitaires.....	137
	Annexe 1 : Continuum de Edward T. Hall.....	141
	Annexe 2 : Modèle pyramidal du leadership global.....	142
	Annexe 3 : Prise de contact avec les intervenantes.....	143
	Annexe 4 : Guide d'entrevue 1.....	144
	Annexe 5 : Tableau d'analyse des données.....	145
	Bibliographie.....	149

Liste des figures

Figure 1 : tiré des données publiques de l'OCDE.....	5
Figure 2 : inspiré du modèle de Weaver et Shannon (1975).....	26
Figure 3 Hannah et al. (2009)	42
Figure 4 : Evans et coll. (2011) « The Global Challenge : International Human Ressource Management », McGraw-Hill Irwin, page 305.....	52
Figure 5 : bonifiée à partir de Hannah et al. (2009).....	58
Figure 6 : bonifiée à partir de Hannah et al. (2009) – à la suite de l'analyse.....	131

Liste des tableaux

Tableau 1 : leadership	28
Tableau 2 : Contexte extrême, leadership et genre	57
Tableau 3 : profil des intervenantes	75

Prologue

Extrait de mon blogue, Haïti, 27 mars 2012

Cité de l'Espoir, Marchand-Dessalines

« Nous ne saurons jamais tout le bien qu'un simple sourire peut être capable de faire. » *Mère Teresa*

Mes partenaires haïtiens m'ont amenée à une rencontre avec des représentants d'organismes communautaires à Cité de l'Espoir. En y entrant, j'ai compris pourquoi on appelait cet endroit ainsi. C'est un quartier d'environ 4000 à 5000 habitants en arrière du terrain de jeu et du cimetière. Là où on a cessé de paver la route parce que cela n'était pas rentable. Là où on suggère d'aller jeter les déchets ménagers et les animaux morts. Là où les habitants disent qu'on les considère comme des bêtes ou de simples brins de paille. On la surnomme d'ailleurs aussi Cité Paille.

J'ai écouté les représentants des organisations communautaires se raconter, puis expliquer pourquoi ils voulaient s'associer. À leur demande, j'ai fait ce que j'ai pu pour leur donner des conseils. Je leur ai expliqué ce qu'était le communautarisme. Je leur ai donné des idées pour organiser des activités sans argent. Je leur ai proposé, puisque les fonds manquaient, d'organiser une soupe populaire en demandant à tout le monde d'apporter un légume pour faire un gros potage et que les enfants, ils se contenteraient bien de jeux amusants sans être obligés de faire tirer des prix de présence (un vélo, un téléphone cellulaire!?!? Pourquoi!?!?). « Et le DJ Madame Catherine, il faut le payer, le DJ! » Pourquoi vous ne demandez pas à tous les gens du quartier qui jouent d'un instrument de l'apporter et de faire un gros Jam collectif? « Ah, ben oui... » Et j'ai essayé de comprendre pourquoi toujours l'argent... Pour le prestige? Pour se sentir moins exclus, moins pauvres? Plus américains? Je n'ai pas de réponse claire à cette question... Et je n'ai pas d'argent pour financer leur fête, ce n'est pas pour cela que je suis ici...

Et il y avait cette toute petite fille d'environ trois ans qui m'observait pendant tout ce temps, de différents angles de la cour. Elle portait une jolie robe bleue avec un petit col blanc et un large ruban s'attachant en boucle molle dans le dos. Sur le volant de la robe, il y avait un imprimé floral dans les tons de rose. Une robe qui tourne, comme toutes les petites filles de trois ans de la planète les aiment tant.

À un moment, la fillette me pointait du doigt en rigolant avec un garçon. À un autre elle me souriait tout simplement, puis son regard chocolat se fixait sur le mien comme si elle tentait de lire mes pensées. On a même dû me ramener à l'ordre parce que je ne suivais plus la conversation, trop captivée par cette enfant.

À la fin de la réunion, j'ai salué tout le monde et j'ai envoyé la main aux enfants. La petite m'a répondu par un petit signe de la main. Je me suis approchée d'eux, elle s'est dégagée du groupe, puis voyant que je m'accroupissais pour être à sa hauteur, elle m'a imitée. C'est alors que d'une main, elle a pris mon bras pour le soutenir, tandis que de l'autre elle le caressait, complètement fascinée par la pâleur de ma peau. Sa maman m'a dit que c'était la première fois qu'elle voyait

une blanche. Satisfaite de l'expérience, elle a fini par me redonner mon bras. Elle m'a fait un dernier sourire, m'a embrassée sur la joue et est allée se réfugier dans les bras de sa mère.

Cette rencontre est venue me chercher... Je me suis sentie extrêmement démunie face à cet autre palier de pauvreté. Tous les jours j'en vois. Et tous les jours, je découvre qu'il y a pire. Et tous les jours, je me demande pourquoi tous ces sourires, toute cette résilience. Et tous les jours je me demande comment on peut appeler un bidonville Cité de l'Espoir. Et aujourd'hui, ça m'a frappé de plein fouet. Même si je le savais déjà, j'ai pris conscience que peu importe mes actions, tout ceci est beaucoup trop grand pour moi... Qu'une enfant de trois ans qui n'a probablement aucun avenir au sens occidental du terme, ait le pouvoir de venir déclencher en moi toutes ces émotions, c'est trop grand pour moi.

Alors, pour elle, je vais faire de mon mieux. Pour elle, je vais essayer de semer un peu d'espoir pendant mon séjour ici. Et pour elle, en rentrant, je vais tout faire pour être heureuse. Parce que si elle en est capable à Cité de l'Espoir, j'en serai capable moi aussi à Montréal.

Des histoires comme celle-là, j'en ai accumulé plusieurs lors de mes deux expériences de solidarité et de développement en Haïti (2011 et 2012) et du voyage de solidarité effectué dans les bidonvilles de Lima au Pérou (2007). Certaines de ces anecdotes sont jolies, joyeuses et pleines d'espoir, d'autres sont tristes, violentes et troublantes. Lorsqu'à la fin de 2011 j'ai décidé de partir avec le PCV Haïti qui à l'époque était subventionné par l'ACDI, je croyais que ce serait la première expérience à moyen ou à long terme de plusieurs qui me mèneraient à éventuellement postuler pour des emplois logistiques avec la Croix Rouge ou MSF. J'étais célibataire, me remettait d'une très malsaine relation, venais de passer le cap de la mi-trentaine et me disais que si j'étais pour ne pas fonder de famille, j'irais m'en construire une à l'étranger, légitimer mon existence sur terre d'une autre manière, car je refusais de devenir une vieille fille aigrie, capitaliste et cynique. À six semaines du grand départ, dans une fête de Noël entre amis j'ai recroisé Frédéric, ironiquement l'ami de mon ami Nicolas qui travaille dans le domaine humanitaire. On s'est pris comme on était, il m'a attendue, il a suivi mes aventures haïtiennes à distance et est venu me chercher à l'aéroport à mon retour. Je suis donc restée, ai entrepris des études à HEC et aujourd'hui, nous attendons le troisième élément qui complétera notre famille, ce qui m'oblige d'ailleurs à terminer ce mémoire dans les meilleurs délais.

Cela dit, le désir de repartir sur le terrain restera toujours présent et la fascination pour ce métier d'intervention directe avec les populations vulnérables est toujours là. J'ai tenté l'expérience à Montréal, mais force est de constater que l'appel de l'étranger, du défi culturel, de l'exotisme lié à la différence fait pour moi grandement partie de l'attrait du métier. Je n'ai pas eu l'occasion de

travailler en intervention d'urgence dite humanitaire ou en action humanitaire, mais là aussi l'admiration envers mes amis et connaissances travaillant dans cette branche de l'aide internationale reste très grande.

C'est donc pour ces diverses raisons très personnelles, ainsi qu'à la suite de quelques discussions avec mon directeur de mémoire ayant des occasions de recherche dans le domaine, que je me suis arrêtée pour réfléchir et positionner ce projet de recherche dans ce secteur d'activité qu'est l'action humanitaire.

1. Introduction¹

À une époque où les crises humaines dues aux conflits ou aux catastrophes naturelles sont souvent fort dévastatrices, le travail des instances fournissant de l'assistance humanitaire (armées, ONU, organisations gouvernementales et non gouvernementales, etc.) devient central mondialement (figure 1)². Puisqu'on parle ici de situations ayant cours dans des contextes souvent dits extrêmes et ayant une incidence directe sur la vie des gens et de leurs besoins de base, les projets qui y sont liés doivent donc être rigoureusement ficelés et dirigés afin que les impacts soient positifs. Il importe donc de se demander si la place des gestionnaires d'équipes en contexte d'action humanitaire n'est pas d'autant plus capitale que l'on compte sur eux pour atteindre des résultats probants.

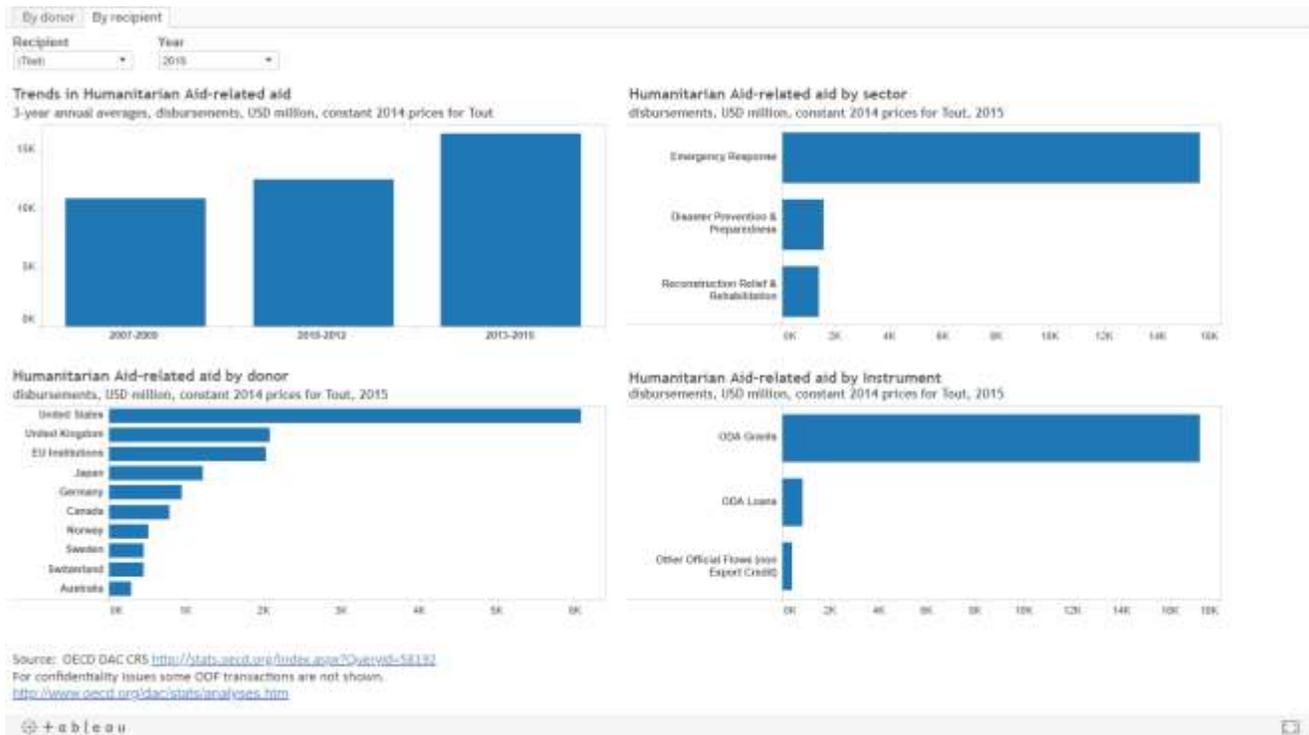


Figure 1 : tiré des données publiques de l'OCDE

¹ Le féminin sera utilisé par défaut tout au long du texte

² (Cook, 2017)

(Global Humanitarian Assistance Report, 2017; Trends in Humanitarian Aid-related aid, 2017)

S'appuyant sur de multiples témoignages, cette recherche soulignera, entre autres, certaines difficultés d'adaptation subies par les gestionnaires dans des mandats internationaux. Or, les variables parmi lesquelles ces gestionnaires œuvrent diffèrent grandement selon les types d'affectations, les cultures et l'environnement de travail. En particulier, et afin de circonscrire la portée de cette recherche, nous nous intéresserons aux femmes gestionnaires de projets humanitaires. D'ailleurs, le type de leadership employé, les facteurs de motivation et les liens avec le pouvoir hiérarchique sont tous des paramètres où le genre peut influencer sur les paramètres du sujet de recherche. Il convient donc de questionner ce domaine selon un point de vue de genre féminin.

On note d'ailleurs, à travers les récents événements de l'actualité, que le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes demeure un enjeu négligé. Cette situation est d'autant plus inquiétante dans des contextes culturels différents où un lien de dépendance est observé entre une imposante population bénéficiaire et les fournisseurs d'assistance humanitaire, largement représentés par des hommes et femmes étrangères. Que l'on parle d'immigration, de droits de l'homme ou de laïcité, les interrogations sur le droit des femmes et l'égalité reviennent constamment dans l'actualité. Par ailleurs, nous avons constaté à travers nos recherches préliminaires que nombre d'organisations se refusent à différencier les hommes des femmes lorsqu'il est question des gestionnaires humanitaires, cela dans une volonté probable de montrer l'exemple en matière d'égalité de genres. Pourtant cette question de genre nous semble d'autant plus pertinente que, en contexte d'intervention humanitaire, les dimensions culturelles et interculturelles sont centrales. C'est dans cette optique que nous nous sommes plus spécifiquement questionnée sur l'incidence d'être une femme gestionnaire de projets humanitaires en action sur le terrain. Que l'on parle de normes de sécurité, de légitimité du leadership ou de gestion des risques, on peut se demander si la question du genre peut être un avantage ou un frein au travail des intervenantes expatriées et locales. De plus, de nombreux liens ont pu être explorés par les chercheurs dans le champ du leadership et de ses rapports avec les questions de genre (Fischbach, Lichtenthaler et Horstmann, 2015; Qureshi, Zaman et Bhatti, 2011; van der Boon, 2003). Comme nous pourrons aussi le constater, il y a de plus en plus d'avancées sur les questions du genre depuis le milieu du XIXe siècle.

Le contexte humanitaire dans lequel les femmes, dont nous traitons la situation, est considéré comme extrême à de nombreux égards (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Hannah *et al.*, 2009).

Par exemple, Arnold, Loughlin et Walsh (2016) traitent des différents types de leadership selon les caractéristiques individuelles, et ce, en contexte extrême. Ils s'intéressent notamment au leadership des femmes dans les instances militaires, agissant par définition dans des contextes où l'incertitude, la pression de temps et les différentes crises peuvent influencer la prise de décision des leaders. Ces décisions ayant des répercussions sur la vie de personnes dites vulnérables, il importe donc que le leadership soit exercé de manière optimale. Pour leur part, Hannah *et al.* (2009) stipulent que l'efficacité du leadership dépendra grandement de son adaptation au contexte. Ils définissent ainsi le contexte extrême en fonction des différents facteurs influençant le leadership selon le moment, le lieu, l'ampleur des événements, et leurs conséquences sur l'environnement. En ce sens, le degré d'extrémité du contexte aurait une incidence sur l'habileté du leader à adapter sa réponse, sa capacité à prendre des décisions. La littérature se fait donc plus imposante, d'autant plus que certains chercheurs s'intéressent plus spécifiquement à l'action humanitaire et à la gestion de crises liées à des tragédies humaines et naturelles.

Cependant, dans le cadre de notre exploration préliminaire de la littérature, nous avons constaté qu'il n'y a que peu de recherche concernant spécifiquement le travail des femmes gestionnaires de projets humanitaires. En fait, il semble qu'aucun lien ne soit établi entre le contexte d'intervention extrême de type humanitaire et la distinction de genre des intervenants. Il sera donc intéressant d'évaluer s'il y a un lien d'influence entre ces deux concepts et si le genre peut bel et bien avoir une incidence sur le travail de terrain de ces gestionnaires. Dans ces circonstances, notre sujet sera donc développé comme une construction d'objet permettant ainsi de fournir des éléments probants additionnels au milieu académique s'intéressant aux théories de leadership dans des contextes d'action humanitaire.

C'est donc en réfléchissant et en s'informant sur le sujet que nous nous sommes questionnée à propos des principaux enjeux et défis rencontrés par les femmes leaders de projets en contexte humanitaire. À partir de cette réflexion de départ, nous avons développé notre revue de littérature autour de trois thèmes, ceux-ci définissant les balises de la problématique. Ces trois thèmes sont : 1) le contexte de projets humanitaires, 2) le leadership des gestionnaires de projets humanitaires, 3) l'étude des genres, notamment en gestion. Nous avons ensuite décliné différents concepts clés se rapportant à ces thèmes afin de mieux circonscrire notre positionnement théorique. La revue de littérature sera donc construite comme suit :

1. Leadership des gestionnaires de projets humanitaires : leadership, leadership interculturel;
2. Contexte de projets humanitaires : contexte extrême, contexte humanitaire et types d'interventions;
3. Étude des genres : stéréotypes de genres, étude des genres.

Ces thèmes sont ceux qui se sont avérés les plus éclairants quant à notre questionnement de départ et aux différents éléments orientant peu à peu notre recherche. De plus, tel que mentionné, nous avons découvert en cours de route qu'il n'y avait pas de littérature concluante sur le travail des femmes gestionnaires en position de leadership dans le contexte humanitaire. Force fut donc de constater que, malgré une documentation importante sur les femmes et le leadership ainsi que sur l'étude des genres, peu d'auteurs s'intéressent à des contextes spécifiques. Cette question est d'autant plus pertinente que plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que le contexte a une incidence sur l'accessibilité des femmes à des postes de gestionnaires (Klenke, 2011). Nous n'avons donc pas été en mesure de répondre à notre question de départ à même la littérature existante, ce qui nous a encouragée à développer notre problématique et une question de recherche plus spécifique mettant l'accent sur le travail des femmes gestionnaires de projets humanitaires. Compte tenu de ce manque, il nous a semblé fondamental d'explorer le phénomène de l'action humanitaire à travers le regard des femmes qui y agissent et y évoluent en tant que professionnelles.

Notre problématique sera donc orientée vers les capacités de leadership des femmes gestionnaires de projets en contexte humanitaire. Elle consistera à s'interroger sur l'incidence du contexte humanitaire, incluant les dimensions de l'extrême et de l'interculturel, sur le travail de ces femmes, c'est-à-dire gérant une équipe de projets humanitaires.

En ce sens, nous avons pu formuler une question de recherche plus précise, confirmant ainsi l'angle de recherche et sa spécificité. Cette question se formule comme suit « Quelles sont les influences du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires lors de leurs missions? » Nous avons aussi rédigé une sous-question qui nous permettra de circonscrire notre champ de recherche « Quelles sont les stratégies utilisées par les femmes gestionnaires de projets humanitaires leur permettant d'atteindre leurs objectifs de mission? »

On en viendra donc aussi à se demander si les interactions entre individus issus de différentes cultures influencent le leadership et les résultats du travail des gestionnaires œuvrant en contexte d'intervention extrême, notamment celui de l'action humanitaire et selon le point de vue de leaders féminin. En somme, nous tenterons de faire le pont entre ce que l'on pourrait appeler le phénomène des femmes gestionnaires de projets humanitaires et le contexte dans lequel elles évoluent.

En ce qui a trait au cadre conceptuel, nous avons choisi d'adapter le modèle de Hannah *et al.* (2009) qui traite du leadership en contexte extrême en y greffant les facteurs d'influence qui, selon nous, sont absents dans leur modèle. Cela nous permettra de bien cerner les enjeux des femmes gestionnaires en contexte humanitaire. Nous nous inspirerons des grands thèmes et dimensions explorés dans la revue de littérature (leadership, contexte et genre) afin de construire notre cadre sous-tendant notre axe de recherche. En ce sens, nous développerons différentes dimensions et sous-dimensions issues de ce qui aura été appris dans la revue de littérature, et ce, afin d'orienter nos guides d'entretien et d'analyse des résultats.

La méthodologie prisée sera de type qualitatif, priorisant un angle féministe, puisque traitant du point de vue des femmes, et s'inspirant partiellement de la méthode biographique. Nous utiliserons la technique de l'entretien semi-dirigé. Pour mener à bien la conduite de cette recherche, nous avons priorisé la méthode abductive afin de nous laisser une certaine marge de manœuvre en termes de réflexion, de construction du cadre théorique et d'analyse des résultats (Dumez, 2012). En effet, cette méthode nous permettra de rester à l'affût de faits nouveaux tout en balisant, dès le départ, l'analyse. De même, cela nous permettra de laisser évoluer le cadre conceptuel, l'analyse et les conclusions en fonction des résultats obtenus via les entretiens.

Une section sera dédiée à l'analyse des résultats. Nous tenterons alors d'illustrer les résultats des entretiens en nous appuyant sur des extraits provenant de ceux-ci. Cela nous permettra de donner la parole aux femmes rencontrées, car nous souhaitons mettre l'accent sur celles qui sont au cœur de notre projet de recherche. Une brève discussion nous permettra de tirer certaines conclusions en lien avec la littérature existante et d'ouvrir la réflexion vers de nouvelles pistes de recherche.

Pour mettre la table, commençons donc par nous plonger dans les méandres littéraires d'auteurs et chercheurs passionnés, pertinents et inspirants.

2. Revue de littérature

2.1. Le leadership des gestionnaires de projets humanitaires

Afin d'exercer son métier, la gestionnaire interculturelle ou, dans notre cas, la gestionnaire de projets humanitaires doit avoir du leadership afin d'exercer son métier, agir dans le cadre de son travail et atteindre ses objectifs (Dickmann, 2010; Peerbolte et Collins, 2013; Waxin et Barmeyer, 2008). Nous définirons d'abord ce qu'est le leadership, terme abordé à profusion, mais souvent mal circonscrit, en nous attardant aux femmes et au leadership en particulier, ainsi qu'aux approches de leadership. Nous établirons ensuite sa spécificité dans un environnement interculturel, ce qui est souvent le cas en contexte humanitaire, que ce soit dans les interactions avec les acteurs locaux ou au sein même des équipes de travail. Subséquemment, nous établirons quelles doivent être les caractéristiques et compétences détenues par les gestionnaires dans ce type de contexte, afin qu'elles fassent preuve d'un leadership efficace leur permettant une plus grande capacité d'action. Nous développerons donc les concepts de gestionnaire global, de gestionnaire de projets humanitaires, de communication interculturelle, et les compétences qu'ils renferment.

2.1.1. Le leadership

Pour pouvoir accoler une épithète au concept de leadership, qu'il soit «interculturel» ou dit «féminin», des termes dont le sens peut être débattu, il importe de bien comprendre en quoi consiste exactement le leadership. Nous avons retracé à travers la littérature certains grands courants de ce concept qui ont eu des répercussions tant à travers le monde qu'à travers le temps. Comme le définit bien Rinfret (2016) dans le *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* :

« Le leadership est la capacité de créer une relation émotionnelle véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs. »

C'est d'ailleurs à cette relation émotionnelle, mais aussi au contexte dans lequel elle se construit, que nous nous intéresserons dans le cadre de cette recherche. Commençons par faire un survol des origines du concept de leadership qui ont pu mener à cette définition.

2.1.1.1. Leadership : un voyage à travers le temps

Le concept de leadership est défini pour la première fois au milieu du XIXe siècle par Thomas Carlyle, écrivain écossais, avec l'approche *Grand Homme* (dictionnaire.enap.ca) ou *Great Man*

Theory (Jogulu et Wood, 2006). Cette approche stipule alors que l'*homme* gestionnaire (la femme n'étant pas considérée comme une candidate potentielle à cette époque) détient des habiletés uniques et exceptionnelles le distinguant de ses pairs, et que ces caractéristiques sont innées. Dans cette définition, l'accent est mis sur la capacité du leader à exercer un contrôle sur les membres de son équipe de travail et à conserver une certaine forme de domination afin de centraliser le pouvoir et ainsi garder la main mise sur tous les aspects de la gestion (Northouse, 2013).

En pleine révolution industrielle, où les fondements de la gestion moderne s'ancrent graduellement dans les sociétés occidentales, cette définition du leadership se peaufine au fil des études et des réflexions sur le sujet. Au courant du XXe siècle, on glissera d'ailleurs progressivement vers une vision plus interactionniste de la gestion où la domination fera place à l'influence. De plus, on commencera à tenir compte des comportements humains dans les corrélations entre la productivité, l'efficacité et le leadership (Northouse, 2013). Néanmoins, les caractéristiques qu'on pourrait aujourd'hui voir comme plus humanistes ou *féministes* selon certains auteurs, comme l'attention envers autrui, la compréhension, l'encouragement, la participation, ne sont pas considérées comme essentielles à la définition d'un bon leader à cette époque. On remarque donc que la tangente vers un leadership *genré* est alors déjà bien implantée, ce que nous expliciterons un peu plus loin.

Les années 1960 donnent naissance à un consensus en ce qui a trait à l'aspect comportemental du leadership, incluant l'importance d'exercer un leadership d'influence plutôt que de domination, afin de miser sur des objectifs communs et ainsi obtenir le succès escompté (Northouse, 2013).

C'est aussi à cette époque que se profilent les premières théories du leadership dit «féminin» (Jogulu et Wood, 2006). On tentera alors de catégoriser certaines caractéristiques selon le genre et de ce fait, définir de nouveaux styles de leadership (Northouse, 2013). Cela fera place à une toute nouvelle ère de recherche en leadership abordant la question du point de vue du genre, que ce soit en tentant de définir un style de leadership féminin, en donnant un genre à certaines qualités ou en comparant les gestionnaires des deux sexes selon leur taux de succès.

2.1.1.2. Femmes et leadership

C'est à la lueur de ces nouvelles perspectives de recherche que la psychologue industrielle Virginia E. Schein s'intéresse à partir des années 70 à la question de la masculinisation de la profession de gestionnaire et à ses impacts sur l'accessibilité des femmes à des postes hiérarchiquement haut

placés. Elle élabore donc la théorie « Think manager – Think male » qui mettra en exergue le fait que les stéréotypes portés par la société quant à leurs capacités à s’acquitter d’un rôle de gestionnaire désavantagent les femmes (Fischbach, Lichtenthaler et Horstmann, 2015; Koenig *et al.*, 2011; Virginia E. Schein, 2001; Virginia E. Schein *et al.*, 1996). Ces stéréotypes sont les suivants :

- Les femmes sont considérées comme moins qualifiées à exercer un rôle de gestionnaire;
- Les attentes face à la performance et au succès des femmes dans de tels rôles baissent. C’est-à-dire qu’on ne les pense pas capables d’atteindre les mêmes objectifs que les hommes;
- On considère que les hommes en position de leadership sont plus aptes à obtenir du succès que les femmes.

Par ses recherches, Virginia E. Schein a donc pu démontrer que la perception que se font la plupart des gens (hommes, femmes, employés, gestionnaires, étudiants en gestion) du leadership est définie par une masculinisation des caractéristiques de celui-ci.

« Les gens croient que les hommes possèdent les mêmes traits que ceux qui sont considérés comme essentiels à un bon gestionnaire, tandis que ces caractéristiques seraient absentes chez les femmes. »³

Dans les décennies subséquentes, Schein et ses collaborateurs (1996; 2001) remarquent que la perception quant à l’occupation d’un poste décisionnel qu’ont autant les hommes que les femmes, reste *masculinisante*. C’est pour cette raison qu’elle poursuivra ses recherches liées à la théorie *Think manager – Think male* afin de déterminer si cette perception est globale ou localisée. Elle se penche donc sur cette conception du leadership à travers le regard d’hommes et de femmes dans différents pays occidentaux et pays orientaux (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Chine, Japon), afin de déterminer si les résultats de ses analyses peuvent être reproduits internationalement. La constatation est frappante : malgré une plus grande présence des femmes gestionnaires dans les pays occidentaux à la fin du XXe siècle et au début du XXIe siècle, les perceptions restent généralement les mêmes d’un pays à l’autre.

C’est au courant des années 90 qu’apparaît le terme « leadership situationnel » officialisant l’importance du facteur humain dans les interactions entre gestionnaires et employés. Une acceptation sociale de certains comportements plus *féministes* se dessine lentement puisqu’on s’intéresse de plus en plus aux résultats liés aux activités plutôt qu’aux tâches spécifiques. Cela

³ Traduction libre (Fischbach, Lichtenthaler et Horstmann, 2015: 153)

sous-entend donc une plus grande adaptabilité des gestionnaires face aux situations rencontrées. D'ailleurs, ce léger changement de paradigme coïncide avec une certaine augmentation de la présence des femmes dans des postes de gestion dans plusieurs pays, notamment en occident (Jogulu et Wood, 2006; Virginia E. Schein *et al.*, 1996).

À ce jour, les études sur la perception des caractéristiques de leadership continuent à stipuler qu'elles sont plus attribuées aux hommes qu'aux femmes. Par contre, certains chercheurs croient qu'un phénomène de cause à effet risque de se produire au fur et à mesure que les femmes se distingueront dans des postes de gestionnaires (Fischbach, Lichtenthaler et Horstmann, 2015; Fortier, 2008; Koenig *et al.*, 2011).

« ... le leadership, aujourd'hui plus que jamais, semble intégrer des qualités relationnelles dites plus féminines, telles la sensibilité, la convivialité, la bienveillance, les additionnant à ces caractéristiques dites masculines de domination et de force traditionnellement associées au leadership. »⁴

Les nombreux obstacles rencontrés par les femmes gestionnaires ont été qualifiés par plusieurs auteurs de plafond de verre (Davidson et Cooper, 1992; Fortier, 2008; Morrison *et al.*, 1995; van der Boon, 2003). Cet obstacle s'est formé à cause de contraintes créées par l'environnement organisationnel, mais aussi culturel et social (Fortier, 2008; van der Boon, 2003). Outre les caractéristiques *masculinisantes* désignant beaucoup d'organisations occidentales et orientales, les femmes rencontreront de nombreux préjugés tels que la prétendue incompatibilité travail-famille, le désintéressement face à des postes de direction, les biais culturels et tous ces stéréotypes liés au genre et trop souvent utilisés à tort comme arguments pour choisir des hommes plutôt que des femmes comme dirigeants (Fortier, 2008; Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015; Virginia E. Schein, 2007; van der Boon, 2003). En ce sens, il faudrait donc modifier la culture organisationnelle, afin de faire accepter les femmes gestionnaires comme étant légitimes, crédibles et efficaces, et ce dans le but de briser ce plafond de verre qui freine l'accessibilité des femmes à des postes décisionnels clefs. Cela dit, le défi est de taille, puisque les organisations font partie d'un système social plus vaste, dont est grandement teintée la culture nationale, celle-ci dictant certaines orientations. Une modification de la culture organisationnelle serait donc liée à la culture nationale, ce qui n'est pas

⁴ Traduction libre (Koenig *et al.*, 2011: 634)

nécessairement évident à modifier, comme le souligne Edgar Schein dans ses écrits (Edgar H. Schein, 1990).

À ce jour, certains auteurs tendent à faire basculer les théories du leadership vers une définition plus *androgyn*e de cette compétence. Ceci impliquerait de cesser d'octroyer un genre aux caractéristiques humaines et de créer ce point de rupture où tout un chacun peut posséder telle ou telle qualité sans qu'elle soit associée à des stéréotypes (Davis, Evans et Lorber, 2006; Klenke, 2011; Koenig *et al.*, 2011). Nous verrons d'ailleurs que ce changement de mentalité devra se faire d'abord socialement puisque la question du genre est définie comme un construit social et culturel, plutôt qu'un réflexe inné.

2.1.1.3. *Approches de leadership*

Selon les différentes approches du leadership, les leaders devraient avoir certaines caractéristiques ou développer certaines compétences selon le contexte dans lequel ils évoluent. Dans son ouvrage sur la gestion des équipes, Pépin (2005) met l'accent sur cinq approches du leadership dont Northouse (2013) parle aussi dans les différentes éditions de son livre sur le leadership : l'approche des attributs personnels et des traits de personnalité, l'approche des comportements ou des styles de leadership, l'approche situationnelle, l'approche du leadership transformateur (ou transformationnel) et l'approche fonctionnelle (qui mise sur la fonction du leader qui appuiera son équipe pour qu'elle soit plus performante et atteigne ses objectifs). Nous tenterons en effectuant un survol des quatre premières approches qui nous semblent plus centrales, de dégager les caractéristiques principales du leadership sur lesquelles nous pourrions miser afin de tenter de faire jaillir le profil de leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires, ainsi qu'en les comparant à certaines études spécifiques sur le sujet.

L'approche des traits de personnalité

Avec le temps, l'approche *Grand Homme* a évolué pour devenir l'approche par les traits en référence aux traits caractéristiques attendus d'un leader (Kirkpatrick et Locke, 1991; Northouse, 2007, 2013). L'approche par les traits met donc l'accent sur les caractéristiques et les qualités personnelles du leader. On parle alors d'un leader visionnaire étant capable de mobiliser et de diriger son équipe (Plane, 2015). C'est une approche qui associe les traits de personnalité à la perception qu'on peut avoir du leadership (Northouse, 2007; Pépin, 2005). Northouse (2007) résume l'approche des traits de personnalité en incluant dix caractéristiques principales :

« ... guider vers la responsabilisation et l'accomplissement des tâches, vigueur et persévérance dans la poursuite des objectifs, esprit d'initiative et originalité dans la résolution de problèmes, sociabilité, confiance en soi et sentiment d'identité personnelle, imputabilité et gestion du stress notamment dans les relations interpersonnelles, tolérance envers les frustrations et les retards, capacité d'influencer le comportement des autres, et capacité à structurer les systèmes d'interaction en fonction de l'objectif. »⁵

Pour leur part, Kirkpatrick et Locke (1991) énumèrent les traits caractéristiques des leaders comme étant l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi, le dynamisme, la propension à diriger, l'intelligence et la connaissance de la profession. À cela on peut ajouter la sociabilité, la motivation, la perspicacité, l'initiative, l'adaptabilité et l'ouverture d'esprit (Bass, 1990; Northouse, 2007; Pépin, 2005; Plane, 2015)

L'intelligence émotionnelle fait aussi partie des caractéristiques dont les auteurs traitent lorsqu'ils abordent l'approche par les traits.

« L'intelligence émotionnelle peut être définie comme l'ensemble des facultés, des aptitudes et des compétences d'une personne à comprendre les émotions et à les gérer. » (Plane, 2015: 37)

On parle alors de cinq dimensions de l'intelligence émotionnelle : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et l'aptitude pour les relations sociales (Northouse, 2007; Plane, 2015). C'est donc dire que l'intelligence émotionnelle demande une certaine sensibilité, une propension à vouloir comprendre et soutenir autrui, en l'occurrence les membres de son équipe lorsqu'on est un leader. D'ailleurs, Goleman (2011) dans son guide sur le leadership, prône l'importance de l'intelligence émotionnelle comme guide des compétences pour les gestionnaires. Ce qui définit l'intelligence émotionnelle sont la conscience de soi, l'autogestion des émotions, l'empathie et les qualités interpersonnelles pour définir ce qu'est une bonne gestionnaire, et ce, malgré le fait qu'il concède que les gestionnaires peuvent avoir des styles de leadership différents selon leur personnalité (autoritaire, coach, participatif, démocratique, coercitif, par objectifs)⁶ (Adler, 2002; Goleman, 2011). De plus, l'impact des leaders gestionnaires sur le succès de l'organisation sera probant, il est donc essentiel que celle-ci développe leurs capacités, leurs aptitudes et leurs connaissances (Caligiuri, 2006; Adler, 2002; Javidan et Bowen, 2013).

⁵ Traduction libre (Northouse, 2007: 17)

⁶ Pacesetting style, page 52.

L'approche comportementale

L'approche comportementale a été développée afin de dégager des styles de leadership, donc serait moins axée sur les caractéristiques d'un individu, mais plutôt sur la manière dont il s'y prend pour exercer son leadership, à faire face aux situations qu'il rencontre (Bass, 1990; Plane, 2015).

« Une des forces de cette approche est qu'elle permet aux leaders d'examiner leurs actions à la lumière de quelques dimensions amplement validées par la recherche depuis maintenant plus de 50 ans et déterminer sur cette base les manières d'améliorer leur efficacité. Donc à l'issue d'une analyse de ses forces et faiblesses, un leader pourrait apprendre à améliorer sa manière d'influencer, de soutenir ou encore d'inspirer ses subalternes et acquérir ainsi des comportements qui lui permettraient d'augmenter l'efficacité de son leadership. » (Pépin, 2005: 131)

D'une part, le comportement du leader sera influencé par le contexte dans lequel il évolue (Bass, 1990; Plane, 2015), d'autre part le leader sera amené à se concentrer sur la tâche à effectuer, sur les relations qu'il entretient avec son équipe et sur le changement apporté par la situation (Northouse, 2007; Pépin, 2005) et ce, dans le but d'atteindre ses objectifs.

L'approche situationnelle

Dans l'approche situationnelle, le leadership s'adapte en fonction de la situation et des membres de l'équipe, et ce sur un spectre allant d'une dimension plus directive à une dimension plutôt de support. Le leader s'adaptera donc non seulement à la situation, mais aussi au niveau de développement de ses subordonnés (Blanchard, Zigarmi et Zigarmi, 2013).

« Pour déterminer les besoins dans une situation particulière, un leader doit être en mesure d'évaluer ses employés et de déterminer leurs compétences et leur engagement à accomplir une tâche donnée. » (Northouse, 2007: 91) Cette approche demande donc au leader de bien connaître les membres de son équipe et de les accompagner dans les phases de leur développement personnel afin qu'ils atteignent un plus haut niveau d'efficacité et d'autonomie (Blanchard, Zigarmi et Zigarmi, 2013; Northouse, 2007; Plane, 2015).

La figure 1 inspirée du livre de Blanchard, Zigarmi et Zigarmi (2013) démontre bien la manière dont le leader accompagnera les membres de son équipe à travers leur développement.



Figure 2 : Modèle de leadership situationnel

L'approche du leadership transformateur (ou transformationnel)

Comme nous l'avons vu précédemment, le leadership a longtemps été perçu et appliqué de manière très directive et unidirectionnelle à travers ce qu'on appelle un leadership transactionnel (Northouse, 2007; Pépin, 2005; Plane, 2015). À l'opposé, on parlera de leadership transformateur (ou transformationnel), car le processus interactionnel encourage la transformation et le changement chez les individus. Northouse (2007) et Plane (2015) parlent d'un leadership teinté par les émotions, les valeurs, le sens éthique, des standards de qualité et une vision à long terme des objectifs. Il parle aussi du leader comme étant un acteur d'influence stimulant la motivation et s'assurant que les besoins et aspirations de tout un chacun sont pris en compte. La dynamique d'équipe sera alimentée par la confiance, la coopération, un sentiment collectif d'efficacité, un engagement envers la réussite de l'équipe, ce qui mènera à une augmentation de la performance (Pépin, 2005).

Les différentes approches explorées nous ont permis de définir le leadership selon différents points de vue. Nous croyons donc qu'il est possible de dresser un portrait global des caractéristiques essentielles à un leadership efficace à partir des éléments glanés de ces différentes approches.

2.1.1.4. *Caractéristiques générales du leadership*

À la lueur des différentes approches que nous venons d'explorer, on peut dégager certaines caractéristiques globales définissant un genre de leader type : des traits de personnalités particuliers, dont l'intelligence émotionnelle (Northouse, 2007; Plane, 2015); un certain niveau d'adaptabilité face aux situations et au contexte ainsi qu'au niveau de développement des membres de l'équipe (Bass, 1990; Northouse, 2007); une capacité d'interaction et de collaboration avec les différentes parties prenantes, ce qui implique une communication efficace (Northouse, 2007; Pépin, 2005; Plane, 2015). Ces approches auraient donc avantage à être inter relié, car il semblerait qu'à elles seules elles ne soient pas suffisantes pour assurer un leadership efficace, comme a pu le constater Fred Fiedler dans le cadre de ses recherches (Kellerman, 1984; Ménard, Kauffmann et Mantville, 2013).

« Le leadership contemporain ne correspond plus uniquement à des qualités exceptionnelles avec lesquelles on naît et qui ne peuvent être acquises, ni à des styles de leadership ou la responsabilité de la détermination des besoins des employés repose entièrement entre les mains du leader. Le leadership est maintenant perçu comme une combinaison de processus de réciprocité, transactionnels, transformationnels, collaboratifs et orientés vers les buts et les résultats. »
(Ménard, Kauffmann et Mantville, 2013: 67)

Premièrement, en ce qui concerne les traits de personnalité, l'intelligence émotionnelle nous semble être d'une grande importance, d'autant plus que la propension vers l'autre détient une place centrale dans l'approche du leadership transformateur (Northouse, 2007; Pépin, 2005).

Deuxièmement, en ce qui a trait au contexte, il importe que le leader puisse s'y adapter facilement, comme nous avons pu le constater dans la section réservée au contexte (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Halverson *et al.*, 2004; Hannah *et al.*, 2009).

Troisièmement, la capacité de collaboration et d'interaction du leader sera facilitée par une communication saine et efficace (Northouse, 2007; Pépin, 2005).

Puisque notre étude portera sur des femmes canadiennes blanches et francophones travaillant à l'étranger et interagissant avec des acteurs issus de diverses cultures, voyons maintenant de quelle manière la gestionnaire devra adapter son approche du leadership ainsi que ses compétences en fonction de la variable interculturelle. Nous verrons donc de quelle manière la personnalité, le

contexte de leadership et les capacités communicationnelles de la leader s'adaptent lorsqu'elle se trouve en situation interculturelle.

2.1.2. Leadership interculturel

De manière générale, les travailleuses humanitaires se retrouveront à œuvrer avec des gens provenant de diverses origines, que ce soit au sein de la population locale ou de leur équipe de travail, et devront donc développer des compétences interculturelles (Arcand, Audet et Prévost, 2017) ainsi que des compétences de leadership leur permettant d'agir et d'acquérir une certaine crédibilité. C'est un des points centraux de notre problématique qui se rapporte aux relations interculturelles et aux défis que celles-ci peuvent apporter aux femmes gestionnaires en contexte humanitaire, et qui doivent faire preuve de leadership. Il est donc important de définir ce qu'implique le leadership dans un environnement où la nature des interactions est souvent influencée par des malentendus liés aux différences culturelles ce qui peut parfois compromettre la capacité d'action des gestionnaires en place.

Nous définirons donc le concept même de leadership interculturel, notamment en contexte humanitaire, en abordant les thèmes suivants; les compétences du gestionnaire en contexte interculturel (que nous nommerons 'gestionnaire global' puisqu'il évolue à l'international (Adler, 2002)); le rôle du gestionnaire de projets humanitaires selon les différents paramètres de la gestion de projets en contexte global (Dickmann, 2010); la communication interculturelle puisqu'elle aura un impact sur les dynamiques relationnelles et donc sur la capacité d'action des gestionnaires.

Afin d'assurer le succès de son mandat international, l'expatrié a tout avantage à faire preuve d'ouverture et à être disposé à analyser les différentes situations rencontrées à l'étranger selon plusieurs points de vue. Pour ce faire, il doit se préparer en s'informant sur la culture d'accueil et en tentant de comprendre les différentes mœurs adoptées par ses collègues locaux, tant au point de vue organisationnel, que social. Il importe donc de préparer adéquatement la gestionnaire expatriée à son mandat international, ce qui doit sans aucun doute être le cas pour une gestionnaire de projet humanitaire. En ce sens, nous tenterons de déterminer si la capacité d'adaptation culturelle peut avoir une incidence sur le leadership des femmes travaillant en contexte humanitaire. Nous définirons donc les cinq compétences interculturelles suivantes : la capacité d'adaptation

culturelle, la synergie culturelle, l'intégration culturelle, l'intelligence émotionnelle et le *global mindset*.

2.1.2.1. Compétences du gestionnaire global en contexte interculturel

La littérature sur les compétences des gestionnaires globaux étant vaste, il nous a semblé que des liens pouvaient être faits avec les compétences des gestionnaires humanitaires. En effet, avant d'aborder les compétences plus spécifiques des gestionnaires en contexte humanitaire, nous définirons celles des gestionnaires travaillant en contexte interculturel ou multiculturel afin de situer les premiers sur l'échiquier du leadership global et plus spécifiquement en contexte humanitaire. Cela nous permettra d'orienter notre recherche à savoir si ces compétences peuvent être les mêmes ou si les gestionnaires humanitaires doivent développer des compétences complémentaires ou supplémentaires afin d'exercer leur métier.

Le concept de leadership interculturel a fait sa place à travers le temps puisque la mobilité internationale ainsi que les interactions entre acteurs internationaux sont une réalité de plus en plus répandue dans les organisations. Se basant sur les écrits de différents chercheurs, Waxin et Barmeyer (2008) soulèvent trois dimensions clefs de la compétence interculturelle nécessaires aux gestionnaires internationaux, c'est-à-dire les attitudes émotionnelles, le savoir cognitif et les aptitudes comportementales. De plus, ces auteurs soulignent deux autres compétences essentielles au travail international ou en contexte interculturel : la connaissance des systèmes économique, social et organisationnel du pays hôte et la connaissance de la langue locale. Par ailleurs, plusieurs organisations implantent des politiques d'intégration des immigrants et/ou d'inclusion afin de favoriser leur inclusion et ainsi assurer une harmonisation de la culture organisationnelle et des coutumes de tout un chacun (Dupuis, 2013).

De nombreux spécialistes des relations interculturelles se sont penchés sur la question des compétences interculturelles. D'abord Landis, Bennett et Bennett (2004) ont élaboré un test permettant aux gestionnaires de se situer sur une échelle d'apprentissage interculturel, c'est-à-dire à leur capacité d'adaptation à un contexte culturel divergeant. Trois stades se situent dans les schèmes ethnocentriques (dénégation, défense, minimisation) ou ethnorelativistes (acceptation, adaptation, intégration). Ces phases servent de levier afin que les gestionnaires se conscientisent par rapport aux compétences interculturelles à développer. Ce test peut donc être un bon point de départ dans le processus de sélection des gestionnaires globales, par exemple dans les

organisations humanitaires, afin de déterminer les risques liés à l'expatriation d'un candidat, mais aussi les besoins en matière de développement et de formation.

Nancy Adler (1994) pour sa part, parle de synergie culturelle. Ce concept se définit comme étant la capacité d'un individu à reconnaître les différences afin de développer des aptitudes de gestion de la diversité. Il importe donc pour une gestionnaire expatriée, surtout si celui-ci est en position de leadership, d'être en mesure de convenir des similitudes avec ses pairs d'autres cultures, d'identifier les différentes manières d'atteindre un même objectif selon les schèmes culturels ancrés chez les individus, et d'accepter qu'il n'y ait pas qu'une seule façon de faire les choses. La synergie culturelle propose donc d'utiliser la diversité ou les différences culturelles comme un levier dans la résolution de problèmes, ce qui est un atout indéniable pour une gestionnaire en position de leadership, qui plus est en contexte humanitaire. Cette notion est d'ailleurs parfaitement complémentaire à celle du *global mindset* qui favorise le leadership interculturel en ce sens qu'il propose au gestionnaire d'adapter la définition des objectifs afin qu'ils soient compris de tous, peu importe la culture (Mansour Javidan et Bowen, 2013). D'ailleurs, nous développerons ce concept un peu plus loin dans cette section.

Quatre actions sont proposées par Adler (1994) afin de favoriser les échanges et l'intégration à un contexte interculturel nouveau. En premier lieu, l'individu doit être capable de déterminer les écarts entre les valeurs et les perceptions de sa propre culture et de la culture d'accueil, donc de décrire la situation culturelle. Deuxièmement, il doit comprendre les réactions et les comportements des membres des différentes cultures impliquées dans une situation donnée. C'est sur cet aspect qu'influeront le plus les formations en relations interculturelles. Enfin, la gestionnaire globale devra faire preuve de créativité culturelle en cherchant des solutions compatibles avec les conceptions culturelles des groupes représentés dans le cadre de l'interaction ciblée.

Toute employée à qui une certaine mobilité internationale est demandée ou qui doit interagir en contexte international pourrait être considérée comme une gestionnaire globale. Une leader contribuera à modeler la vision de l'organisation afin d'encourager la création d'une cohésion entre les parties prenantes, tandis qu'une gestionnaire agira en fonction de cette vision (Adler, 2002). Cette vision fera alors partie intégrante de la culture organisationnelle et sera influencée par les schèmes de la culture locale. La gestionnaire globale doit donc être en mesure de transcender tant

la culture organisationnelle interne que la culture locale où elle se trouve, que ce soit celui de la maison-mère ou des filiales locales. De plus, elle devra développer l'habileté à influencer et à mobiliser, ainsi qu'à inspirer tant la pensée que les attitudes et les agissements des membres de son équipe issus de diverses cultures à travers le monde (Adler, 2002).

L'impact de ces gestionnaires en position de leadership sur le succès de l'organisation sera probant, il est donc essentiel que celle-ci contribue à développer leurs capacités, leurs aptitudes et leurs connaissances (Adler, 2002; Caligiuri, 2006; Mansour Javidan et Bowen, 2013). Nancy Adler (2002) met en relief quatre caractéristiques liées à l'intelligence émotionnelle, essentielles à tout gestionnaire global (concept que nous avons abordé précédemment et qui selon Adler (2002) est essentiel en contexte interculturel) : la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation et l'empathie. McCrae et Costa dans Caligiuri (2006) ont pour leur part défini sous le thème des « cinq grands », les caractéristiques de la personnalité : l'extroversion, l'amabilité, la stabilité émotionnelle, l'ouverture d'esprit, le professionnalisme⁷. Ces caractéristiques de la personnalité permettent de se comporter de manière appropriée selon la situation et le contexte (Pervin, 2005). Ainsi, elles favorisent l'intégration de normes d'adaptation individuelles en contexte interculturel.

Une autre caractéristique importante attendue chez les gestionnaires internationaux est celle du *Global Mindset* ou mentalité globale. Javidan et Bowen (2013 : 147) définissent la notion de *Global Mindset* comme étant « ... la capacité d'influencer autrui tout autant que soi-même et qui est essentielle à un leadership global efficace »⁸. Cela revient à dire que l'individu doit développer sa capacité à transposer les critères de performance de l'organisation et à avoir une incidence sur l'équipe de laquelle il fait partie, tout en s'intégrant à une culture autre que la sienne. Les individus ayant plus de qualités et d'attributs de leadership et d'influence auront donc plus de facilité à travailler avec des gens différents d'eux-mêmes. Ces auteurs déclinent cet état en trois catégories qui forment un tout.

Premièrement, le *capital intellectuel global* est le savoir-faire de l'individu en ce qui a trait au marché global, la capacité à avoir une réflexion cognitive complexe sur les situations rencontrées, ainsi que la vision cosmopolite qu'il aura dans un contexte d'affaires global. Bref, c'est la connaissance qu'aura la gestionnaire globale de son milieu. Javidan et Bowen (2013) abordent

⁷ « Conscientiousness » : application au travail, effort, engagement.

⁸ Traduction libre (Mansour Javidan et Bowen, 2013: 147)

ensuite des aspects plus affectifs de la *mentalité globale*, le *capital psychologique global*. On parlera ici de l'intérêt du gestionnaire pour la diversité culturelle, de son désir de partir à l'aventure ainsi que de la confiance qu'il a envers ses propres capacités. Cette approche positive du leadership global favoriserait le développement de la *mentalité globale* en mettant l'accent sur ce qui fonctionne bien en contexte interactionnel multiculturel. La gestionnaire globale positive ayant une approche positive en contexte interculturel serait donc plus optimiste, plus ouverte et plus efficace (Vogelgesang, Clapp-Smith et Osland, 2014). En dernier lieu, les auteurs abordent le *capital social global*, qui définit les comportements interactionnels et de confiance de l'expatrié, c'est-à-dire l'empathie interculturelle, l'impact de ses interactions ainsi que son sens de la diplomatie. C'est donc dire que ces qualités globales développées permettront au gestionnaire d'obtenir des compétences optimales afin d'atteindre les objectifs de son mandat d'expatriation.

Cependant, il ne tient pas qu'à l'individu de déterminer le succès d'une mission ou d'un mandat. Il ne faut pas perdre de vue que le contexte peut aussi apporter son lot de défis, notamment lorsqu'on parle de contexte culturel ou de contexte extrême. Maintenant que nous comprenons bien le rôle et les compétences du leadership global d'une gestionnaire expatriée, il importe au bénéfice de cette recherche, de déterminer de quelle manière elles s'adaptent au contexte humanitaire plus spécifiquement.

2.1.2.2. *Gestionnaires de projets humanitaires*

En comparant les écrits des auteurs sur le leadership global à ceux traitant du leadership en contexte humanitaire, il est possible de transposer les caractéristiques énoncées de l'un à l'autre en insistant sur certaines caractéristiques clefs liées au contexte spécifique d'intervention. Dickmann (2010) dans une étude sur l'engagement des gestionnaires de projets humanitaires (hommes et femmes sans distinction), souligne l'importance des compétences que doivent détenir ces individus afin d'assurer l'efficacité de leurs interventions et un leadership efficient. Une de ces caractéristiques découle de la synergie culturelle telle que définie précédemment. La gestionnaire de projets humanitaires devra donc développer l'habileté à influencer et à mobiliser, ainsi qu'à inspirer tant la pensée, les attitudes et les agissements des membres de son équipe issus de diverses cultures, tout comme le ferait une gestionnaire globale (Adler, 2002; Arcand, Audet et Prévost, 2017; Dickmann, 2010).

De plus, la gestionnaire de projets humanitaires devra faire preuve de leadership en démontrant une grande capacité à gérer l'incertitude et en faisant preuve d'intelligence émotionnelle afin de bien comprendre l'environnement dans lequel il évolue (Arcand, Audet et Prévost, 2017). Selon Dickmann (2010) et ses collègues, le leadership en contexte humanitaire se décline en trois dimensions : la connaissance de soi, la motivation et la capacité à influencer les autres et le jugement critique. En ce sens, le rapport qu'ils présentent décline de nombreuses compétences qu'ils jugent que les gestionnaires de projets humanitaires doivent détenir : stratégie, développement de relations interpersonnelles, communication, adaptabilité, gestion de personnel, compréhension financière, habiletés politiques, prise de décisions, gestion du temps et des priorités, philanthropie, innovation, gestion internationale, gestion de projets, planification. Ils ajoutent à ces compétences des caractéristiques sur lesquelles les organisations devraient miser dans un contexte international en constante évolution, afin de s'assurer du succès des missions : agilité, résilience, gestion du changement, collaboration, gestion de situations complexes, négociation et capacité à plaider, gestion de crises et capacité à se projeter dans l'avenir. Il semble donc que les attentes soient très élevées en termes d'aptitudes pour être une gestionnaire en position de leadership en contexte humanitaire. Nous explorerons donc la perception qu'ont les femmes gestionnaires de leurs propres compétences afin de déterminer si celles-ci peuvent avoir une incidence sur leur crédibilité et leur capacité d'action sur le terrain.

Également, rappelons-nous que les gestionnaires, travailleuses et leaders intervenant en contexte extrême, notamment en humanitaire, doivent être en mesure de s'adapter à des situations en constant changement et dont il est complexe de définir les répercussions :

« Dans ce contexte, le leadership est perçu comme une compétence essentielle pour les gestionnaires (...) on pense plutôt à toutes les interventions indirectes qui visent à insuffler de l'énergie aux autres en les valorisant plutôt qu'en les dominant, en favorisant l'initiative locale et la participation plutôt que l'exercice direct du pouvoir. » (Proulx, 2014 : 258)

Si on revient au principe de leadership interculturel, il importe de se rappeler que dans un contexte culturel particulier, on parlera d'un leadership ouvert à l'autre et conscient de la spécificité de son environnement.

Puisqu'en contexte humanitaire on parle le plus souvent de projets, les gestionnaires de ce secteur d'activité doivent donc aussi avoir des compétences en ce qui a trait à la gestion de projets. En ce sens, on parlera de la capacité du gestionnaire à adapter son processus de prises de décisions au contexte et ainsi aligner esprit analytique, instinct et structure de projet (Leybourne et Sadler-Smith, 2006). Alam *et al.* (2010) expliquent pour leur part que la compétence principale permettant d'être un gestionnaire de projet efficace découle de qualités humaines ou humanistes tels le leadership, le travail d'équipe, la gestion de conflits, la communication, les aptitudes relationnelles, la flexibilité, la créativité, etc. Ce qui nous semble cohérent puisque ces qualités sont aussi l'apanage des gestionnaires globaux et des gestionnaires de projets humanitaires. Cependant, à cela ajoutons certaines compétences techniques selon le type de projet (ex. : la gestion d'un hôpital) et des compétences interculturelles telles que définies plus tôt. Lors du processus de recrutement, les candidats retenus doivent donc détenir des qualifications reconnues additionnées d'une certaine expérience du terrain afin d'assurer une gestion de qualité favorisant le succès des projets (Arcand, Audet et Prévost, 2017; Peerbolte et Collins, 2013).

Bref, en plus d'avoir une grande autonomie, une bonne adaptabilité au changement et la capacité à intervenir malgré le doute (Proulx et Brière, 2014), la gestionnaire de projets humanitaires doit avoir des qualités de gestionnaire global, incluant des qualités humaines et relationnelles en contexte interculturel, ainsi qu'un leadership adaptatif selon le contexte et les facteurs d'influences liés à l'environnement d'intervention (Arcand, Audet et Prévost, 2017). La compréhension de l'environnement culturel semblant essentiel, il importe donc d'aborder le concept de culture.

2.1.3. La communication interculturelle

La communication est un processus important des interactions interculturelles. Il nous semble donc pertinent d'en définir la teneur, puisqu'elle pourrait être une variable influençant la capacité de leadership des gestionnaires de projets humanitaires.

Selon le Larousse, la communication est l'« action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse ». À partir du moment où un individu se retrouve en interaction avec un autre individu, on parlera de communication, qu'elle soit verbale ou non verbale. Celle-ci implique un échange de sens, sous forme de symboles (langagiers ou non) dans le but de faire

comprendre ce que l'on veut dire à l'autre (Adler, 2002; Chevrier, 2012). Ce processus demande que le receveur de sens, ou interlocuteur traduise le sens du message soit en mots ou en comportements, et ce, en se référant à ce qu'il connaît. Puisque la communication est dynamique, l'échange se poursuivra en boucle pour créer un processus réactionnel entre l'émetteur et le récepteur.

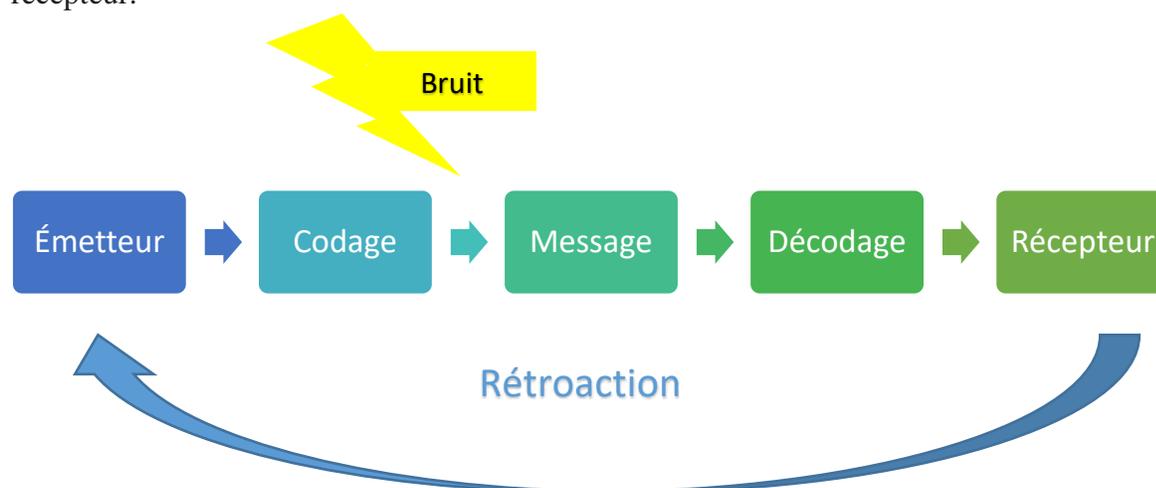


Figure 2 : inspiré du modèle de Weaver et Shannon (1975)

Dans le cas d'un échange entre des individus de cultures différentes, on parlera alors de communication interculturelle. Étant donné que les schèmes de référence culturelle sont différents, les risques d'incompréhension entre les interlocuteurs augmentent. Plus la différence culturelle sera grande, plus l'interprétation du sens du message sera exposée à des biais ou des décalages d'interprétation et donc, à l'échec de la communication (Adler, 2002). Pourront alors en découler des conflits qui à leur tour créeront un certain niveau d'anxiété dans les interactions (Bo, 2006). Bref, tout au long du processus communicationnel, il y a un risque d'erreur de perception à la réception du message, un risque d'erreur d'interprétation lors du décodage de l'information et un risque d'erreur d'évaluation du sens du message (Dupuis, 2013).

En ce sens, il importe pour tout gestionnaire œuvrant dans un contexte interculturel, comme cela peut être le cas lors de projets humanitaires, de faire en sorte que les communications soient efficaces afin d'éviter les malentendus culturels (Adler, 2002; Dupuis, 2013). Jean-Pierre Dupuis (2013) propose trois approches favorisant une communication interculturelle efficace. Premièrement, il importe de reconnaître qu'on ne connaît pas bien la culture de l'autre, ce qui

permettra de prendre du recul afin de chercher à comprendre le décalage de compréhension ou la réaction émotive (souvent de frustration ou de colère) face à l'autre. Deuxièmement, il faudra établir des hypothèses en précisant « la situation d'un point de vue descriptif, de rendre conscient ce qui cause le malaise » (Dupuis, 2013, p. 30). Une fois la compréhension amorcée, Dupuis suggère d'agir en tenant compte de la situation, en amorçant le dialogue (par des questions par exemple) ou en rendant plus explicite le message partagé. Bref, afin de favoriser cet échange interculturel, il faut prendre conscience des différences et proposer le dialogue par une ouverture à l'autre, plutôt que de résister à la différence. De plus, Dupuis (2013) souligne le fait que dans le spectre de la communication, il n'est pas nécessaire de bien connaître la culture de l'autre, mais plutôt d'aborder une certaine forme de métacommunication permettant aux interlocuteurs de rester lucides quant aux dissonances culturelles.

Pour sa part, Edward T. Hall considère qu'en ce qui a trait à la communication, le sens du message ainsi que le contexte dans lequel il est transmis sont intimement liés. En ce sens, le contexte de communication serait donc défini comme étant toute information ayant un rapport à un événement et dont il est indissociable (Dupuis, 2013; Edward Twitchell Hall et Hall, 1990a). Cette prise de conscience contextualisée permettrait donc de situer la culture communicationnelle de tout un chacun sur un continuum, tel que défini par Edward T. Hall (Dupuis, 2013; Hall et Hall, 1990) d'un contexte fort à un contexte faible (Annexe 1). Selon Edward Twitchell Hall et Hall (1990a), une culture se situant dans un contexte fort utiliserait d'autres formes de communication que celle verbale pour transmettre un message. Tandis que dans un contexte faible, c'est la communication verbale qui primerait dans les interactions. Cela changera donc la manière dont l'interprétation du message sera effectuée, dépendant si l'information est transmise implicitement ou explicitement.

Ainsi, en situation d'urgence, l'ouverture et la capacité à analyser ses propres perceptions, interprétations et réflexes d'évaluation permettront aux gestionnaires d'éviter des incompréhensions menant à un certain niveau d'anxiété de part et d'autre des partis, et pouvant miner le succès de la mission (Adler, 2002; Bo, 2006). L'adaptation culturelle des gestionnaires travaillant à l'international serait donc une plus-value au niveau communicationnel.

En guise de récapitulatif de la matière présentée, nous avons développé un tableau contenant les différentes caractéristiques du leadership que nous venons d'explorer et à quelles théories elles

semblent plutôt se rapporter. Cela dit, ce tableau n'est pas exhaustif et n'est présenté ici qu'à titre indicatif.

Caractéristiques ou compétences	Leadership	Leadership interculturel	Leadership féminin
Interaction et communication	√	√	√
Contrôle/ domination	√		
Influence	√	√	√
Stéréotypes de genre	√	√	√
Adaptabilité	√	√	√
Qualités relationnelles		√	√
Intelligence émotionnelle	√	√	√
Ouverture		√	
Synergie culturelle		√	
Intégration		√	
Global mindset		√	

Tableau 1 : leadership

Comme nous venons de le voir, les théories du leadership féminin ne cherchent pas à apposer des caractéristiques spécifiques aux femmes, mais démontrent que les caractéristiques définissant le leadership dans son ensemble sont plus souvent attribuées aux hommes, ce qui serait donc une *stéréotypation* de la profession. La question du leadership qu'il soit féminin ou interculturel se trouve au cœur de notre recherche qui cherche à répondre à la question de « Quelles sont les influences du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires lors de leurs missions? », et à sa sous-question : « Quelles sont les stratégies utilisées par les femmes gestionnaires de projets humanitaires leur permettant d'atteindre leurs objectifs de mission? ». Afin de pouvoir effectuer les liens appropriés entre les théories du leadership et les femmes occupant cette position, il importe d'abord de bien comprendre le contexte dans lequel elles évoluent pour ensuite explorer plus en profondeur l'étude des genres. Cela nous permettra de

mieux comprendre ces stéréotypes et la manière dont ils peuvent se manifester en contexte interculturel et en contexte extrême.

2.2. Contexte de projets humanitaires

Tel que mentionné dans notre introduction, le contexte de projets humanitaires est complexe, changeant et souvent même imprévisible. On a d'ailleurs assisté à une professionnalisation du métier, ce qui a obligé les organisations à mieux définir la complexité des environnements d'intervention ainsi que l'incidence des approches prisées par celles-ci sur le terrain (Proulx et Brière, 2014). Il importe donc de définir ce contexte d'intervention afin de bien comprendre les enjeux liés au travail humanitaire.

2.2.1. Contextes extrêmes

2.2.1.1. Définition

Tout d'abord, avant de parler plus spécifiquement de contexte humanitaire, il nous semble important de le camper dans le système plus vaste dont il fait partie c'est-à-dire le contexte extrême. Un contexte extrême est défini par une situation de menace dont la cause est connue, et dont la probabilité de conséquences ayant des impératifs de survie est élevée et dont le temps de réponse est court et urgent. Ce contexte aura donc des effets sur les décisions prises par les gestionnaires impliqués puisque celles-ci peuvent avoir des répercussions catastrophiques sur la vie (survie) des gens (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Guarnelli, Lebraty et Pastorelli, 2016; Hannah *et al.*, 2009). On parlera donc de :

« ... une situation dans laquelle des individus peuvent faire face à de l'incertitude, des contraintes temporelles ainsi qu'une crise, et lors de laquelle les décisions des gestionnaires et/ou des membres de l'organisation ont le potentiel de subir des répercussions individuelles, collectives et nationales catastrophiques. »⁹

On confondra parfois contexte de crise, contexte extrême, situation d'urgence, événement extrême (Hannah *et al.*, 2009). Ces concepts sont tous liés et ont effectivement des caractéristiques communes tels le temps de réponse, l'impact sur les acteurs touchés, les impératifs de survie, etc., mais aussi des impératifs variables tels le taux de probabilité, le niveau de connaissance des causes

⁹ Traduction libre (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016: 775)

et l'ampleur des répercussions. Cela dit, nous nous concentrerons sur le contexte extrême dans son ensemble pour les fins de cette recherche.

2.2.1.2. *Organisations et contexte extrême*

Hannah *et coll.* (2009) définissent quatre types d'organisations susceptibles de subir les affres d'un contexte extrême. D'abord (1) les organisations dites de « trauma » tels les hôpitaux; (2) les organisations gérant des actions critiques, telles les équipes de réponse face aux désastres; (3) les organisations à hautes fiabilités, tels les instances policières et les pompiers; (4) les organisations dites « naïves » telles les écoles, les compagnies aériennes.

Nous considérons que les organisations humanitaires sont une combinaison des deux premières organisations citées puisque la plupart interviennent dans le milieu médical ainsi qu'en réponse aux désastres. Un bon exemple serait la Croix Rouge et le Croissant Rouge qui fournissent des équipes logistiques d'intervention de première ligne tout autant que des ressources humaines et matérielles médicales.

2.2.1.3. *Leadership en contexte extrême*

Le leadership exercé en contexte extrême est défini par Hannah *et al.* (2009) en cinq dimensions : (1) le temps (2) l'ampleur des conséquences (3) la probabilité que ces conséquences se manifestent (4) la proximité au danger et (5) le type de menace. De plus, les auteurs étudiés semblent s'entendre sur le fait que les gestionnaires en contexte extrême ont tout avantage à adapter leur leadership en fonction du type de situation, à rester flexibles et à être à l'écoute des besoins de leurs subordonnés ainsi que des acteurs touchés par l'événement (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Halverson *et al.*, 2004; Hannah *et al.*, 2009; Northouse, 2013). On parlera donc d'une approche du leadership adaptative, androgyne (donc n'ayant pas de caractéristiques de genre particulières) et axée sur les besoins de l'équipe, de la situation, donc sacrifiant les besoins personnels du gestionnaire. D'ailleurs, ce sacrifice de soi de la part du gestionnaire aura une incidence sur l'engagement de ses troupes et sur la légitimité qui lui sera octroyée dans l'action (Halverson *et al.*, 2004). C'est donc une caractéristique importante du leadership qui peut avoir une incidence sur la mobilisation des équipes de travail dans ce type de contexte.

La capacité de réponse des organisations en contexte extrême dépendra grandement des prédispositions de ses gestionnaires à prendre les décisions appropriées permettant de limiter les

dégâts. Ces conséquences pourront être : (1) physique, psychologique ou matérielle (2) considérée comme atroce et insupportable (3) avoir tellement d'ampleur qu'elles seront inévitables (Hannah *et al.*, 2009). Il importe donc que les gestionnaires qui évoluent dans un contexte extrême soient outillés et qu'ils aient la flexibilité nécessaire à une adaptation imminente face aux situations extrêmes probables.

De plus, Guarnelli et col. (2016) définissent trois facteurs principaux de risques liés à la gestion en contexte extrême et qui pourront influencer le succès d'une intervention : (1) la capacité de réponse des secours afin d'optimiser les chances de survie (2) le nombre de personnes impliquées et la probabilité de réplique (3) le degré de complexité de l'événement (lié aux ressources disponibles).

L'image de la gestionnaire (inspiration, participation, coaching), sa capacité à prendre des décisions et à mettre les besoins liés à la situation en avant des siens, ainsi que sa manière de gérer les ressources en contexte extrême permettra aussi à celle-ci de rassurer son équipe et de garantir leur adhésion à la cause. Par contre, certains facteurs sont inéluctables et dépassent parfois les limites de son contrôle (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Halverson *et al.*, 2004; Hannah *et al.*, 2009). On parlera ici des facteurs humains influençant le travail des intervenants, tel le stress et tout ce qui en découle. En ce sens, ces facteurs pourraient avoir une incidence sur la capacité d'action des gestionnaires occupant des postes de leadership.

2.2.1.4. *Contexte extrême et stress*

Le contexte dans lequel un individu, qu'il soit en position de leadership ou de subordonné, peut avoir une incidence sur son niveau de stress selon les situations rencontrées et les facteurs qui les définissent (Barling, Kelloway et Frone, 2005; Biron, Karanika-Murray et Cooper, 2012; Connorton *et al.*, 2012). De plus, selon Liu et Spector dans Barling, Kelloway et Frone (2005), le stress peut d'une part se manifester de diverses manières, d'autre part être perçu différemment en fonction de la culture, le pays dans lequel se trouve l'organisation. Il nous a donc semblé essentiel d'aborder le sujet dans la présente section.

Selon le dictionnaire Larousse, le stress est défini comme étant un « état réactionnel de l'organisme soumis à une agression brusque » (www.larousse.fr, 2017). Selon Ganster et Perrewé (2011), le stress est la réponse à un déséquilibre homéostatique (processus de régulation interne de

l'organisme), donc une réaction, un réflexe de survie additionné d'une réponse allostasique, c'est-à-dire l'effort du corps à maintenir cette régulation en s'ajustant aux facteurs externes. Un stress soutenu deviendrait donc dommageable pour le corps, car il serait en constant état de réactivité face aux facteurs de stimulation néfastes (Ganster et Perrewé, 2011). La menace étant constante en contexte extrême et, notamment, en contexte d'action humanitaire, les facteurs de stress sont omniprésents et soutenus et les travailleuses de ce secteur exposés sans cesse à ceux-ci (Ehrenreich et Elliott, 2004).

On retrouverait trois stades de stress selon (Selye, 1955) : (1) la réaction d'alerte, une réponse physiologique aux éléments perturbateurs (2) l'adaptation à la suite d'une réponse hormonale du corps et (3) l'épuisement. L'enchaînement de stades à répétition pourra mener à un stress chronique ayant un impact sur les réponses tant physiques que cognitives (Ganster et Perrewé, 2011).

Si on en croit la définition du contexte extrême énoncée plus haut, on peut en conclure que ce type d'environnement, menant le plus souvent à une exposition prolongée au danger, peut exposer ses acteurs à une série de causes de stress :

« Avec l'augmentation de la complexité des crises et urgences humanitaires, les intervenants du secteur sont de plus en plus exposés à des chocs ou traumatismes, qu'ils soient primaires (exposition directe au danger) ou secondaires (exposition à la souffrance d'autrui. »¹⁰

Cette exposition prolongée augmente le risque de stress émotionnel et psychologique pouvant mener à des problématiques de santé mentale et de syndrome de choc post-traumatique.

Plusieurs facteurs de stress ont été déterminés en ce qui a trait aux environnements d'urgence (Connorton *et al.*, 2012; Ehrenreich et Elliott, 2004). Nous les avons divisés en deux catégories qui nous semblaient pertinentes. D'abord, les conditions externes sur lesquelles les acteurs affectés n'ont que peu ou pas de contrôle individuellement : le contexte de crise ou d'urgence en soit; le soutien social (conflits interpersonnels, confiance, cohésion d'équipe, séparation familiale); le soutien organisationnel (disponibilité des ressources, outils, pression de performance); l'exposition prolongée au danger, à la peur, à l'incertitude, à la violence; l'environnement

¹⁰ Traduction libre (Connorton *et al.*, 2012: 145)

sociopolitique; l'accessibilité à de l'aide psychologique; l'instabilité et le manque de contrôle sur les événements. La deuxième catégorie englobe plutôt les conditions personnelles sur lesquelles les individus peuvent avoir un certain contrôle, ou du moins une certaine connaissance explicite : les prédispositions biologiques, génétiques ou psychologiques; les sentiments d'impuissance, de culpabilité ou de colère face aux facteurs externes; la capacité d'autodiagnostic et la capacité à demander de l'aide; le manque de vie privée.

Ces conditions qui s'appliquent au contexte qui nous intéresse pourront mener à différentes réactions physiologiques ou psychologiques : surmenage, fatigue, traumatismes, syndrome de choc post-traumatique, dépression, culpabilité constante, anxiété, sur identification/implication, comportements autodestructeurs (alcoolisme, toxicomanie, comportements suicidaires) (Connorton *et al.*, 2012).

« Les travailleuses du secteur humanitaire font face à une exposition chronique aux traumatismes liés à leur occupation, ce qui mène à des taux élevés de syndrome de choc post-traumatique comparativement à la population adulte en général. »¹¹

Un manque de soutien de la part des organisations en ce qui a trait à la détresse psychologique, résultat d'une exposition prolongée aux facteurs de stress, peut donc avoir des conséquences importantes tant sur les individus que sur l'organisation et les résultats des interventions (Ehrenreich et Elliott, 2004). Il est donc primordial que la gestion des ressources humaines soit alignée avec la mission de l'organisation, mais surtout que des mécanismes de soutien organisationnel soient clairement établis et disponibles afin d'assurer le bien-être des employés (Eriksson *et al.*, 2013; McCormack, Joseph et Hagger, 2009). En établissant ces balises et en mettant les ressources adéquates à la disposition des travailleuses, les organisations s'assureront du succès des missions, d'une meilleure performance des équipes de travail, ainsi que de la rétention de ses employés spécialisés ayant une expertise précieuse (Danieli, 2002; Saner, 1990).

En ce sens, Danieli (2002) expose deux éléments clefs du soutien organisationnel qui aura à son tour une influence sur les conditions personnelles des employés. Premièrement, porter une attention particulière aux besoins afin d'assurer la santé physique et mentale des membres des différentes équipes d'intervention. Ensuite, se munir d'une ligne de communication efficace entre

¹¹ Traduction libre (Connorton *et al.*, 2012: 147)

les employés, mais aussi avec les membres de l'organisation et les familles des travailleuses. Cela demande donc une grande ouverture de la part de l'organisation, mais aussi un désir sincère de collaboration et de respect. Comme mentionné précédemment l'organisation devra donc aligner ses stratégies de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, soutien à toutes les phases de la mission, rétroaction et suivi post-retour, etc.), ce qui implique de bien préparer les employés et de leur procurer les ressources leur permettant d'agir et de se protéger dans ces contextes d'instabilité. Cet encadrement favorisera le développement de la confiance intra équipe, une meilleure communication, qui se veut le plus souvent interculturelle, une plus grande capacité à réagir positivement face au stress, une dissolution des tabous liés à la maladie mentale (plus grande ouverture à en parler) et donc une meilleure efficacité (Danieli, 2002; Krämer, 1999; Saner, 1990).

Certains auteurs feront la différence entre les employés expatriés et les employés locaux au sein d'une même organisation. En effet, il a été mesuré que le stress et la détresse psychologique des employés locaux sera plus grande que celle des employés expatriés, qui souvent ont l'occasion de sortir du pays pour les congés et d'avoir des ressources externes plus stables (famille, amis, niveau d'éducation) (Krämer, 1999).

Cela dit, la réalité du contexte est grandement teintée par le type d'intervention menée. Nous nous attarderons donc maintenant sur ces différentes réalités rencontrées par les gestionnaires de projets humanitaires en position de leadership.

2.2.2. Contexte humanitaire et types d'interventions

Les différents acteurs œuvrant au sein de projets humanitaires interviennent en contexte de crises ayant un impact sur la vie des gens, sur l'accessibilité à des besoins de base ainsi que sur leur santé. Néanmoins, dans un contexte d'action internationale on peut distinguer différents types d'interventions à court (intervention humanitaire, action humanitaire) et moyen/long terme (développement international, solidarité internationale, stages d'initiation) ayant des impacts différents sur les populations touchées (Audet, 2014, 2015). Il importe donc de les distinguer afin de cibler le contexte dans lequel se situe notre étude.

D'abord, l'intervention humanitaire en est une de première ligne. Le plus souvent mise en œuvre par l'armée, l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou certaines grandes ONG. Ce type

d'intervention a pour but premier de sauver des vies dans un contexte de catastrophes et de grande urgence (Mac Allister, 2009). L'action (aide ou assistance) humanitaire pour sa part, vise « à sauver des vies, à atténuer les souffrances et à prévenir la dignité humaine pendant et après les situations d'urgence » (coalitionhumanitaire.ca). Elle est donc en général complémentaire à l'intervention de première ligne et vise à la maintenir. Ces deux types d'actions humanitaires auront lieu auprès de populations grandement vulnérables et en situation d'urgence et auront toutes deux pour objectif de combler les besoins de base de ces populations (Audet, 2014).

L'action à moyen terme implique pour sa part la dimension de l'aide au développement (ou développement international). On parlera alors de prévention, de reconstruction, de réhabilitation (Alonso, 2015; Audet, 2014; international.gc.ca). Les projets de solidarité ou de coopération et les stages d'initiation auront des impacts à plus long terme, car ils surviennent habituellement lorsque le pays a retrouvé une certaine stabilité. Les projets de solidarité ou de coopération viseront surtout les problématiques de droits fondamentaux (égalité femmes/hommes, liberté d'expression, santé, éducation, urbanisme), le développement de partenariats internationaux basés sur la réciprocité et la transparence, sur le transfert de capacités, la sensibilisation et l'éducation, et sur le développement durable (Alonso, 2015; Audet, 2015; lasemaine.org, 2016). Les stages d'initiation aux problématiques des pays en développement seront surtout soutenus par des organismes ayant pour but de sensibiliser les jeunes, et ce, par des projets communautaires sur le terrain et subventionnés par des instances gouvernementales (ex. : Québec sans Frontières) ou des projets scolaires.

On remarque donc que les différents types d'action diffèrent selon l'intensité de la situation. Dans le cas de la présente recherche, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à des femmes gestionnaires ayant œuvré sur des projets à court et moyen terme ou sur des interventions d'urgence.

2.2.3. Conclusion : contexte de projets humanitaires

Comme nous avons pu le constater dans cette section, le rôle de la gestionnaire en contexte d'action humanitaire joue un rôle central dans différentes sphères de la gestion des équipes. De plus, ce contexte se verra teinté non seulement par la force de la crise, mais aussi par la manière dont celle-ci est abordée en fonction des schèmes culturels locaux. La question des relations interculturelles est donc un facteur incontournable influant sur le leadership des différents acteurs impliqués, tel

que nous avons pu le voir dans la section précédente. De plus, les relations de genres, ainsi que les différents stéréotypes de genre véhiculés selon la culture, pourraient avoir une incidence sur le leadership des femmes. Il importe donc d'en comprendre les tenants et aboutissants.

2.3. Étude des genres : relations femmes/hommes

2.3.1. Stéréotypes de genre en gestion

Comme nous l'avons constaté précédemment, plusieurs auteurs se sont penchés sur le rôle de la femme gestionnaire en position de leadership. On remarque d'ailleurs que les théories générales du leadership mènent rapidement à nombre de tergiversations et débats quant à cette place de la femme gestionnaire. Cette thématique verse d'ailleurs facilement dans les stéréotypes selon qu'on regarde la situation du point de vue de la caractérisation de la femme en lui apposant un style de leadership particulier, ou de la sexualisation de l'organisation, ou du contexte.

Dans le premier cas, on utilisera des termes comme gestionnaires directifs, transactionnels ou hiérarchiques pour qualifier les hommes, en ajoutant que ces traits soi-disant distinctifs sont parfois difficiles à endosser pour les femmes (Qureshi, Zaman et Bhatti, 2011). On utilisera aussi les concepts de leadership transactionnel et transformationnel pour caractériser l'un et l'autre. Les femmes auraient donc un style de direction tenant plus compte des dimensions relationnelles et affectives des interactions entre un patron et ses subordonnés et miseraient sur la communication, la collaboration et la participation pour se démarquer en tant que gestionnaire (transformationnel) (Fortier, 2008; van der Boon, 2003). Tandis que l'homme adopterait plutôt une approche axée sur la performance, la compétition et le contrôle (plus transactionnel) (Jogulu et Wood, 2006). Ces stéréotypes visant les hommes et les femmes directement, et pourtant décriés par ces mêmes auteurs, sont d'ailleurs au cœur des problématiques soulevées précédemment : ils freinent l'accession des femmes à des postes de gestionnaires (Fischbach, Lichtenthaler et Horstmann, 2015; Virginia E. Schein, 2001). D'ailleurs, on pourrait même pousser l'analyse jusqu'à dire que dans certains contextes, ils restreignent aussi les hommes à des corps de métiers. Cela dit, juste le fait qu'on appose une étiquette de leadership féminin dénote une certaine condescendance. Pourtant, lorsque l'on parle du leadership des hommes, on parlera de la conception générale du leadership et non de leadership masculin.

Nous constatons que c'est souvent le résultat de la culture organisationnelle ou nationale qui affectera le style de leadership adopté par les gestionnaires (Koenig *et al.*, 2011). C'est donc de ce point de vue contextuel que nous aborderons la question qui nous intéresse tout au long de cette recherche. Et ce, en tentant d'éviter certaines généralisations et certains stéréotypes. Cependant, il ne faut pas nier que ces sceaux ne viennent pas de nulle part et nous sommes très consciente que peu importe le point de vue adopté, les arguments peuvent être débattus dans un sens ou dans l'autre. Afin d'appuyer notre position, nous définirons plus en détail le concept de genre en termes de construit social.

2.3.2. Étude des genres

« La *Gender History* est d'abord un phénomène étasunien, qui repose sur une distinction, ancienne dans la recherche anglo-saxonne, entre le sexe comme caractéristique physiologique et le genre comme ensemble de traits comportementaux et de conventions sociales arbitrairement construits sur la base de la différence sexuelle » (Hubert, 2004 : 473). On envisage donc les différences et les similarités sous l'angle du construit social, c'est-à-dire en tenant compte de la culture locale, du contexte historique, des coutumes, des dynamiques socio-économiques, des normes éducationnelles, etc. (Hubert, 2004; NeculĂEsei, 2015), qui eux détermineront les relations de pouvoir entre les acteurs (Nakayama et Halualani, 2013). En général, l'analyse ne se fera donc pas seulement en tenant compte de l'étude des femmes, mais aussi de celle des hommes. On étudie donc les rapports entre les deux sexes, mais aussi entre les hommes et les hommes, les femmes et les femmes. De plus, on tient aussi compte de la question des relations avec les individus issus de la communauté LGBTQ¹². Bref, on ne considère pas le genre en tant qu'identité biologique, mais plutôt en tant que phénomène érigé par les schèmes socioculturels dans lesquels les individus évoluent.

Certains auteurs soulignent que les différences de rôles ne devraient pas nécessairement être vues de manière péjorative, puisqu'elles sont souvent considérées comme des normalités culturelles. Ce que l'on considérera comme discriminatoire avec nos lunettes nord-américaines ne sera pas nécessairement négatif selon les normes et valeurs d'une autre culture nationale (Kinias et Kim, 2012; NeculĂEsei, 2015). Par contre, nous ne sous-entendons pas ici que l'on doit tout accepter sous prétexte que ce ne sont que des préjugés liés à la culture. C'est d'ailleurs en se questionnant

¹² Lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, *queer*

sur cette dichotomie qu'est née l'idéologie féministe : « Être physiquement ou mentalement différent ne veut pas dire d'être supérieur ou inférieur; c'est d'ailleurs exactement cela que le féminisme tente d'expliquer »¹³ (NeculĂEsei, 2015).

Si on aborde la question de la relation de pouvoir qui se développe à travers la distinction sociale de genre, Nakayama et Halualani (2013) insistent sur l'impact que cette interaction hiérarchique pourra avoir sur le processus communicationnel et les échanges entre groupes ou individus ayant des intérêts ou référents divergents. En effet, en mettant l'une ou l'autre des parties en position d'infériorité, il en résultera non seulement une inégalité, mais aussi un plus grand risque d'incompréhension à travers un processus communicationnel tendant à rester unidirectionnel. Cette dynamique se retrouve amplifiée lorsqu'en contexte interculturel, puisque d'autres facteurs d'incompréhension rentreront en ligne de compte. Paradoxalement, on remarque que le processus permettant le développement des relations de pouvoir et la formation de stéréotypes est pourtant celui de la communication, du transfert d'information « la communication modèle les vies des individus (...) la communication est le processus par lequel on nous enseigne à être un mâle ou une femelle, à développer des comportements conformes au genre. »¹⁴. C'est donc par les interactions, la socialisation, l'intégration de normes sociales et culturelles qu'on distingue le rôle de la femme et celui de l'homme et qu'on les intègre à nos référents socioculturels. Selon le degré par lequel le clivage entre le pouvoir et le genre est important, les individus vivront un sentiment plus ou moins grand de discrimination relative au genre d'une culture à l'autre (Bereni, 2008; Kinias et Kim, 2012; NeculĂEsei, 2015).

Idéalement, l'égalité serait l'apanage de toutes les catégories sociales, peu importe la classe sociale, le genre, les croyances, le niveau d'éducation, chacun aurait la liberté de vivre ses valeurs et ses croyances, tous auraient la même accessibilité à l'éducation, au travail, au droit de vote, à la propriété, à des services de santé. Malheureusement, l'être humain étant ce qu'il est, il existe toujours des inégalités et celles-ci sont souvent encadrées par les lois et coutumes et bien ancrées dans des valeurs culturelles fortes (Kinias et Kim, 2012). Cependant, il faut tenir compte des impacts que ces inégalités, qu'elles soient réelles ou perceptuelles, peuvent avoir sur la vie des personnes qui les subissent « Généralement, plus une femme percevra qu'elle subit de la

¹³ Traduction libre (NeculĂEsei, 2015: 34)

¹⁴ Traduction libre (NeculĂEsei, 2015: 32) page 32

discrimination liée à son genre et du sexisme, plus elle en percevra les impacts psychologiques sur son bien-être. »¹⁵. C'est dire que l'incidence psychologique de l'inégalité des genres sur les femmes est plus basse dans les cultures où l'égalité est moins valorisée. Plus elle est consciente des inégalités, plus cela affectera le bien-être de la femme. C'est donc en tenant compte de cette réalité liée au genre que notre question de recherche prend sa signification, puisqu'il semble que les femmes se butent encore à des obstacles liés aux perceptions et aux préjugés sociaux.

2.4. Sommaire de la revue de littérature

Afin de répondre à notre question de recherche : « Quelles sont les influences du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires lors de leurs missions », nous avons abordé les grands thèmes suivant : le contexte, le leadership et l'étude des genres. De ces thèmes, nous avons pu dégager différentes informations clefs qui nous permettront de construire notre cadre conceptuel.

D'abord, dans la section sur le contexte, nous avons vu les notions de contexte extrême et précisé ce que veut dire contexte 'humanitaire'. Nous avons étudié l'incidence du contexte sur le genre de réponse ou d'intervention. Nous avons aussi pu déterminer que ce genre de contexte demande une adaptation du leadership selon les besoins du terrain. De plus, nous avons développé sur le niveau de stress qui peut être généré par le contexte, ainsi que le fait qu'il peut influencer le leadership des gestionnaires.

En ce qui a trait au leadership, nous en avons exploré l'historique, ainsi que les différentes approches, afin d'évaluer les perspectives qui peuvent être prises en compte lorsqu'un individu occupe une telle fonction. Nous avons pu constater que la question des femmes a rapidement été abordée dans la littérature sur le leadership, ce qui nous a permis de définir les obstacles rencontrés par les femmes afin d'accéder à de telles fonctions. Nous avons aussi pu déterminer que de nombreux stéréotypes étaient attribués aux caractéristiques du leadership, notamment en leur octroyant un genre. De plus, nous avons déterminé les caractéristiques générales du leadership à la lueur des différentes perspectives étudiées. Nous nous sommes ensuite intéressée à la manière dont ces caractéristiques peuvent être appliquées en contexte interculturel, notamment lorsqu'on parle de projets en contexte humanitaire.

¹⁵ Traduction libre (Kinias et Kim, 2012: 92) page 92

Finalement, nous nous sommes penchée sur l'étude des genres afin de préciser de quelle manière les stéréotypes de genre peuvent avoir une incidence sur le leadership des femmes, mais aussi sur l'accessibilité à des postes de leader.

C'est donc à la lueur de ces réflexions, théories et concepts que nous en sommes venue à nous questionner sur le travail des femmes de plus en plus présentes dans le domaine malheureusement effervescent de l'action humanitaire. Plusieurs questions ont émergé en cours de recherche, ce qui nous a permis de creuser, de découvrir et de nous interroger sur différentes études à travers le temps. C'est par cette recherche exhaustive que nous avons pu développer une problématique liée aux différents concepts explorés dans la revue de littérature et ainsi, à construire un cadre conceptuel sur lequel nous nous appuierons pour collecter les données.

3. Cadre conceptuel

Les différents thèmes explorés dans la revue de littérature ont été parcourus afin de nous permettre de mieux comprendre les dimensions définissant notre question de recherche. Celle-ci étant composée de questionnements à propos du contexte humanitaire, du leadership et des femmes.

Le cadre conceptuel établi afin d'articuler les concepts principaux entre eux est construit à partir d'un modèle auquel nous avons ajouté de nouveaux concepts liés à notre question de recherche, et ce, dans un souci d'appuyer notre approche qui sera de type abductive, liant donc l'hypothético-déductif et l'inductif. Nous avons établi des rapports d'influence unidirectionnels ou bidirectionnels entre ces concepts afin de déterminer si des liens de causalité ou d'influence avaient déjà été établis par les chercheurs dans le passé. Nous avons donc développé un schéma un peu plus complet des interactions observées dans la littérature à partir du modèle d'inter influence entre le contexte extrême et le leadership, développé par Hannah *et al.* (2009). Afin de le rendre plus complet, nous y avons accolé les concepts de relations interculturelles et de genre ce qui nous permet de définir le spectre plus précis de notre recherche. Les dimensions définissant les interactions entre les concepts ont ensuite été développées en fonction de l'objectif de la recherche. C'est à partir de ces liens que nous construirons donc notre grille d'analyse constituée de dimensions et de sous-dimensions issues des thèmes explorés dans la revue de littérature, et à partir desquelles nous serons en mesure de déterminer des orientations perceptuelles suite aux entretiens effectués.

Hannah *et al.* (2009) suggèrent que « ... des facteurs uniques influencent le leadership de manière plus ou moins importante, tout dépendant où et quand l'événement extrême se produit, du degré par lequel ils sont liés au contexte de l'événement extrême, ainsi qu'à travers la période déterminant les étapes définissant cet événement (avant, pendant, après). »¹⁶ Cela sous-entend donc que les dimensions définissant le **contexte et les étapes de l'intervention** auront aussi une incidence sur la réaction des gestionnaires et l'acceptabilité de leurs décisions par leurs subordonnés ou même par la population locale touchée par l'intensité de la situation vécue. Comme mentionné dans la revue de littérature, il importe donc de tenir compte des dimensions qui définissent un contexte extrême c'est-à-dire le moment et le lieu, l'ampleur des conséquences, la

¹⁶ Traduction libre (Hannah *et al.*, 2009: 898)

probabilité de conséquences néfastes, la proximité psychosociale et physique des acteurs impliqués, ainsi que le type de menace rencontrée. Nous utiliserons donc le modèle de Hannah *et al.* (2009) afin de déterminer l'influence du contexte extrême, dans ce cas le contexte d'action humanitaire, sur le travail des femmes gestionnaires de projets humanitaires (voir figure 3).

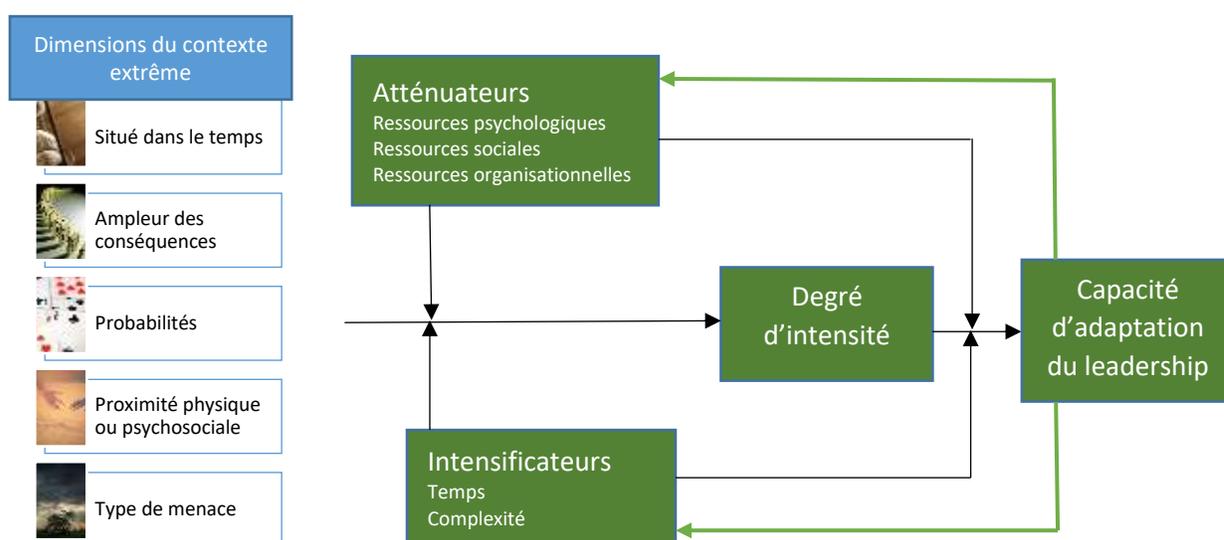


Figure 3 Hannah *et al.* (2009)

Afin de circonscrire plus méthodiquement la collecte de nos données, nous avons divisé les dimensions sous trois grands thèmes conceptuels issus de la revue de la littérature : le leadership, le contexte et le genre. Ce qui permettra de préciser la manière dont nous construirons notre guide d'entretien et nous permettra éventuellement de répondre à la question de recherche. À partir de ces grands thèmes, nous tenterons de déterminer de quelle manière ils sont liés en effectuant des entretiens et ainsi évaluer de quelle manière nous pouvons bonifier le modèle de Hannah *et al.* (2009) et répondre à notre question de recherche.

3.1. Leadership, interculturel et genre en contexte extrême de type humanitaire

Les facteurs de succès d'une intervention en situation humanitaire seraient, selon Proulx et Brière (2014), l'approche collaborative, l'organisation adéquate du projet, la compétence des gestionnaires (ou des gestionnaires), la performance de l'équipe, la qualité des relations interpersonnelles et la qualité des communications. Ces facteurs étant aussi des caractéristiques

essentielles à un bon gestionnaire global, nous définirons le rapport entre le leadership et les relations interculturelles tout en les mettant en relation avec le concept de genre, et ce, dans un contexte d'action humanitaire.

En ce sens, nous avons déterminé différentes dimensions et sous-dimensions nous permettant de circonscrire nos grands thèmes dans le cadre de notre collecte de données. Tel que mentionné en introduction de cette section, nous définirons donc ces dimensions et sous-dimensions suivant chaque thème de la revue de littérature.

3.1.1. Leadership

Comme nous avons pu le constater dans la revue de la littérature, le concept de leadership a été amplement exploré dans la littérature. Nous avons donc extrait certaines dimensions le définissant afin d'en préciser la teneur et ainsi obtenir un meilleur outil de collecte de données. C'est pour cette raison que nous avons pris ici le temps de définir ces dimensions. Débutons donc avec les dynamiques d'équipes, éléments d'influence importants dans l'exercice du leadership.

3.1.1.1. *Dynamiques d'équipes*

Avant de pouvoir définir ce que l'on entend par dynamique d'équipe, il importe de déterminer ce qu'est une équipe. Selon, Pépin (2005: 5) une équipe de travail est « ... une entité formée d'individus qui partagent collectivement envers l'organisation la responsabilité d'accomplir une tâche spécifique. » Ce groupe de personnes composant l'équipe doit aussi avoir une certaine autonomie ou un certain pouvoir d'action, ainsi que l'imputabilité totale ou partielle de ces actions. De plus, l'équipe doit avoir un but commun tout autant que des objectifs de performance préétablis (Gilley *et al.*, 2010; Pépin, 2005).

En l'occurrence, différents processus se mettent en place afin de favoriser le développement des dynamiques d'équipes. On parlera entre autres de pouvoir d'influence entre les différents acteurs formant ladite équipe, de communication et d'interactions sociales, de normes communes créant une sorte de culture interne, du degré de cohésion entre les membres (ou de conflits), de la capacité de prise de décisions selon le contexte définissant l'équipe (composition, maturité, urgence d'agir, etc.), ainsi que de la dynamique d'équipe qui est en fait l'évolution de celle-ci dans le temps (Chevrier, 2012; Troy Hall, 2015; Pépin, 2005). Ce qui nous amène à parler brièvement des stades

de développement de Tuckman qui ont fait leurs preuves en ce qui a trait à la construction d'une dynamique d'équipe.

À travers ses recherches, Bruce Tuckman détermine que les équipes passent à travers quatre stades de développement : la formation (forming), l'agitation ou turbulence (storming), la normalisation (norming) et la performance (performing) (Tuckman, 2001). De plus, il établit que ces stades se succèdent dans deux grands domaines définissant le fonctionnement des groupes en se développant à différents rythmes, c'est-à-dire les activités liées aux relations interpersonnelles et celles liées à la tâche (Rousseau, 2012; Tuckman, 2001). Il ajoutera plus tard une cinquième phase, celle de l'ajournement (Tuckman, 2001). Tuckman soutient alors que les membres anticipant la fin du projet et éventuellement la séparation du groupe peuvent vivre de grandes préoccupations allant même jusqu'à l'anxiété et la crainte de l'incertitude (Rousseau, 2012; Tuckman et Mary Ann, 1977). Il sera donc important pour l'équipe de prévoir une activité de clôture afin de terminer sur une note positive en célébrant la fin du projet (Pépin, 2005).

Une fois l'équipe formée et le processus dynamique de développement instauré, on peut enfin analyser les facteurs de cohésion d'équipe et de performance de celle-ci. Selon Troy Hall (2015), la cohésion d'équipe émane du développement de liens sociaux positifs entre les individus la formant. Il va sans dire qu'une cohésion d'équipe positive favorisera son efficacité et ainsi la portera vers une performance optimale (Troy Hall, 2015; Pépin, 2005). De plus, cette dynamique positive devra être stimulée en grande partie par la gestionnaire de l'équipe qui pourra entre autres choses avoir recours à des techniques de *teambuilding* dans le but de promouvoir le développement et le transfert de capacités, la coopération, le partage d'une vision commune, par exemple (Gilley *et al.*, 2010). La tâche du gestionnaire inclura aussi de coordonner les activités de l'équipe afin qu'elle atteigne ses objectifs (Pépin, 2005). Ces liens développés entre les membres se traduisent par des valeurs communes et une éthique de travail. Un sentiment d'appartenance ainsi qu'un sentiment d'identification au groupe feront aussi partie des impacts positifs de cette unité sur le groupe (Troy Hall, 2015; Pépin, 2005).

La dynamique d'une équipe aura une incidence sur le sentiment d'appartenance et d'identification au groupe (Pépin, 2005), ce qui nous oblige donc à nous intéresser au concept d'identité de groupe.

3.1.1.2. *Identité de groupe*

L'identité de groupe est le facteur qui permettra de définir la dynamique de groupe qui elle se détermine par la cohésion d'équipe, le degré d'identification organisationnelle, l'engagement et le leadership. C'est en fait de cette dynamique qu'émergeront la leader et ce qui la définit (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Hannah *et al.*, 2009). Afin de développer cette identité collective, les membres de l'équipe devront créer des liens et déterminer ce qui les distingue des autres équipes ainsi que du reste de l'organisation : « Le développement d'une identité collective peut inciter les membres à agir en fonction de leurs appartenances au groupe plutôt qu'en fonction de critères strictement individuels. » (Pépin, 2005 : 90).

La spécificité du groupe sous-entend aussi qu'elle variera non seulement d'une équipe à l'autre, mais aussi d'une culture (organisationnelle ou collective) à l'autre et d'un groupe social à l'autre (Pheterson, 1996). C'est donc dire que l'identité d'équipe se définit comme étant les points communs identifiés par un individu par rapport aux membres de son équipe et qui touchent les dimensions cognitives, émotionnelles (ou affectives) et comportementales de son identité (Pépin, 2005).

3.1.1.3. *Capacité d'action*

Dans la revue de littérature, nous avons mentionné à quelques reprises que différents facteurs pouvaient influencer la capacité d'agir des gestionnaires, c'est-à-dire, la possibilité d'aller de l'avant avec une action, un projet ou même une intervention dans certains cas. Lorsque des gestionnaires ont une plus grande capacité d'action, ils auront tendance à accepter plus facilement les normes imposées par une organisation ou les contraintes issues d'un contexte difficile et auront un plus grand sens de l'initiative, ce qui facilitera le déroulement du projet (Jeannot, 2016; Virkkunen, 2016). Nous avons donc déterminé que la confiance, la communication et la connaissance, la gestion du stress et le soutien organisationnel en tant que tel pouvaient avoir un impact sur la capacité d'action des leaders, ce que nous définirons donc dans cette section.

Confiance

La confiance, que ce soit entre individus ou instances organisationnelles, est un concept qui s'acquiert et se maintient. Elle se définit comme étant « ... la volonté de s'appuyer sur un autre parti et de prendre les mesures adéquates dans des circonstances où l'un et l'autre des partis

peuvent se trouver en état de vulnérabilité. »¹⁷ Cela sous-entend donc que les attentes de part et d'autre des partenaires seront favorables en fonction des actions et des intentions prises (Möllering, 2001; Pépin, 2005). Selon Doney, Cannon et Mullen (1998), il y a d'indéniables assises au développement de la confiance : l'évaluation coûts/bénéfices liée à la confiance, la connaissance de l'autre et l'identification de valeurs communes permettant une base de compréhension commune. C'est donc dire que la confiance émane d'un processus cognitif lié à la compréhension des comportements, normes culturelles et processus d'identification à l'autre, ainsi qu'à l'acceptation de sa vulnérabilité face à l'autre que l'on considérera comme digne de confiance (Doney, Cannon et Mullen, 1998; Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006; Pépin, 2005).

Le développement de la confiance étant un processus, les partis impliqués devront passer par différentes étapes afin de consolider cette relation. Ils devront entre autres calculer les risques et les avantages de cette interaction, établir les attentes et les intentions et évaluer la capacité de l'autre à les honorer, déterminer la propension à faire confiance à l'autre et éventuellement transférer cette confiance individuelle à un autre parti (personne ou groupe) afin qu'elle se transmette dans l'organisation, dans l'équipe (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015; Doney, Cannon et Mullen, 1998). L'ensemble de ces étapes menant à une confiance mutuelle contribuera à améliorer la performance du partenariat et à réduire le potentiel de malentendu (Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006).

Afin que la gestionnaire en contexte d'incertitude puisse exercer son rôle de manière efficiente, il importe qu'elle acquière la confiance de toutes les parties prenantes impliquées, ce qui est d'ailleurs aussi un élément important du rapport leadership/relations interculturelles. Il faut donc bien définir les rituels sociaux liés à la relation et tenir compte de la dimension culturelle définissant le concept de confiance (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015). La gestion de la diversité, surtout dans un contexte où une organisation intervient dans une autre culture, sera donc un élément important à considérer. La compréhension de la langue, du contexte ethnique et religieux, des préjugés des acteurs locaux et internationaux aidera à créer un climat d'ouverture favorisant aussi l'évolution de la confiance (Arcand, Asselin et Kanouté, 2016; Fortier, 2008).

¹⁷ Traduction livre (Doney, Cannon et Mullen, 1998: 604)

De plus, pour que l'équipe accepte de se mettre dans une position de vulnérabilité véhiculée par le contexte extrême, elle doit faire confiance à sa gestionnaire et aux décisions qu'elle prendra. Celle-ci devra donc exercer son rôle avec l'objectif de gagner la confiance de son équipe et des partenaires. Pour ce faire, elle devra établir clairement ses attentes; apporter un soutien à son équipe, contribuant à améliorer sa performance et à rechercher des solutions; donner de la rétroaction et démontrer de la reconnaissance; être en mesure de reconnaître ses erreurs ainsi que ses forces et ses faiblesses; et avoir une certaine assurance dans la prise de décisions (Fortier, 2008; Pépin, 2005).

Cette confiance aura aussi une incidence sur la capacité des individus à gérer **le stress**, afin de réduire le risque de distorsions cognitives apportées par des émotions fortes (Hannah *et al.*, 2009; Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006). En effet, le stress peut réduire le niveau de réceptivité et de capacité d'action des membres de l'équipe (Ehrenreich et Elliott, 2004) et ainsi influencer la performance de l'intervention. D'ailleurs, cette capacité de la gestionnaire à créer un lien de confiance et à réagir au stress de son équipe est aussi liée à son accessibilité face aux membres de son équipe. L'organisation ainsi que la population locale et l'équipe, aura des attentes face à la gestionnaire, donc l'atteinte des objectifs aura un impact sur le développement d'un lien de confiance entre la gestionnaire et les acteurs impliqués (Hannah *et al.*, 2009).

Aussi, la confiance sera maintenue si la gestionnaire arrive à créer du sens à partir de la situation vécue (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015; Guarnelli, Lebraty et Pastorelli, 2016; Proulx et Brière, 2014; Weick et Sutcliffe, 2007). Cela suppose que les parties prenantes impliquées dans la situation extrême arrivent à accepter l'obligation de remettre en question leurs connaissances, repères, convictions profondes et ainsi favoriser leur capacité d'adaptation quant aux décisions prises par la gestionnaire, ainsi que l'adhésion de l'équipe aux décisions dudit gestionnaire (Foldy, Goldman et Ospina, 2008; Hannah *et al.*, 2009).

Cela dit, il importe que tout un chacun maintienne un certain degré de vigilance, car il est facile, lorsque la confiance est bien établie et grandissante, d'être aveuglé par celle-ci et d'ainsi occulter certaines informations cruciales émanant de l'environnement, pouvant mener à des résultats catastrophiques. Qui plus est lorsque l'on parle de grande incertitude, par exemple en contexte extrême. Dans ces circonstances, une trop grande confiance pourrait mener à une réduction de la vigilance face à l'environnement et à ses affres (Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006) : « ...

le succès des alliances stratégiques internationales prend en considération que la confiance peut avoir différents impacts selon le niveau d'incertitude rencontré. »¹⁸

Gestion du stress et capacité à créer du sens

Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, le stress est une réalité omniprésente en contexte extrême, notamment lorsqu'il s'agit d'actions humanitaires. Différentes réactions peuvent en découler (alarme, adaptation, épuisement), mais une exposition constante à des déséquilibres de l'ordre établi, tels ceux vécus par les travailleuses et gestionnaires du secteur humanitaire, aura une incidence certaine sur leur gestion du stress (Connorton *et al.*, 2012; Ganster et Perrewé, 2011). Tenant compte du fait qu'il y a différentes manières d'atténuer le stress et que le soutien de l'organisation a une incidence certaine sur cette atténuation il importe, comme le mentionnent Hannah *et al.* (2009), de tenir compte du processus comportemental de création de sens. En effet, de manière générale le stress engendre un passage à l'action et une adaptation à la situation rencontrée. La réaction sera alors d'évaluer la menace et d'analyser les options permettant le passage à l'action (Ganster et Perrewé, 2011). Un de ces processus d'évaluation et d'analyse est la création de sens ou *sensemaking*.

La création de sens est un processus comportemental conscient ou inconscient de création de signification déclenché par l'exposition à une situation imprévue. Elle permet de comprendre et d'agir en fonction des menaces et opportunités potentielles contenues dans les informations disponibles communiquées par cette situation (Lamia Ben Fredj Ben, 2007; Steinbauer, Rhew et Chen, 2015; Tukiainen, Aaltonen et Murtonen, 2010; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). De plus, elle permet de donner un sens à l'action, d'autant plus qu'en contexte extrême les connaissances implicites sont mises à l'épreuve, et l'adaptation à de nouveaux apprentissages dans l'action est constante (Hannah *et al.*, 2009).

Lamia Ben Fredj Ben (2007) soutient pour sa part que la création collective de sens, impliquant une interaction entre les acteurs concernés en vue de créer du sens face à une situation donnée, sera plus efficace puisqu'elle évitera les biais d'interprétation individuels et la subjectivité par les échanges d'information, la discussion et le partage des perceptions. Cela permettrait donc d'avoir une vision plus large de la situation rencontrée, et d'ainsi prendre une décision plus représentative

¹⁸ Traduction libre (Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006: 909)

de l'action nécessaire à enclencher afin de rétablir l'ordre par rapport à cette situation. Bref, la création de sens permet une compréhension commune de la situation afin de développer une stratégie d'action commune et alignée sur les objectifs du projet (Tukiainen, Aaltonen et Murtonen, 2010).

Dans le cas de situations rencontrées en contexte d'action humanitaire à l'international, le défi communicationnel peut être plus important, comme nous l'avons vu précédemment. Le temps ainsi que l'incertitude créée par l'ampleur du contexte souvent déjà extrême pourront aussi avoir une incidence sur le travail du gestionnaire et sa capacité à favoriser une création collective de sens en fonction des différentes perspectives exposées et influencées par les référents culturels de tout un chacun (Tukiainen, Aaltonen et Murtonen, 2010).

Pourtant, la gestionnaire étant un des moteurs essentiels à la saine mise en action d'un projet ou d'une stratégie de redressement face à un imprévu, il est primordial qu'elle soit en mesure de favoriser la création d'un sens commun. Cela lui permettra de faire face à l'ambiguïté et de retrouver une certaine stabilité grâce aux actions engendrées par cette création de sens. Il se construira alors peu à peu une certaine légitimité lui permettant de prendre des décisions et ainsi de passer à l'action (Steinbauer, Rhew et Chen, 2015). Aussi, plus une gestionnaire aura d'expérience, plus elle aura de référents lui permettant de créer du sens et ainsi d'être efficace dans la prise de décisions et l'action (Steinbauer, Rhew et Chen, 2015; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005).

Soutien organisationnel

Le soutien de l'organisation envers ses employés sera le porte-étendard de leur succès. De manière générale, on parlera de soutien organisationnel perçu, c'est-à-dire de la perception qu'ont les employés de la valeur qui leur est attribuée par l'organisation. Ce soutien aura des répercussions sur l'engagement (affectif) envers l'organisation, la satisfaction au travail, la performance et le taux de rétention des employés (Eisenberger *et al.*, 2001; Kurtessis *et al.*, 2015; Riggle, Edmondson et Hansen, 2009).

De plus, on a observé que le soutien organisationnel perçu comblera certains besoins socioaffectifs des employés par rapport à leur milieu de travail, ce qui mènera à une plus grande identification et ainsi à un engagement plus solide qui à son tour, contribuera au succès de l'organisation (Kurtessis

et al., 2015; Vandenberghe et Marchand, 2015). Selon Vandenberghe et Marchand (2015), les déterminants du soutien organisationnel favorisant l'adhésion des employés au contexte sont la justice organisationnelle, l'équité, les pratiques de conciliation travail-famille, les conditions de travail, les tactiques de socialisation, les pratiques de mentorat et les récompenses (ou reconnaissances) de l'organisation envers ses employés. Pour ce faire, il importe que l'organisation reste sensible aux besoins de ses employés (Kurtessis *et al.*, 2015).

Ainsi, cet encadrement en fonction des besoins contribuera à maintenir la santé psychologique des employés dans la mesure où ceux-ci se sentiront reconnus et valorisés par leur organisation et maintiendront des échanges sociaux sains permettant des comportements de collaboration et de performance allant souvent au-delà des attentes préétablies, dans un souci de réciprocité (Kurtessis *et al.*, 2015; Riggle, Edmondson et Hansen, 2009; Vandenberghe et Marchand, 2015). Bref, « ... le soutien perçu conduit au sentiment d'être redevable envers l'organisation (et donc de produire plus d'efforts au travail) lorsque le soutien vient combler les besoins socioémotionnels des individus » (Vandenberghe et Marchand, 2015 : 44).

Une autre répercussion importante du soutien organisationnel est le développement de la confiance. En effet, lorsque le contrat psychologique tel que vu précédemment est appuyé par des actions concrètes, cela favorise le développement de relations de confiance avec l'organisation et les supérieurs, mais aussi la consolidation de la confiance en soi. De plus, cette foi envers les capacités de tout un chacun permet de mieux faire face aux risques pouvant être engendrés par l'action selon le contexte (Eisenberger *et al.*, 2001; Kurtessis *et al.*, 2015).

Connaissance, communication et adaptabilité à la culture locale

Puisque l'aspect interculturel nous paraît être une variable influente dans le contexte qui nous intéresse, il importe d'ajouter certaines dimensions définissant la relation entre ces deux concepts. Comme nous avons pu le constater précédemment, l'intensité de l'événement aura une incidence sur la capacité des acteurs à intervenir et vice-versa (Hannah *et al.*, 2009). De plus, le facteur relationnel étant primordial dans le succès de ces interventions, la variable culturelle (ou interculturelle) devient alors un vecteur de compréhension ou d'incompréhension, de confiance ou de résistance. Proulx et Brière (2014) soulignent que le modèle d'intervention est souvent mal adapté aux réalités locales (style de leadership, communication interculturelle, définition de la

notion de performance), ce qui aura une incidence sur les résultats visés. Si la coopération entre les acteurs intervenants et les acteurs bénéficiaires n'est pas optimale, le taux de succès peut alors être compromis et le seuil critique peut être ébranlé. Puisque le temps est aussi un enjeu important dans ce type de contexte, il semble que la compréhension culturelle de l'environnement par les intervenants devient en soi un facteur central à la réussite de l'intervention (Hannah *et al.*, 2009).

Le leadership ainsi que l'action face au contexte extrême seront influencés par l'intensité de l'événement, mais aussi par les réalités sociopolitique et environnementale définissant la culture locale. Ce niveau de tension sera défini par les dimensions du contexte extrême et pourra avoir un impact sur les différentes parties prenantes vu les implications humaines et morales engendrées par le contexte (par exemple, un événement ayant pour résultat des blessés ou des morts) (Hannah *et al.*, 2009). Le type de menace aura aussi un effet sur la réponse en leadership (décisions), sur le type de besoin déterminé par celle-ci (besoins physiques, psychologiques) et sur les réactions humaines qu'elle apporte. En ce sens, on pourra revenir à la dimension de proximité qui définira la manière dont les individus réagiront selon que l'événement aura un impact physique, psychologique ou social (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Halverson *et al.*, 2004; Hannah *et al.*, 2009; Osborn, Hunt et Jauch, 2002).

De plus, si on revient au modèle de Hannah *et coll.* (2009) que nous avons adapté, nous croyons que la variable interculturelle pourrait avoir une influence positive (facteurs atténuants) ou négative (facteurs intensifiant) sur le contexte. Et le contexte (intensité, degré d'urgence, temps) sur la qualité du développement des relations interculturelles.

3.1.1.4. Style de leadership

Le concept de leadership peut varier d'une culture à l'autre, selon la définition que celle-ci se fait de la hiérarchie (Evans, Pucik et Björkman, 2011). La gestionnaire en contexte interculturel devra donc adapter son style de gestion à la culture avec laquelle elle interagit. La figure 4, tirée du livre de Paul Evans et ses collègues (2011), explique bien les styles d'autorité présents selon la société d'accueil et la culture environnante. Le choix du style d'autorité par la culture d'accueil aurait donc une incidence sur le style de leadership qui sera adopté par les gestionnaires expatriés. Ce qui nous permet aussi de lier le leadership interculturel au contexte d'intervention dans lequel il évolue.

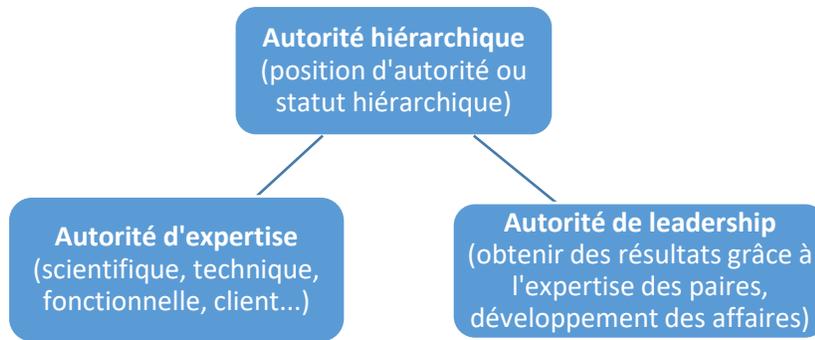


Figure 4 : Evans et coll. (2011) « *The Global Challenge : International Human Resource Management* », McGraw-Hill Irwin, page 305.

Le défi supplémentaire qu'est l'adaptation culturelle pour les gestionnaires expatriés est toutefois balancé par le fait que certaines **caractéristiques personnelles** octroyées à un bon gestionnaire soient universelles (Evans, Pucik et Björkman, 2011). En effet, l'intégrité, la capacité d'avoir une vision d'ensemble et à long terme, l'aptitude à inspirer ainsi qu'à consolider son équipe de travail sont des points communs à la majorité des gestionnaires, peu importe le contexte et la provenance. À cela s'ajoute l'habileté à gérer l'incertitude, la grande tolérance à l'ambiguïté, le sens des affaires et les compétences interculturelles (incluant la synergie culturelle et le *global mindset*) (Adler et Izraeli, 1994), qui restent des caractéristiques essentielles à tout gestionnaire de projets internationaux. De plus, quatre caractéristiques de l'intelligence culturelle peuvent être soulignées afin de bonifier l'approche prise par les gestionnaires : la motivation, les connaissances, les stratégies cognitives et les comportements dans l'action (Eken, Özturgut et Craven, 2014).

Dans cette foulée, Paul Evans et ses collègues (2011) considèrent que les gestionnaires globaux doivent détenir un éventail de **compétences complémentaires** à celles des gestionnaires dits locaux. Pour illustrer leurs propos, ils se basent sur le modèle pyramidal du *leadership* global inspiré du modèle de Bird et Osland (Annexe 2) qui définit quatre grandes catégories d'aptitudes regroupant les caractéristiques décrites dans cette section : les habiletés systémiques, les habiletés interpersonnelles, les attitudes et orientations, ainsi que le niveau que peuvent atteindre certains traits de personnalité (intégrité, ouverture, agilité à apprendre, résilience). Le bas de la pyramide représente l'apprentissage global effectué à travers le réseau social.

Le style de leadership adopté pourrait ou non être déterminé en fonction du genre du gestionnaire. De plus, « l'image spécifique du gestionnaire idéal varie selon les cultures, cependant la majorité de ces cultures associent les caractéristiques de leadership aux hommes. »¹⁹ Il importera donc de qualifier ce style pour chacune de nos intervenantes afin d'en faire ressortir les points communs nonobstant la culture et le contexte.

Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, différentes approches peuvent être utilisées par les gestionnaires en position de leadership. Nous tenterons donc de déterminer si certaines approches sont plus aptes à favoriser une saine gestion des projets dans le contexte spécifique de l'action humanitaire. Mais tout particulièrement, nous verrons si les femmes occupant des postes de leaders dans de tels contextes priorisent certaines approches plus que d'autres.

3.1.2. Contexte

Le contexte dans lequel se déroulent la prise de décisions et la mise en place de dynamiques d'équipe teintera la manière dont la structure du groupe ainsi que sa dynamique seront définies. Qui plus est, en contexte extrême de nouvelles dimensions s'ajoutent à la culture organisationnelle locale ou tout simplement au style de leadership adopté par les gestionnaires (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Hannah *et al.*, 2009).

En ce sens, plusieurs auteurs analysant les situations extrêmes observent que le type de leadership adopté est inhérent au contexte dans lequel il se campe (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Guarnelli, Lebraty et Pastorelli, 2016; Osborn, Hunt et Jauch, 2002). De plus, ils considèrent que ce lien de causalité est bilatéral au sens où le style de leadership adopté aura aussi une influence sur le contexte. Ces auteurs donnent comme exemple le stress d'une équipe qui, selon Gal et Jones (1985, dans Hannah *et al.*, 2009), serait mieux géré par une gestionnaire forte et confiante.

Cette section abordera les dimensions de contraintes sociopolitiques et environnementales et reviendra brièvement sur ce qu'on entend par contexte humanitaire et contexte extrême. Ces dimensions nous permettront de mieux identifier les facteurs externes inhérents au contexte qui peuvent influencer la capacité d'action de la gestionnaire face à sa mission.

¹⁹ Traduction libre (Adler et Izraeli, 1994: 13)

3.1.2.1. Contraintes sociopolitiques et environnementales

La réalité socio-économique, politique et environnementale aura une incidence sur la capacité d'action d'une équipe d'intervention. En fonction de ces contraintes, réactions, perceptions, réflexions, valeurs définissant cet environnement, certaines priorités pourraient être redéfinies afin de permettre l'intervention (House, 2004). De plus, la variable situationnelle aura un impact sur le leadership, la catégorisation sociale ainsi que l'identité des acteurs ce qui influencera aussi la capacité d'action (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016). Il importe donc de tenir compte des croyances et valeurs qui peuvent être mobilisées comme justification pour l'action afin de permettre un enrôlement des forces locales (Calvez, 2006). D'ailleurs, il n'est pas toujours évident pour les employés issus de la communauté locale d'être totalement efficaces vu le lien de proximité qu'ils entretiennent avec la population touchée (dont ils font souvent partie d'ailleurs) (Hannah *et al.*, 2009). La gestionnaire devra donc rester sensible à cette réalité et adapter son intervention en fonction de ces contraintes.

3.1.2.2. Contexte et contexte humanitaire extrême

Nous avons étudié le contexte en soi de manière exhaustive dans la revue de la littérature. Nous reprendrons donc les dimensions centrales déjà étudiées pour notre cadre conceptuel. Rappelons-nous donc que le contexte extrême sera défini par différents facteurs : les impératifs de survie liés à l'événement constituant le contexte, le temps de réponse et le niveau d'incertitude (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Guarnelli, Lebraty et Pastorelli, 2016). De plus, le leadership des parties prenantes impliquées aura avantage à être adapté au type de situation afin d'en assurer le succès et les leaders devront maintenir une certaine flexibilité leur permettant ce niveau d'adaptabilité au contexte (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Halverson *et al.*, 2004; Hannah *et al.*, 2009).

Nous avons aussi vu que le contexte humanitaire aura une influence sur le type d'intervention tout dépendant de l'événement survenu et demandant une action. Pour sa part, le type d'action définira le plus souvent la longévité des projets ainsi que leur ampleur. En ce sens, rappelons-nous que nous traitons ici d'action humanitaire civile visant d'abord et avant tout à éviter la perte de vies humaines, à apaiser les souffrances et à préserver la dignité humaine, et ce dans des situations où l'aide est urgente. Bref, le contexte ciblé est celui qui demande une intervention permettant de combler les besoins de base de populations hautement vulnérables.

Nous nous baserons donc sur ces définitions pour questionner les intervenantes sur le contexte en soi et ainsi lier leurs actions aux contextes dans lesquelles elles ont pu évoluer. Ces contextes nous permettront d'effectuer des liens avec les types de leadership prisés, les notions interculturelles et la question du genre.

3.1.3. Genre

Selon Karin Klenke (2011), le genre serait en soi un contexte dû aux **stéréotypes** qu'on continue à y accoler. Il est donc un construit ou une dynamique sociale liée à la culture faisant partie de ses caractéristiques intrinsèques (Klenke, 2011; Nakayama et Halualani, 2013). En ce sens, le genre en tant que contexte aurait un impact sur le style de leadership adopté et en définirait les limites.

Comme nous avons pu le constater, l'accessibilité des femmes à des fonctions de gestionnaire peut être limitée dans certains contextes ou certaines cultures (Virginia E. Schein, 2001, 2007; Virginia E. Schein *et al.*, 1996). Il nous semble donc essentiel de déterminer le niveau d'acceptation du rôle des femmes gestionnaires de projets humanitaires en explorant leur perception de la légitimité qui leur est attribuée en position de leadership.

De plus, comme nous avons pu le voir dans la section sur les contraintes sociopolitiques et environnementales, les schèmes culturels établis pourront sembler relevés de préjugés sociaux (House, 2004). Nous tenterons donc de déterminer les impressions qu'ont les femmes de leur capacité d'action dans ces contextes où la culture peut sembler contraignante, et ainsi déterminer quelle incidence cela peut avoir sur leur travail. **Le rôle de la femme dans l'espace public et privé** sera aussi abordé selon les cultures auprès desquelles elles ont pu intervenir.

Nous utiliserons donc les sous-dimensions suivantes afin d'appuyer notre collecte de données en ce qui a trait au genre : les préjugés sociaux et organisationnels qui pourraient soit freiner ou avantager les femmes, ainsi que le rôle de la femme dans l'espace public et privé générant une image auprès des membres de la population locale, image pouvant se répercuter sur les femmes expatriées.

3.1.4. Tableau synthèse

Résumons donc les liens thématiques entre contexte extrême, leadership et genre. D'abord, la capacité d'action sera influencée par le taux d'acceptabilité de l'intervention par les acteurs locaux. Celle-ci sera aussi facilitée par le niveau de connaissance de la culture locale par les intervenants, ce qui favorisera le développement de la confiance, qui est directement lié aux caractéristiques du leadership (Guarnelli, Lebraty et Pastorelli, 2016; Hannah *et al.*, 2009). La capacité des différentes parties prenantes à gérer les projets sera pour sa part relative au contexte culturel définissant les contraintes sociopolitiques et environnementales ainsi que leur niveau de complexité de l'environnement culturel (Arcand, Audet et Prévost, 2017; Proulx et Brière, 2014), et le niveau d'adaptabilité des intervenants au contexte local. En ce qui a trait à l'adaptabilité du modèle d'intervention à la réalité locale, on parlera de communication, du choix de style de leadership et de l'identification adéquate des besoins (Nihikian, 2013; Proulx et Brière, 2014). De plus, le genre sera abordé sous un angle social, contextualisant le rôle de la femme et l'image qu'elle projette dans la société auprès des acteurs locaux et internationaux.

Ces dimensions viennent apporter un éclairage complémentaire à celles identifiées plus haut et sont d'ailleurs inter relié au concept de leadership précédemment évoqué. À la lueur des concepts définis permettant d'identifier l'inter influence du contexte sur le leadership, et dans le cas qui nous intéresse, du contexte humanitaire sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires, nous pouvons résumer les orientations prisées dans le tableau suivant.

Contexte extrême, leadership et genre	
Dimensions	Sous-dimensions
Leadership	Dynamiques d'équipe
	Identité de groupe
	Soutien organisationnel
	Capacité d'action
	Style de leadership
Contexte	Contraintes sociopolitiques et environnementales
	Contexte extrême et humanitaire
Genre	Préjugés sociaux
	Préjugés organisationnels
	Femme dans l'espace public
	Femme dans l'espace privé

Tableau 2 : Contexte extrême, leadership et genre

3.2. Liens à explorer

Le modèle proposé par Hannah *et coll.* (2009) permet de visualiser les liens entre le contexte extrême et les besoins d'adaptation du leadership des intervenants sur le terrain. Par notre recherche, nous tenterons de confirmer ces liens, mais surtout de démontrer l'importance d'ajouter les variables culturelle (interculturelles) et de genre (femmes) dans l'addition, et ce à travers la perception des femmes qui seront rencontrées.

C'est donc les liens représentés par les flèches orange dans la figure 5 qui nous intéresseront plus particulièrement et nous permettront d'évaluer l'influence des concepts entre eux dans ce contexte spécifique. Il va sans dire que ces liens seront basés sur les perceptions des intervenantes rencontrées, ce qui nous amène à développer notre méthodologie de recherche.

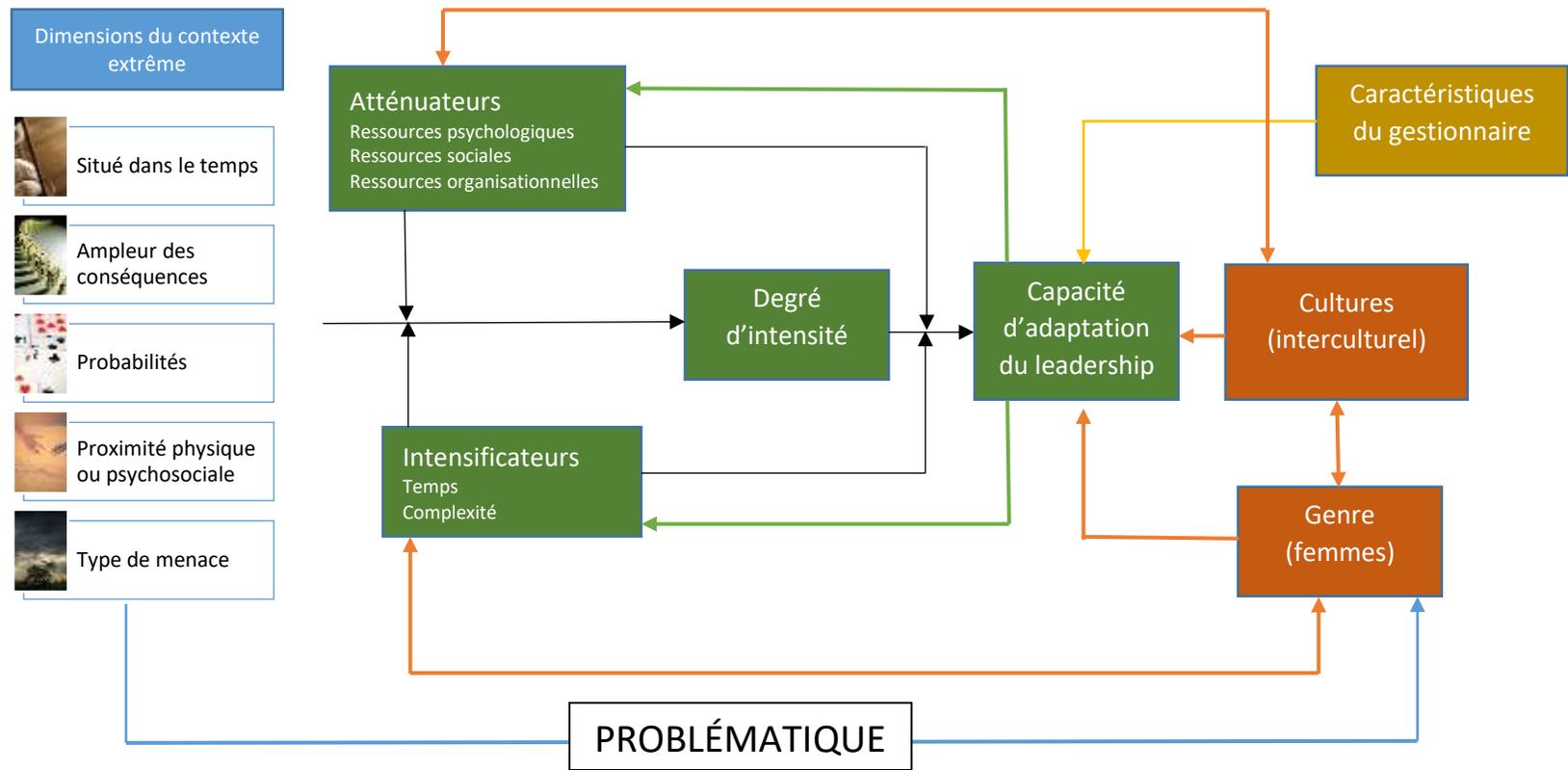


Figure 5 : bonifiée à partir de Hannah et al. (2009)

Flèches noires : influence du contexte sur la gestionnaire établie par Hannah et coll. / flèches vertes : influence du gestionnaire sur les facteurs d'influence / flèches oranges : liens d'interinfluence définis dans le cadre de la recherche et à confirmer / flèche bleue : écart dans la littérature et cœur de la recherche.

4. Méthodologie : Description du terrain

4.1. Champs d'analyse

Afin de s'assurer que le cadre conceptuel soit adéquatement utilisé et les thématiques de la recherche explorées en profondeur, il importe d'utiliser une méthodologie appropriée ainsi que des outils de collecte de données efficaces. Différentes méthodologies peuvent être utilisées, que ce soit en qualitatif, en quantitatif ou avec la méthode mixte (combinaison de qualitatif et de quantitatif). Le choix de la méthodologie choisie sera fait en fonction de la spécificité de la recherche et de ses objectifs ultimes (Hesse-Biber, 2010b; Teddlie et Tashakkori, 2009; Thiétart, 2014), ainsi que des méthodes ou outils utilisés (Caelli, Ray et Mill, 2003).

Puisque le domaine de recherche étudié comporte nombre de dimensions, thèmes et sous-thèmes, nous avons opté pour une 'multiméthode' qualitative inspirée de la méthode biographique et priorisant une approche dite féministe (Hesse-Biber, 2010b; Teddlie et Tashakkori, 2009). Par qualitatif, nous entendons une orientation basée sur la construction d'informations issues d'entretiens semi-dirigés et s'inscrivant « dans une démarche d'étude d'un contexte particulier » (Thiétart, 2014: 122). Cela peut être considéré comme une limite à certains égards, car sous-entendant une généralisation relative face aux informations recueillies, mais permettant une plus grande flexibilité quant à la teneur des données recueillies. Cependant, Thiétart (2014) en se basant sur les écrits de Marshall et Rossman (2011), mentionne au sujet de la méthodologie qualitative que :

« Les possibilités d'évaluation d'explications rivales du phénomène étudié sont plus grandes que dans l'approche quantitative, car le chercheur peut mieux procéder à des recoupements entre les données. L'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe. » (p. 122)

C'est en ce sens que nous avons jugé qu'une étude qualitative serait la plus appropriée pour collecter nos données. Cela étant dit, nous nous sommes inspirée de différentes approches (biographique et féministe) pour échafauder notre collecte de données afin qu'elle soit plus riche et dynamique. De plus, nous avons priorisé l'approche abductive afin de soutenir notre recherche et son analyse. Cette approche ne permettant pas nécessairement de tirer des conclusions précises

sur notre sujet de recherche, nous mettrons l'emphase sur la réflexion et l'ouverture sur de nouvelles pistes de recherche (Catellin, 2004; Dumez, 2012).

Cette construction méthodologique s'inscrit donc dans une démarche de type exploratoire (Dumez, 2012), nous permettant de générer des hypothèses qui elles, seront tirées de l'analyse d'une série d'entretiens auprès de femmes leaders issues du milieu humanitaire, et ce, tout en utilisant un cadre conceptuel et théorique précis (Thiétart, 2014). Ces femmes seront rencontrées à deux reprises afin d'aborder les différentes étapes les ayant menées à œuvrer dans ce domaine. Cette structure nous permettra d'analyser les données en fonction des perceptions des intervenantes rencontrées tout en les campant dans un champ d'études précis et documenté. Afin d'assurer la validité des données et une certaine rigueur académique, la teneur de l'échantillon sera spécifiquement définie et les discours entrecroisés lors de l'analyse des données (Joana, 1994; Veith, 2004). De plus, les hypothèses tirées de l'analyse des données seront appuyées par la théorie tout en restant campées dans le cadre conceptuel élaboré. À la lumière de cette démarche, nous réitérons que notre approche s'inscrit résolument dans une démarche abductive (Dumez, 2012; Lipscomb, 2012).

4.2. Échantillon

4.2.1. Profil des intervenantes

Le terrain de recherche est constitué d'une série d'entretiens auprès des femmes gestionnaires de projets humanitaires. Nous avons choisi d'interroger directement ces femmes, car ce sont elles qui vivent les missions et qui doivent développer des stratégies afin d'atteindre les objectifs fixés, et ce malgré la complexité des situations rencontrées. Nous avons donc procédé à partir d'un échantillon par choix raisonné. Les femmes ont été contactées par personnes interposées. Une liste exhaustive de noms a été fournie par les intermédiaires afin d'avoir un bassin suffisant de participantes potentielles. Cependant, les noms des femmes ayant répondu positivement à l'appel n'ont pas été communiqués aux intermédiaires afin de préserver leur anonymat. Quelques-unes des personnes intermédiaires avaient déjà lancé la balle à certaines des femmes, d'autres nous avaient envoyé des listes. Nous avons donc commencé par attendre les réponses des femmes déjà contactées avant d'utiliser les listes. En fin de compte, sept femmes contactées directement par personnes interposées nous ont répondu directement. La huitième femme a été contactée par la suite afin de compléter l'échantillon, car nous jugions avoir atteint un certain seuil de saturation, ce que nous expliquerons plus loin. Nous l'avons choisie, car c'était la première indiquée sur la

liste et que son âge différait des autres femmes interviewées. Nous avons dû rejeter la candidature d'une femme puisqu'elle ne répondait pas au critère culturel. Quatre ou cinq femmes ont refusé de participer à l'étude, d'autres n'ont tout simplement pas répondu à l'invitation. Les autres noms sur la liste n'ont pas été contactés puisque, suite aux 8 entretiens et à une analyse préliminaire, nous avons jugé que la collecte de données était complétée.

En ce sens, nous avons établi un profil type précis puisque les dimensions interculturelles, et de genre sont prises en compte dans le cadre de la recherche. Certains critères ont donc été préétablis afin d'assurer une base d'analyse commune et de respecter les balises posées par la problématique de notre projet :

- Femmes
- Caucasiennes
- Canadiennes
- Francophones
- Ayant effectué plus d'une mission humanitaire à l'étranger

Nous sommes consciente des limites imposées par ces choix. Néanmoins, il nous a semblé essentiel de circonscrire le champ d'analyse afin de ne pas nous perdre en cours de route et ainsi occulter l'objectif de la recherche qui est d'obtenir la perception de ces femmes sur leur travail et leurs interactions sur le terrain, ainsi que sur leurs stratégies d'action et d'adaptation dans un contexte bien précis. Les critères ont été judicieusement choisis afin de nous permettre de bénéficier d'une certaine cohérence quant aux données recueillies et ainsi de pouvoir comparer les différents discours à travers une analyse rigoureuse de contenu narratif (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011; Leech et Onwuegbuzie, 2008).

De plus, nous nous sommes laissé une certaine marge de manœuvre en ne tenant pas nécessairement compte de l'âge ou du nombre de missions effectuées. Fait est à noter, nous avons pu bénéficier de la collaboration de femmes issues de trois générations. En effet, la variable générationnelle n'avait pas été considérée comme importante en début de recherche, mais les circonstances nous ont permis de discuter avec des femmes âgées de 28 à 80 ans. Nous avons d'ailleurs constaté que ce critère a tout de même apporté une certaine richesse aux témoignages

recueillis. De plus, la plupart d'entre elles ayant vécu un grand nombre de missions diversifiées et riches en expériences, cela nous a permis de bonifier la portée de notre analyse.

Afin de nous assurer du bon déroulement de la collecte de données, nous avons validé auprès des personnes rencontrées qu'elles étaient à l'aise de partager leurs expériences. Pour ce faire, la démarche a été expliquée en amont (objectifs de recherche, nombre d'entretiens, enregistrement, partage des informations, confidentialité). Un document expliquant les tenants et aboutissants de la recherche a d'ailleurs été partagé et une première conversation téléphonique a eu lieu afin de répondre aux questionnements et de mesurer la motivation, la disponibilité et les capacités communicationnelles des participantes (Annexe 3) (Rouleau, 2003).

L'utilisation de ces outils de prise de contact a favorisé le développement d'un lien de confiance avec les participantes, essentiel pour une collecte de données efficace (Rouleau, 2015). En effet, grâce au contact par personne interposée (la plupart ayant adhéré à la pertinence du sujet de recherche), le document explicatif et la première conversation téléphonique ont permis de rassurer les participantes ce qui les a confortés quant au bien-fondé de notre démarche. D'ailleurs, les huit intervenantes ayant participé à la recherche ont toutes manifesté le désir d'obtenir une copie de notre rapport final, et réitéré leur disponibilité pour répondre à des questions complémentaires ou de précision en aval des entretiens effectués.

Nous nous en sommes tenu à huit intervenantes interviewées deux fois chacune, car nous avons jugé que leur crédibilité était adéquate et qu'il y avait eu saturation des données (Bowen, 2008). Nous reviendrons sur cet aspect de la collecte de données dans la section suivante, lorsque nous aborderons le seuil de saturation.

4.3. Instrument de collecte de données

4.3.1. Étude qualitative

La méthode qualitative, contrairement à la méthode quantitative, permet une proximité et une relation de réciprocité entre les sujets et la chercheuse. Elle est souvent le prélude à une étude quantitative plus approfondie (Hesse-Biber, 2010b; Thiétart, 2014) et permet d'orienter la recherche de manière inductive ou abductive (l'approche déductive étant plutôt attribuée aux études quantitatives). Aussi, elle permet le plus souvent l'exploration d'un sujet menant soit à

développer un nouveau cadre théorique ou, comme cela est le cas dans la présente recherche, d'en modifier un existant (Dumez, 2012).

Afin d'approfondir le lien avec les femmes rencontrées, nous nous sommes inspirée de l'approche biographique pour la structure des entretiens afin de bénéficier des qualités humaines des participantes et de proximité que celle-ci procure. Puisque le travail de préparation et le cadre conceptuel étaient bien établis, nous n'avons pu approfondir l'approche au point de créer des récits de vie. En effet, les objectifs de la recherche ayant déjà été établis, nous avons fait le choix de ne pas avoir recours à des entretiens non dirigés comme la méthode des récits de vie l'exige, mais bien à des entretiens semi-dirigés effectués à partir d'un guide d'entrevue thématique. Cependant, comme dans la méthode biographique, nous avons effectué plus d'une entrevue nous permettant de retracer les différentes étapes de la vie des femmes rencontrées et qui les a menées à travailler dans le domaine humanitaire (Rouleau, 2015). Le fait de procéder à deux entretiens avec chacune des participantes nous a permis de leur demander de se projeter dans l'avenir afin de «boucler la boucle» de leur histoire. De plus, cette technique permet d'aborder la problématique d'un point de vue phénoménologique en mettant l'accent sur les réalités et les dynamiques organisationnelles et sociales vécues par les acteurs impliqués (Joana, 1994; Rouleau, 2015). On abordera donc la relation de l'individu à son environnement, son niveau de conscience des phénomènes sociaux et organisationnels rencontrés, la composition économique du secteur étudié, et ce en fonction de son regard sur le présent, le passé et le futur (Filion et Akizawa, 2012; Gherardi, 2015; Houle, 2016; Pailot, 1999). C'est donc en ce sens que nous avons utilisé certains outils inspirés de la méthode biographique.

Il aurait sans doute été pertinent de recréer les études de Virginia E. Schein (2007) sur la perception du leadership des femmes selon la culture nationale, en l'adaptant au contexte humanitaire. Mais cela aurait exigé une étude quantitative aux ressources importantes tant en ce qui a trait au temps qu'aux aspects financiers et à l'accessibilité aux ressources. Pour cela, il aurait probablement fallu s'adjoindre la direction de différentes organisations et mobiliser une équipe pour recueillir les données, ce qui n'était pas envisageable dans le contexte de cette étude de niveau maîtrise.

C'est pour ces raisons que nous avons jugé qu'à travers une méthodologie qualitative, la meilleure méthode nous permettant de mettre en valeur notre sujet serait hybride, en ce sens qu'elle est

inspirée des approches biographique et féministe, comme nous le verrons plus loin, et ce dans une perceptivité abductive, c'est-à-dire stimulant la réflexion et l'élaboration d'hypothèses probables plutôt que de conclusions, ces hypothèses ouvrant la voie à un approfondissement du sujet (Catellin, 2004; Dumez, 2012).

4.3.2. Méthode abductive

Comme mentionné dans la problématique et le cadre théorique, nous avons été étonnée de constater que peu ou pas d'études avaient été menées spécifiquement sur le travail des femmes œuvrant dans le domaine humanitaire. Nous abordons donc ce travail comme un point de départ, ce qui justifie d'utiliser une approche abductive : notion élaborée par Charles Sanders Peirce au milieu du XXe siècle (Catellin, 2004; Dumez, 2012; Magnani, 2009). Cela nous permettra de « mettre en évidence des mécanismes, ce qui crée(ra) un lien possible avec la recherche qualitative » (Dumez, 2012: 5) et permettra d'ouvrir la voie à un plus vaste terrain de recherche où les approches inductive et déductive pourraient être utilisées. En effet, selon Catellin (2004: 180), « l'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou une hypothèse explicative ».

Nous ne tenterons donc pas de confirmer des faits ou des hypothèses déjà existantes, mais bien d'en élaborer de nouvelles à partir des informations obtenues grâce aux entretiens. Comme mentionné par Catellin (2004: 184), nous prendrons soin de nous « mettre en position d'étonnement, prêter attention aux écarts et à l'inattendu, changer d'horizon ou se réorienter pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec nos attentes », cela faisant partie des « comportements qui caractérisent les pratiques abductives ». Nous espérons donc que le tout apporte une plus-value au cadre théorique choisi tout en suggérant de nouvelles pistes de réflexion possibles (Catellin, 2004; Dumez, 2012).

4.3.3. Approche féministe

Puisque nous abordons un sujet lié directement à la condition professionnelle d'une certaine catégorie de femmes, nous adoptons presque systématiquement une approche dite féministe. Par approche féministe, nous entendons une méthode mettant l'accent sur la compréhension de la connaissance pour les femmes par le biais de réflexions sur les expériences, les vies des celles-ci (Campbell et Wasco, 2000; Hesse-Biber, 2010a, b). L'objectif, en adoptant une telle perspective

épistémologique, est de positionner la recherche dans un certain axe philosophique favorisant la compréhension d'une réalité ciblée vécue par des femmes.

« Ce qui définit de la manière la plus centrale et la plus fiable la recherche féministe est sa philosophie directrice à propos de la nature de la connaissance (épistémologie) et du processus par lequel la recherche est conçue (méthodologie). La recherche féministe cherche donc à respecter, comprendre et autonomiser les femmes. Par conséquent, les épistémologies féministes rendent compte des histoires de vie de femmes et les légitiment en tant que sources de connaissance. De plus, les méthodologies dites féministes adoptent un comportement éthique tout au long du processus par lequel ces histoires de vies sont recueillies. »²⁰

Cependant, il importe de distinguer perspective de recherche féministe et mouvements féministes (libéral, socialiste, radical, *womanism*), terme qui refléterait plutôt un mouvement de dénonciation ayant pour but des changements sociaux (Campbell et Wasco, 2000). Nous ne souhaitons pas ici nous positionner d'un point de vue politique, mais plutôt rendre compte d'un contexte spécifique au sein duquel les femmes évoluent professionnellement et qui peut comporter des écueils ou des avantages quant à leur statut professionnel et leur genre. Bref, tel que le mentionne Hesse-Biber (2010a), nous faisons le choix d'une méthode, d'un axe d'analyse et de l'interprétation des données modelées par un point de vue paradigmatique féministe.

« Dorothy Smith (1987), une des pionnières prônant les perspectives de recherche féministe, souligne la nécessité de lancer des recherches sur la vie des femmes et de prendre en compte l'expérience quotidienne des femmes, notamment en trouvant et en analysant les écarts qui existent entre les femmes et la façon dont la culture dominante conceptualise les situations de celles-ci. »²¹

De ce point de vue, la combinaison avec certains aspects de l'approche biographique dans une perspective abductive cadre tout à fait avec le sujet de notre recherche et le lien de proximité que nous souhaitons créer avec les femmes rencontrées.

²⁰ Traduction libre (Campbell et Wasco, 2000: 778)

²¹ Traduction libre (Hesse-Biber, 2010a: 173)

4.3.4. Seuil de saturation

Ce type de pratique nous permet une certaine flexibilité en ce qui a trait au concept de saturation des données recueillies. Ainsi, cette flexibilité nous donne la possibilité de circonscrire notre échantillon et de relativiser ce seuil de saturation.

Malgré le fait que les discours seront entrecroisés, tel qu'il serait de mise dans une approche inductive où il importe de s'assurer que le bassin de sujets est suffisamment représentatif pour tirer des conclusions générales (Catellin, 2004), il nous sera ici possible de conserver un échantillon un peu plus restreint lorsqu'un certain seuil de saturation sera observé.

D'ailleurs, le concept de seuil de saturation est grandement débattu dans le domaine de la recherche, notamment en ce qui a trait aux critères le déterminant, et ce, selon le type d'étude et la méthode utilisée. Selon O'Reilly et Parker (2013), la méthodologie qualitative revêt tellement d'approches diversifiées en ce qui a trait entre autres aux méthodes utilisées et aux différentes origines épistémologiques, qu'il ne peut y avoir qu'un seul critère de qualité ou de validité. Ce serait donc le critère de transparence qui serait le plus important dans la détermination de l'atteinte du seuil de saturation (O'Reilly et Parker, 2013). C'est-à-dire qu'en justifiant les raisons pour lesquelles la collecte de données s'est arrêtée à un nombre « x » de sujets, cela suffirait à en assurer la validité, et ce, en fonction de la nature du sujet et des ressources disponibles. C'est donc la pertinence de l'échantillon qui primera sur la grosseur de celui-ci (Bowen, 2008; Caelli, Ray et Mill, 2003; O'Reilly et Parker, 2013).

En ce sens, nous serons en mesure de justifier l'atteinte de ce seuil du point de vue des données recueillies, ce qui signifie que nous avons ajouté des sujets jusqu'à l'obtention de certaines redondances ou de répliques des données. Bref, jusqu'à ce que nous jugions par le processus itératif utilisé (collecte-codification-analyse-collecte...), qu'il n'y avait pas d'informations nouvelles en lien avec les thématiques abordées (Bowen, 2008).

Le nombre de participants est considéré comme dépendant de la nature du sujet et des ressources disponibles (O'Reilly et Parker, 2013). De plus, la méthode abductive ne demande pas de confirmer ou d'infirmer des hypothèses et ne comporte en soit pas de critère de validité portant uniquement sur ce qui est possible ou hypothétique en explorant différents thèmes (Dumez, 2012).

Cela nous a donc permis de nous arrêter à huit femmes interviewées deux fois chacune pour un total de seize rencontres et plus de vingt-cinq heures d'entretiens.

4.3.5. Instrument de collecte de données et dimensions abordées

Afin de laisser libre cours au partage d'information lors des entretiens, nous avons opté pour une technique d'entrevue semi-dirigée axée sur la conversation, mais en prévoyant tout de même un guide d'entrevue muni de thèmes et de sous-thèmes que nous avons partagé aux intervenantes avant le déroulement de la première entrevue (Annexe 4) (Rouleau, 2003).

Cette approche a permis aux intervenantes de se préparer à l'entrevue, tout en leur donnant une certaine flexibilité quant à la structure et l'orientation de leur discours. Les thèmes et sous-thèmes ont été développés en fonction du cadre conceptuel et des différentes dimensions abordées dans le cadre de cette recherche et à partir de la question de recherche (Filion et Akizawa, 2012; Pailot, 1999).

Certaines questions de relance avaient été préparées, mais nous n'avons pas utilisé le questionnaire d'entrevue semi-dirigée lors des entretiens. Cela pour laisser libre cours au discours des femmes. Cependant, les thèmes et sous-thèmes étaient bien maîtrisés par l'interviewer ce qui a permis, grâce à une écoute active, de relancer l'interlocutrice sur certains points de précision et ainsi de creuser certaines questions, et ce tout en respectant les objectifs spécifiques et généraux du projet. Nous avons tout de même eu recours à une certaine forme de structure lors des entretiens, mais dans un cadre flexible et interactionnel (Bertaux, 1980; Berthier, 2010a; Filion et Akizawa, 2012; Rouleau, 2003).

Comme mentionné, deux entretiens par intervenante ont été prévus et le verbatim de la première entrevue a été partagé avec l'interviewée avant la deuxième entrevue, lui permettant ainsi de revenir sur certains points de précision, de valider l'information et de partager de nouvelles données. Cela a aussi permis à l'interviewer de préparer certaines questions de précision (Rouleau, 2003). L'écoute active ainsi que l'utilisation d'un dispositif d'enregistrement ont été les principaux alliés de l'interviewer lors des entretiens (Berthier, 2010a; Rogers et Farsons, 2015).

La première entrevue était axée sur les parcours académique et professionnel de l'interviewée. La deuxième entrevue permettait de revenir sur certains points de précision et d'aborder la question

de l'impact du parcours sur la vie personnelle et professionnelle de l'interviewée. En fin de deuxième entrevue, nous avons demandé à chacune de nous parler de la manière dont elle envisageait son avenir ainsi que de l'avenir de la profession de gestionnaire de projets humanitaires (Rouleau, 2003). Tout au long du processus de collecte de données, un journal d'entrevue a été tenu. Celui-ci nous a permis de noter des éléments importants des entretiens, de respecter les grands principes de l'approche et de valider certaines perceptions, tout particulièrement lors de la deuxième entrevue.

Les entretiens se sont déroulés sur une période de trois mois en fonction de notre rapidité d'exécution à retranscrire les premiers entretiens et de la disponibilité des intervenantes. Les entretiens se sont faits en personne ou par Skype. Elles ont toutes été enregistrées et les intervenantes ont toutes donné leur consentement écrit pour l'utilisation des données. Par contre, certaines femmes ont préféré préserver leur anonymat, c'est pour cette raison que nous avons remplacé les noms complets par des prénoms fictifs. De plus, il nous a été demandé de retirer les noms des organisations pour lesquelles ces femmes ont travaillé. Nous avons donc remplacé les noms par le terme 'l'organisation' afin de ne pas compromettre la réputation de celles-ci ni celles des femmes rencontrées, qui malgré les critiques énoncées, gardent toutes une opinion positive de leurs employeurs ou anciens employeurs.

4.4. Méthode d'analyse des données

Comme mentionné précédemment, nous avons choisi de croiser les discours afin d'en dégager les hypothèses les plus surprenantes (Dumez, 2012) tenant compte des points de convergence et de divergence ressortant des différents discours (Bowen, 2008). De plus, l'information répertoriée suite à l'analyse puise sa validité dans ce métissage des discours ainsi que dans la variété des expériences vécues par les sujets rencontrés (Rouleau, 2003). De surcroît, nous avons tenté de donner un sens aux exposés de ces leaders de projets humanitaires en leur donnant la parole et en analysant les symboles qui y sont enfermés, ainsi que de déterminer les événements critiques influençant les narratrices (Veith, 2004). Cette approche analytique nous permet donc de dégager une synthèse active d'un système social ciblé et ainsi d'en analyser les phénomènes liés aux questionnements ayant amorcé la recherche (Ferrarotti, 1983).

L'analyse aura débuté en cours de collecte de données par le biais des retranscriptions, du journal de suivis, ainsi que de la réflexion à propos des thématiques abordées. Cela nous aura permis de mieux comprendre les stratégies adoptées par les intervenantes en fonction du contexte professionnel dans lequel elles évoluent. Cette analyse itérative aura eu un rôle de soutien en cours de collecte de données et de pivot en ce qui a trait aux conclusions à tirer de cette recherche. Bref, l'analyse permettra de « construire progressivement une représentation de l'objet sociologique (étudié) » (Bertaux, 1980: 213).

4.4.1. Codification

La codification en vue d'une analyse exhaustive de l'information puise sa source dans l'analyse thématique des entretiens. Nous procéderons en quatre étapes afin de bien circonscrire le spectre pertinent de renseignements. Premièrement, par une lecture attentive des verbatim, nous déterminerons les thèmes et sous-thèmes ressortant des entretiens. Deuxièmement, nous organiserons ces catégories d'information sous forme de grille. Troisièmement, les interviews seront découpées en unités de sens en utilisant des extraits congruents en lien avec les thématiques ressorties. Les extraits d'entretiens seront alors insérés dans la grille d'analyse. En dernier lieu, nous effectuerons des comparatifs thématiques afin de déterminer les rapprochements et les contradictions (s'il y en a) entre les entretiens (Berthier, 2010b).

Nous avons choisi d'effectuer l'analyse des données finales manuellement plutôt que d'utiliser un logiciel d'analyse tel NVivo ou Atlas TI puisque nous avons commencé à répertorier l'information en parallèle à la collecte de données. Cela nous a semblé de prime abord plus simple, mais il aurait probablement été tout aussi efficace de procéder avec un logiciel. Néanmoins, la technique utilisée a permis de répertorier nombre de citations pertinentes illustrant précisément les différents thèmes abordés. D'ailleurs, ces extraits seront utilisés dans la section sur l'analyse des données, puisque nous tenions à utiliser directement les discours pour illustrer explicitement les propos convergents ou divergents des femmes rencontrées. Cela rend l'analyse plus dynamique et authentique par rapport à ce qui a été partagé et donne un style littéraire un peu plus documentaire.

Comme mentionné, nous avons utilisé un processus itératif lors de la collecte des données afin de nous assurer que les thèmes avaient été couverts, les informations validées et que le seuil de saturation tel que défini avait bel et bien été atteint. Nous voulions aussi nous assurer qu'il n'y avait pas de nouvelles idées à valider en les entrecroisant avec de nouveaux discours lors des

entretiens. Nous avons donc créé un tableau thématique (Annexe 5) et comparé les segments d'entretiens en cherchant les similarités et les différences (Bowen, 2008).

4.4.2. Cadre analytique

L'analyse des données est une étape importante, mais complexe de la recherche. Il importe donc de bien circonscrire les informations en utilisant une méthode claire et systématique (Dierckx de Casterlé *et al.*, 2012; Leech et Onwuegbuzie, 2008) tel que nous avons pu le voir dans la précédente section sur la codification.

« Les données générées par les méthodes qualitatives sont souvent volumineuses et les chercheurs sont confrontés au défi d'en saisir le sens, d'en extraire les faits significatifs, de distinguer les thèmes pertinents, de découvrir la signification au-delà des faits et de reconstituer l'histoire des répondants aux niveaux global et conceptuel. »²²

En ce sens, nous utiliserons l'analyse narrative comme base théorique afin de mettre l'accent sur le sens donné aux différentes histoires partagées par les femmes rencontrées. Cela impliquera donc de mettre en exergue les points de convergence thématique ressortant des entretiens dans leur ensemble (Leech et Onwuegbuzie, 2008), tout en restant dans un état réflexif et ouvert (Dierckx de Casterlé *et al.*, 2012) nous permettant de demeurer à l'affût des nouveautés, tel que le prescrit la méthode abductive (Catellin, 2004). Nous travaillerons donc à partir d'extraits de verbatim contenant des informations pouvant être classées sous de mêmes thèmes et sous-thèmes. C'est le sens que donnent les femmes interviewées à ces extraits ainsi que leur comparaison (Leech et Onwuegbuzie, 2008) qui tiendra lieu de lignes directrices pour le développement des hypothèses concluant notre recherche (Dumez, 2012).

Une fois les données extraites des verbatim classées en thèmes et sous-thèmes, nous serons en mesure de procéder à l'analyse des informations. L'analyse se fera donc par processus itératif, comme nous l'avons déjà souligné (Bowen, 2008). Nous évaluerons donc les effets de convergence et de divergence avec le cadre conceptuel précédemment développé, ainsi qu'entre les entretiens, et ce, afin de déterminer de quelle manière la collecte de données a pu confirmer ou infirmer le modèle présenté comme le soulignent Campenhoudt, Quivy et Marquet (2011: 187) :

²² Traduction libre (Dierckx de Casterlé *et al.*, 2012)

« Dès lors, l'analyse des informations a une deuxième fonction : interpréter ces faits inattendus, revoir ou affiner les hypothèses afin que, dans les conclusions, le chercheur soit en mesure de suggérer des améliorations de son modèle d'analyse ou de proposer des pistes de réflexion et de recherche pour l'avenir. »

Le positionnement théorique que nous prioriserons sera donc basé sur le cadre conceptuel (Caelli, Ray et Mill, 2003). De plus, cette analyse narrative par thématique nous permettra de répondre à notre question de recherche : « Quelles sont les influences du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires lors de leurs missions? », et à sa sous-question : « Quelles sont les stratégies utilisées par les femmes gestionnaires de projets humanitaires leur permettant d'atteindre leurs objectifs de mission? »

Nous tenterons donc de déterminer si des liens peuvent bel et bien être faits entre la capacité d'adaptation du leadership et le genre, la culture (locale et organisationnelle) et les caractéristiques de la gestionnaire. De plus, nous tenterons de découvrir si de nouvelles données peuvent aussi influencer sur cette capacité d'action et de leadership. Pour ce faire, les thèmes suivants seront analysés, tel que nous pouvons le voir dans le tableau d'analyse en Annexe 5 :

1. Leadership : dynamiques d'équipes; identité de groupe; capacité d'action et soutien organisationnel; style de leadership (caractéristiques personnelles, habiletés et aptitudes approches de leadership);
2. Contexte : contraintes sociopolitiques et environnementales; missions humanitaires;
3. Genre : préjugés sociaux; préjugés organisationnels; rôle de la femme dans l'espace public; rôle de la femme dans l'espace privé;
4. Profil des intervenantes : parcours académique; parcours professionnel; vie personnelle.

La grille d'analyse ainsi que le processus analytique, nous permettront donc de maintenir un regard objectif, une certaine rigueur sur les informations et facilitera l'articulation des liens entre ces informations, la question de recherche et le cadre conceptuel (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011).

Nous considérons que le travail préliminaire à la collecte et à l'analyse des données a été effectué avec rigueur, ce qui aura facilité l'étude plus approfondie des données. D'ailleurs, Bertaux (1980) mentionne que :

« C'est dans les choix des informateurs, la transformation du questionnement d'un informateur à l'autre (au contraire du questionnement standard), l'habileté à déceler les indices mettant sur la voie de processus jusque-là inaperçus et à organiser les éléments d'information en une représentation cohérente, que se joue la qualité de l'analyse. Lorsque la représentation est stabilisée, l'analyse est achevée. » (pp. 213-214)

La méthode abductive ainsi que les approches proposées nous ont permis d'axer l'analyse sur les propos et les points de vue des femmes rencontrées afin d'en tirer des pistes de réflexion et des hypothèses inspirantes et originales. De plus, ayant utilisé une méthode dynamique reposant sur le discours des personnes interviewées, nous considérons qu'il est important d'effectuer en premier lieu un court sommaire de ces entretiens, ce qui mettra la table pour l'analyse des données recueillies.

5. Sommaire des entretiens

5.1. Retour sur le processus d'entretiens

Le processus d'entrevue s'est déroulé de manière fluide et efficace et nous a permis de recueillir une somme inestimable d'information d'une grande qualité, témoignant de la perception bien personnelle qu'ont les intervenantes de leur milieu professionnel, ainsi que des raisons de leurs choix de vie. Néanmoins, des choix ont dû être faits en cours d'analyse afin de circonscrire l'information en fonction du cadre conceptuel développé et de la question de recherche initiale.

Nous avons ensuite pu tracer un profil identitaire type à partir des différents discours et de la manière dont les intervenantes décrivaient leurs parcours académiques et professionnels. De plus, leur vision plutôt critique du milieu nous a permis de constater la lucidité avec laquelle elles abordent ou abordaient leur métier et les raisons pour lesquelles elles poursuivent leurs actions ou ont pris la décision de suivre d'autres voies. Plusieurs questionnements ont aussi été laissés en suspens, signe que le champ d'analyse est ouvert à d'autres recherches et que la réflexion est toujours en cours quant au bien-fondé de certaines approches d'intervention dans le milieu.

Avant de poursuivre avec l'analyse plus exhaustive des données, nous prendrons donc le temps de décrire ce profil type de la femme gestionnaire en contexte humanitaire et d'effectuer un sommaire global des entretiens en fonction des thèmes centraux abordés et développés en cours d'entretiens.

5.2. Profil des femmes rencontrées et identité type

Malgré le fait que les femmes rencontrées avaient un profil culturel et professionnel prédéterminé, nous avons pu constater à travers les entretiens que certaines caractéristiques personnelles étaient communes, ainsi que certaines expériences professionnelles plus ciblées. Nous avons regroupé ces informations sous forme de tableau (voir tableau 4).

À travers leurs discours, les femmes ont explicitement exprimé le fait que leurs choix de carrière étaient aussi alignés sur leurs valeurs intrinsèques et leur passion pour l'international, mais pas nécessairement sur des convictions idéalistes ou militantes. De plus, les motivations à poursuivre leurs carrières sont grandement liées à leurs expériences sur le terrain et aux résultats rencontrés, ainsi qu'aux interactions avec les partenaires locaux.

On constate donc qu'en général les femmes qui se lancent dans une carrière internationale d'intervention en contexte humanitaire sont éduquées, ont un intérêt pour le travail à l'international et le goût de l'aventure et de la nouveauté, souhaitent s'alimenter de leurs expériences pour grandir et cherchent à échanger des connaissances. Elles sont donc en quête du développement d'une identité propre liée à leurs intérêts et à leurs valeurs tournées vers le monde.

	Élise	MJ	Isabelle	Sylvie	Chloé	Johanne	Élaine	Myriam
Scolarité	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise	Bacc	Bacc
Profession	Santé publique	Gestion Éducation	Gestion	Gestion	Armée Comm	Infirmière Santé pub	Infirmière	Gestion
Gestion de projets	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
GRH	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Carrière internationale	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Développement International	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Types de projets	- Gestion d'une clinique mobile de dépistage (Congo) - Gestion d'un projet de sensibilisation du choléra (Haïti)	- Gestion RH et financière d'un centre de malnutrition mère-enfant (créni) (Niger) - Gestionnaire pays pour divers projets (Haïti) - Projets en éducation (Haïti, Cameroun)	- Gestion d'intervention dans les camps de déplacés (Haïti, Éthiopie) - Gestion de projets avec des enfants soldats (Congo) - Gestion de projets au Mali, Mozambique, etc.) - Projets de développement (Amérique du Sud)	- Gestion d'un projet de reconstruction (Haïti) - Gestion de projets en action de première ligne suite à des catastrophes (Népal, Chili)	- Ingénieure de combat pour l'armée canadienne (Afghanistan) - Gestion de projets communautaires (Afghanistan) - Projet de reconstruction (Haïti) - Gestion de projets Nigéria - Gestionnaire de zone (Malaisie)	- Intervention médicale en contexte de catastrophe (Pérou) - Projet avec l'OMS (Congo) - Projets de développement (Togo, Cameroun, Pérou)	- Gestion d'équipes en soins infirmiers : malaria, ambulatoire, santé primaire, maternité, etc. (Centrafrique) - Missions d'urgence au niveau médical (Congo, Myanmar) - Intervention médicale auprès des blessés de guerre (Centrafrique) - Ebola (Sierra Leone)	- Gestion d'un centre de traitement du choléra (Haïti) - Gestion administrative en milieu hospitalier (Congo)

Tableau 3 : profil des intervenantes

5.3. Sommaire général des entretiens

De manière générale, les intervenantes ont été très généreuses et proactives lors des entretiens. Peu de questions de relance ont été nécessaires et nous avons pu les laisser se raconter avec sincérité et enthousiasme. Nous avons constaté que certains éléments d'abord considérés comme complémentaires avaient une incidence beaucoup plus importante sur ces femmes. Par exemple, de nombreuses problématiques ont été reliées à la notion du stress ou à la dynamique d'équipe, devenant des facteurs extrêmement importants influant sur la capacité d'action et le leadership, ainsi que sur la perception de soutien organisationnel. Ces aspects seront donc à considérer de manière plus importante dans l'analyse et les liens avec le cadre conceptuel.

Passons donc à l'analyse exhaustive des données, qui sera grandement soutenue et illustrée par des extraits des différents entretiens, donnant ainsi directement la parole à ces femmes.

6. Analyse des résultats

En reprenant les grands thèmes du cadre conceptuel, nous analyserons les discours recueillis lors des entretiens en tentant de répondre à notre question de recherche « Quelles sont les influences du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires lors de leurs missions? », et sa sous-question « Quelles sont les stratégies utilisées par les femmes gestionnaires de projets humanitaires leur permettant d'atteindre leurs objectifs de mission? ».

La présente section sera construite sur le même modèle que le cadre conceptuel afin d'en faciliter la lecture et de faire des liens avec les sections précédentes de la recherche. Elle sera donc structurée comme suit : leadership, contexte et genre. Puisque nous utilisons une approche abductive, nous tenterons de rester à l'affût d'éléments complémentaires qui auraient pu émerger des entretiens et ainsi nous en apprendre plus sur le sujet, tout en se concentrant sur notre objectif principal qui est de répondre à notre questionnement principal en tentant de bonifier le cadre conceptuel de Hannah *et al.* (2009).

6.1. Leadership

Rappelons-nous que le thème du leadership est central à notre question de recherche, ainsi qu'au modèle de Hannah *et al.* (2009), ce qui rappelle l'importance de s'y attarder après précision. Les intervenantes ont d'ailleurs abordé la question avec beaucoup d'humilité et de réflexivité, rappelant que l'action humanitaire trouve la clef de son succès à travers le travail d'équipe et l'écoute des besoins de la population locale touchée. Les dimensions suivantes ont donc été abordées : dynamiques d'équipes, identité de groupe, soutien organisationnel, capacité d'action et style de leadership.

6.1.1. Dynamiques d'équipes

6.1.1.1. Équipes d'expatriés et équipes locales

Vu le contexte, l'urgence à agir et l'enjeu culturel présent, le développement de dynamiques d'équipes peut parfois être complexe, voire impossible lors de certaines missions. En effet, les équipes locales et même d'expatriés sont souvent en place et certains défis de gestion liés à la dynamique interne attendent les gestionnaires d'équipes nouvellement arrivés. D'étonnants conflits peuvent alors survenir comme le souligne Myriam : « Rapidement, je me suis rendu

compte combien c'était une dynamique compliquée. (...) On a eu un chauffeur à un moment donné qui a essayé d'écraser son propre superviseur (...) ».

Il a aussi été mentionné qu'il est important pour la gestionnaire, et ce, dans la mesure du possible, de choisir son équipe, surtout dans le cadre de projets à moyen terme (par exemple, dans le cas de la reconstruction d'Haïti à la suite du tremblement de terre ou de projets de santé). De plus, afin de s'assurer de l'adhésion des membres à la dynamique d'équipe, plusieurs recommandent de s'entourer de personnes qui les complètent et de bien reconnaître les compétences de tout un chacun, même si parfois elles dépassent les leurs. C'est ce qui, selon elles, crée la richesse d'une équipe.

Les termes 'sécurité', 'intimité', 'motivation', 'compétence', ont été mentionnés à de nombreuses reprises durant les entretiens. Cela dénote de toute évidence la recherche de cette dynamique d'équipe, ainsi que le besoin de construire une équipe avec laquelle il sera plus facile de créer des liens, de travailler. Outre le fait qu'elles aient reconnu que l'adaptation à l'équipe doit surtout venir du gestionnaire (Heagney, Lewis et Amacom, 2012), ce dont nous reparlerons dans la section sur le leadership, on remarque que le contexte demandant une rapidité d'exécution et d'action, retirera des effets positifs de la possibilité pour la gestionnaire de choisir les membres de l'équipe avec qui elle travaillera, du moins, dans la mesure du possible. De plus, quand la dynamique d'équipe est déjà positive, cela favorise l'intégration de la gestionnaire et la poursuite du travail avec efficacité.

Nous avons aussi remarqué que le développement de la dynamique d'équipe est fortement lié aux qualités de leadership de la gestionnaire, telle la confiance en soi et envers les membres de l'équipe, la communication, l'incitation à la collaboration entre membres de l'équipe (locaux et expatriés), le soutien à l'équipe, la compréhension culturelle et la capacité à impliquer les membres de l'équipe dans la prise de décisions, pour ne nommer que celles-là.

6.1.1.2. Gestion de crises internes

La gestion de crises au sein même des équipes est aussi une réalité à laquelle font face les gestionnaires de projets humanitaires. Ces crises peuvent prendre leur source au cœur de différentes situations, qu'elles soient culturelles (interculturelles), humaines, sociales ou tout simplement liées à la capacité d'adaptation de certains au contexte en soi.

« J'ai géré beaucoup de crises au Niger. Beaucoup de crises d'employés aussi, où il y avait des conflits. Souvent, la résolution de conflits se faisait dans mon bureau. » - Marie José

« Une des principales raisons des gens qui vont quitter des projets, qui vont quitter des missions, c'est pour des conflits à l'interne. » - Elaine

Certaines situations peuvent parfois dégénérer des conflits et ainsi compromettre le projet au-delà de la capacité d'action des gestionnaires et des organisations. En effet, une dynamique d'équipe malsaine peut parfois être impossible à résoudre et le projet doit alors être terminé. Les stratégies mises en place afin de gérer ces conflits internes, sont aussi liées aux qualités de leadership des gestionnaires, qui doivent parfois adapter leurs façons de faire à la réalité locale.

« Au Niger, c'était ma job. (...) J'étais aux ressources humaines, donc c'est chez moi que ça aboutissait. Je me rappelle que les premiers (conflits), mon Dieu que je n'étais pas bonne. Peut-être parce que je n'écoutais pas assez. Et il y avait un représentant syndical que tout le monde appelait affectueusement *Papa*, qui était le plus vieux et un jour tout bonnement, il est rentré dans mon bureau tout bonnement et il m'a dit 'écoutez, écoutez comment les gens se sentent et vous allez comprendre leurs agissements.' Et avec lui j'ai appris beaucoup sur l'autre et sur l'autre culture aussi. (...) Et j'ai appris à comprendre et à écouter. (...) Quand tu comprends tout ça (certains aspects de la réalité locale), tu règles le conflit de façon différente. » - Marie José

On a pu remarquer à travers les différents discours que la dynamique d'équipe influe aussi grandement sur le sentiment d'appartenance et sur le développement d'un réseau de soutien qui à son tour agira sur la capacité de gestion du stress. Ce qui nous amène à constater que la plupart des enjeux soulevés sont souvent liés à la gestion du stress.

6.1.1.3. *Dynamiques d'équipes et gestion interculturelle*

Tel que mentionné par plusieurs des intervenantes, la réalité culturelle locale peut aussi avoir une incidence sur le développement de dynamiques d'équipes efficaces et saines. Par exemple, la notion de hiérarchie ne revêt pas la même importance d'une culture à l'autre et les normes et règles dictées par les organisations sont parfois difficiles à respecter si elles n'entrent pas dans les normes culturelles considérées par les acteurs locaux. D'ailleurs, certains comportements peuvent choquer les expatriés vu le décalage culturel et ainsi être interprétés de manière plus ou moins appropriée. C'est le plus souvent en restant ouverts, à l'écoute et enclins à s'adapter que les gestionnaires

réussissent à s'intégrer et à éventuellement être en mesure de gérer la dynamique d'équipe. De plus, la connaissance de la langue et donc la capacité à communiquer adéquatement entre les membres de l'équipe auront aussi une influence sur l'efficacité des relations de travail.

« Six cent cinquante Haïtiens, dix délégués internationaux (Canadiens, Québécois, Sri Lankais, Salvadorienne, Française) (...) il fallait que tout le monde parle français (...) c'était le problème de mon Sri Lankais, il parlait juste anglais et il a fallu qu'on lui engage un traducteur. Il s'occupait de toute l'équipe logistique, alors c'était compliqué. La Salvadorienne elle ne parlait pas français, mais elle parlait créole.. » - Sylvie

De manière générale, on peut dire qu'en ce qui a trait aux dynamiques d'équipe, la composition de l'équipe, la capacité de la gestionnaire à gérer les crises internes, ainsi que sa capacité d'adaptation à la réalité interculturelle de l'équipe, sont des facteurs importants influant sur la propension du groupe à travailler ensemble efficacement et dans la même direction.

6.1.2. Identité de groupe

Nous n'avons malheureusement pas été en mesure de recueillir des informations considérables directes en ce qui a trait à l'identité de groupe. Ces notions semblaient surtout passer, comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, par le soutien organisationnel et de l'équipe ainsi que par la notion de confiance et de dynamique d'équipe.

Cependant, le fait de choisir les membres de son équipe pour leurs compétences et qualités devrait favoriser l'identité de groupe puisqu'elle aidera à créer des liens et à lui faire revêtir plus aisément sa spécificité (Pépin, 2005; Pheterson, 1996). D'ailleurs, plusieurs des femmes rencontrées sont restées fidèles à une organisation pour une grande partie de leur carrière dans le milieu humanitaire, ce qui démontre l'attachement à l'organisation et favorise la rétention des employés pour les organisations (jusqu'à une certaine limite du moins).

En résumé, nous constatons ici que les femmes considèrent l'importance de la légitimité des missions comme primordiale afin de respecter les besoins locaux, et de ne pas adopter une attitude de 'colonisateur'. Donc, de s'adapter au contexte dans lequel se déroule le projet ou l'action humanitaire. On comprend aussi que la création de dynamiques d'équipes positives peut être un défi dans ce type de contexte. Cela dit, il semble que toutes s'entendent pour dire que cette dynamique favorisera le leadership, tout autant qu'un leadership positif favorisera la dynamique

d'équipe. De plus, les crises internes et conflits au sein des équipes sont une réalité constante à laquelle elles ont dû faire face à plusieurs reprises au cours de leurs mandats. Pour sa part, la réalité culturelle aurait une incidence sur la dynamique entre employés locaux et expatriés de différentes provenances. Les intervenantes ont aussi confirmé le fait que le soutien organisationnel revêt une importance particulière en ce qui a trait entre autres à la latitude décisionnelle qui leur est donnée. L'appui et le soutien de l'organisation envers ses gestionnaires de projets auraient une incidence sur le développement de la confiance entre les gestionnaires et celle-ci, mais aussi entre les membres de l'équipe. Cela favoriserait aussi l'adhésion et l'identification à l'organisation. Mais qu'en est-il de leur sentiment face au soutien organisationnel apporté?

6.1.3. Capacité d'action

Comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, la capacité d'action est cette latitude donnée par l'organisation et qui permet aux gestionnaires de projets humanitaires d'agir, d'aller de l'avant avec la prise de décisions dans le but de mener à terme les projets. Pour que cela soit possible, nous avons déterminé que la confiance avait une incidence probante sur le travail des gestionnaires, cela incluant le soutien organisationnel, la confiance, la capacité d'adaptation et la gestion du stress.

6.1.3.1. Soutien organisationnel

Nous avons constaté en analysant les entretiens que la grande majorité des données recueillies liées au soutien organisationnel se rapportent au soutien psychologique, plutôt qu'au soutien apporté aux projets et à la culture organisationnelle. Cependant, quelques commentaires nous ont permis de tout de même comprendre que les organisations laissent grandement la place aux décisions des gestionnaires de projet sur le terrain, dictant par contre des règles claires, souvent liées aux *Principes fondamentaux de l'Aide Humanitaire* de la Croix Rouge et à ceux de la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, mais aussi à des normes organisationnelles internes.

« Mais ce qui est bien c'est que mon *boss* (au Canada), il me faisait entièrement confiance sur les décisions que je prenais. Il faut ça. » -
Sylvie

Cette latitude décisionnelle octroyée par les organisations doit cependant être acquise par les gestionnaires. Par contre, le soutien en ce qui a trait au développement de carrière ou aux possibilités d'avancement ou de stabilité d'emploi a été vivement critiqué par plusieurs des

intervenantes rencontrées. Qui plus est, les ressources en termes de soutien ne semblent pas toujours claires.

« Les ONG n’offrent pas assez de soutien. » - Isabelle

D’ailleurs, cette notion de soutien de l’organisation envers les gestionnaires pourra avoir une incidence sur la confiance de ceux-ci envers l’organisation et ainsi assurer leur adhésion, leur identification aux valeurs, à la mission dictée par l’employeur (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015; Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006).

6.1.3.2. Confiance et réputation

La notion de confiance a été abordée sous différentes formes lors des entretiens. La majorité des femmes nous ont parlé de l’importance d’avoir confiance en soi pour gérer adéquatement un projet, une équipe. Cependant, ce qui nous intéresse particulièrement dans ce genre de contexte est surtout la capacité des gestionnaires à développer une relation de confiance avec les membres de leur équipe, que celle-ci soit composée d’employés nationaux ou d’expatriés ou les deux, afin de s’assurer du bon déroulement du projet ou de l’intervention. De plus, idéalement, ils doivent acquérir une certaine confiance de la part de la population desservie.

Confiance

D’abord, comme mentionné par Bachmann, Gillespie et Priem (2015), le développement de la confiance revêt une dimension relationnelle. Ouverture à l’autre, écoute, compréhension et adaptation culturelle ne sont que quelques stratégies mentionnées entre autres par Élise et Johanne, afin d’en arriver à créer ce lien de confiance mutuelle favorisant la collaboration ainsi que l’évolution de la crédibilité et de la légitimité du gestionnaire.

« C’est de comprendre ce que chacun fait (...) prendre le temps de s’asseoir avec chaque personne et de lui demander : ‘c’est quoi ton travail?’, ce qui va bien et ce qui va moins bien. (...) C’est vraiment en apprenant à les connaître que se développe la confiance. » - Élise

De plus, cela favorisera la capacité d’action, au sens où une saine confiance permettra au gestionnaire de prendre plus aisément des décisions et de s’assurer de l’adhésion des membres de son équipe à ces décisions, qui plus est, lorsque la gestion participative est priorisée.

« Quand tu es dans l'extrême, tu n'as pas le choix de prendre des décisions, car l'inaction mène à des gens qui vont mourir. Ta confiance n'a donc pas le choix d'embarquer parce qu'il faut prendre des décisions. » - Chloé

« Les délégués (expatriés) connaissaient bien les enjeux, alors je leur demandais beaucoup de conseils et je les concertais. Mais des fois il fallait que je tranche (...) il faut que tu tranches et que tu prennes des décisions qui ont un impact sur l'humain, sur des gens qui sont démunis. » - Sylvie

Il arrive cependant que l'effort soit plus grand et que le choc des valeurs compromette le développement de la confiance. Les gestionnaires de projets humanitaires font face à des situations les obligeant à accepter certaines différences culturelles ou certains événements fortuits, non sans difficultés, sans quoi ce lien de confiance pourrait être brisé et difficile à reconstruire.

« Quand j'ai un employé qui est arrivé et qu'il venait de marier une petite fille de 13 ans et qu'il en avait 31... Il a fallu que j'aie pris une petite marche. Je n'avais pas le droit de faire de commentaire même si je trouvais ça abominable et épouvantable... (...) C'est extrêmement confrontant. » - Marie José

Ce que Marie José mentionnait à la suite de cette anecdote, est qu'il ne faut pas laisser ces événements choquants briser le lien de confiance avec les membres de la communauté et les employés locaux, mais plutôt mettre l'accent sur les alliés et les personnes avec qui la relation permet de prendre action et d'avancer. Et comme elle l'ajoutait : « ... c'est gens-là me font confiance, je n'ai pas le droit de les décevoir. » C'est d'ailleurs ce que Krishnan, Martin et Noorderhaven (2006) sous-entendent lorsqu'ils parlent d'alliances stratégiques, les partenaires devant affronter un certain degré d'incertitude face à l'environnement, mais aussi venant des comportements de chacun.

En ce sens, il n'est pas toujours facile pour les expatriés et les organisations de faire confiance à leur tour, même s'ils s'attendent à une confiance de la part des membres de leur équipe et de la communauté. C'est d'ailleurs en gardant une certaine ouverture d'esprit et en ne tenant pas la confiance pour acquise que les gestionnaires réussissent à la maintenir. Mais cela prend des efforts et une conscience des bénéfices liés à cet atout relationnel. En outre, le facteur culturel aura une incidence certaine sur la capacité des parties prenantes à se faire confiance, et la réputation d'une organisation ou d'un pays peut y être pour quelque chose.

Réputation

L'image et la réputation de la provenance des expatriés semblent aussi avoir des conséquences sur l'ouverture culturelle et la nature du lien de confiance.

« En Haïti, je trouvais qu'il y avait beaucoup de confiance (envers) l'homme blanc. (...) C'est peut-être la confiance que l'homme blanc ne va pas mettre de l'argent dans les poches et qu'il va gérer les choses de façon neutre. » - Chloé

Dans le cas de notre échantillon de Canadiennes blanches, francophones, il y aurait donc un biais favorable et incitant les partenaires locaux à la confiance.

« C'est vraiment un biais là, mais quand tu arrives en Haïti et que tu es blanche, automatiquement on dirait que c'est normal que tu sois en position de leadership. Ce qui est complètement pas correct, mais il y a quand même ce préjugé de leur part que si tu es blanche, tu es sûrement super intelligente, ou (du moins) tu es en droit d'être là. » - Myriam

Bref, on constate qu'une relation de confiance aura de manière générale des effets bénéfiques sur la capacité d'action et la collaboration entre les membres d'une équipe. Cependant, il faut rester vigilant et ne pas la tenir pour acquise, car c'est un processus en constante mutation (Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006). De plus, la variable culturelle a aussi une influence sur la construction de cette relation mutuelle (Fortier, 2008).

6.1.3.3. *Adaptabilité*

En apprenant à comprendre la culture nationale, en tentant de s'intégrer à l'équipe et en restant à l'affût des résistances, la gestionnaire expatriée en contexte humanitaire se retrouve donc dans un processus d'adaptation au contexte dans son ensemble et aux particularités qui en découlent, tout en restant consciente de ses limites.

« Je me suis toujours adaptée à un gros pourcentage. Mais il y a une partie où je (leur) disais 'il faut que tu comprennes que je ne comprends pas tout, que je suis une expatriée. Soit tu t'adaptes soit tu me l'expliques, et si toi en tant qu'Haïtien, Africain ou Malaisien tu acceptes de travailler pour une organisation internationale, il faut que toi aussi tu sois capable d'ouvrir ton esprit aux autres cultures du monde pour qu'on travaille bien ensemble.' » - Chloé

Dans le cadre d'équipes multiculturelles, chacun a sa responsabilité dans l'adaptation de l'autre, même si, comme nous l'avons mentionné précédemment, la gestionnaire doit adapter son style à son équipe, au rythme de travail, aux normes culturelles locales, etc.

« Il faut s'adapter beaucoup à notre équipe et en situation humanitaire c'est encore plus important parce que tu vis avec ton employé. » - Sylvie

Nombreux sont les défis de gestion qui demanderont un ajustement de la part des gestionnaires afin de mener à bien les projets, que ce soit en ce qui a trait à la prise de décisions ou à la capacité d'action plus concrète.

Le contexte d'urgence en soi étant changeant, il importe justement de garder une certaine flexibilité et de s'assurer que l'équipe et soi-même soient aptes à s'ajuster selon les besoins et les requêtes, cela malgré les limites imposées par l'organisation, les gouvernements et les bailleurs de fonds. L'expérience devient aussi un facteur personnel favorisant la capacité d'adaptation des gestionnaires.

La prise de décision, les défis interculturels, la gestion d'équipe et le succès des projets sont donc teintés en grande partie par la capacité d'adaptation des gestionnaires face à l'adversité et aux situations ambiguës. Bref, l'adaptabilité relève souvent d'une grande flexibilité et d'une certaine ouverture d'esprit. Celles-ci s'acquièrent avec le temps, l'expérience et le développement de la confiance en soi.

6.1.3.4. Communication interculturelle

La question de la communication interculturelle n'a que très peu été abordée par les femmes, ses tenants et aboutissants étant surtout lié au discours sur la compréhension culturelle, nous ne nous attarderons pas à ce sous-thème. Nous tenons cependant à rappeler que l'enjeu linguistique revêt une certaine importance comme nous l'avons constaté dans la section sur la culture organisationnelle et que l'écoute a aussi une incidence probante sur les interactions et la compréhension culturelle.

Il va sans dire que tant du point de vue pratique que théorique, les différences communicationnelles en contexte interculturel auront une incidence sur l'aspect relationnel des projets.

« La communication peut se faire très différemment d'une culture à une autre. Quand je parlais de la façon de communiquer, d'être plus direct, d'exprimer ses attentes, il y a bien des gens qui ne saisissent pas la manière dont tu communique, donc tu peux avoir l'air trop direct ou prétentieux. Et je me rends compte que des fois la personne va dire 'oui, oui', mais elle n'a pas compris exactement ce que tu disais. (...) Et toi tu penses que c'est clair, mais ce n'est pas nécessairement clair, selon ton *background* et son *background*. Alors je ne pense pas qu'il y a d'erreur, c'est juste que de part et d'autre il y a deux cultures différentes, alors en ce qui a trait à communiquer des directives, des attentes ou trouver des solutions avec l'autre personne (des fois) on dirait que tu ne parles pas la même langue (même si les deux parlent la même langue). » - Sylvie

Passons donc directement au prochain sous-thème abordant la question de l'intégration des expatriés à leur milieu de travail, défi d'autant plus grand en contexte d'intervention extrême vu l'urgence et le besoin souvent décisif d'agir.

6.1.3.5. *Gestion du stress*

Encadrement et soutien

En contexte extrême et plus particulièrement en situation d'intervention dite humanitaire, on retrouve une grande variété de sources de stress qui mèneront à leur tour à différentes réactions de la part des travailleuses du domaine (Connorton *et al.*, 2012; Ehrenreich et Elliott, 2004). Cet aspect du travail humanitaire fut abordé de façon récurrente dans le discours des différentes intervenantes rencontrées. En effet, qu'on parle de soutien organisationnel, de conditions de vie, de suivis post-retour et même dans plusieurs cas de perspective d'avenir dans le métier. D'ailleurs, la forme de soutien organisationnel la plus souvent mentionnée lors des entretiens était de nature psychologique, qu'on parle de ligne d'urgence, de psychologues et même de soutien à l'intérieur du groupe même.

Cela dit, même si des ressources sont disponibles, encore faut-il que les expatriés et employés les utilisent. Il a été mentionné à plusieurs reprises que les ressources n'étaient pas nécessairement utilisées soit par manque de temps ou d'accessibilité (mauvais réseau internet), soit parce que les gestionnaires et employés ne sont pas au courant de ce qui est offert, soit par orgueil ou inconscience de l'ampleur de l'impact des événements sur leur propre santé mentale.

« On pense toujours qu'on est plus fort que tout et des fois ça nous rattrape. » - Marie José

« Il y a des ressources, mais tu sais, tu es au Nigéria et ta ressource est au Canada (...) j'ai autre chose à faire que de passer vingt ans sur *skype* (...) parce que ça va couper huit fois... » - Chloé

Le premier groupe de soutien étant le plus souvent l'équipe de travail, cela renforce la thèse stipulant que la dynamique d'équipe a une incidence sur la capacité d'action. En effet, si le groupe fonctionne de manière efficiente, que la confiance est au rendez-vous et que ses membres entretiennent une saine communication entre eux, l'esprit d'entraide et la capacité à évoquer certaines préoccupations favoriseront la stabilité émotionnelle et le sentiment de sécurité des employés, qu'ils soient locaux ou expatriés.

Quoique les expatriés aient un rôle à jouer en ce qui a trait à la demande de soutien lorsqu'un besoin est présent, il semble qu'il y ait toujours place à améliorer les ressources et la manière dont elles sont utilisées. Néanmoins, d'autres facteurs peuvent apporter un soutien ou nuire à la gestion du stress pour ces expatriés.

Conditions de vie, contraintes de sécurité et climat sociopolitique

Nous avons constaté que les conditions de vie dans lesquelles les expatriés vivent influencent grandement le niveau de bien-être, de stress et même d'efficacité au travail. La capacité à recréer un environnement confortable contribuerait pour sa part à la gestion du stress, garante d'un certain confort personnel.

« ... quand je mange mal, ça a beaucoup d'impact sur mon stress. Si je suis à l'hôtel et que je ne peux pas manger (...) ça a vraiment une incidence négative sur mon stress (...) » - Chloé

« ... tu ne peux pas donner à quelqu'un un contrat d'un an et qu'il ne dorme pas bien. » - Sylvie

De plus, les contraintes de sécurité liées à la réalité sociopolitique et environnementale du pays ayant une incidence sur les conditions de vie des expatriés, cela est souvent une source de stress dont il faut tenir compte. Le cloisonnement et les limitations en ce qui a trait aux déplacements peuvent aussi avoir des conséquences sur le stress vécu.

« C'est dur parce que souvent il y a des contraintes de sécurité (...) des fois on est enclavés sur notre base ou dans l'hôpital (...) » - Éline

Il a aussi été souligné lors des entretiens que le sentiment de peur, certains dangers (attaques, vols, viols) et les menaces (menaces de mort le plus souvent), quoique gérés le mieux possible avec les plans de contingence et de gestion des risques, restent une source de préoccupation importante, genre de trame de fond à leurs agissements. Ces dangers sont souvent bien réels et nul n'est complètement à l'abri des incidents de sécurité.

« ... j'avais eu des menaces à ma vie (...) » - Sylvie

« Tu es toujours sur le qui-vive, même quand tu oublies où tu es. Tout de suite j'ai su que je me faisais braquer. (...) j'ai vu le gars avec sa kalachnikov (...) » - Myriam

« ... j'avais toujours une petite crainte à chaque fois qu'on parlait avec un blessé : est-ce que l'autre groupe va nous voir avec le blessé et nous attaquer? » - Éline

À travers ces anecdotes on décèle clairement que le climat sociopolitique et environnemental influence, d'une part la manière dont sont appliquées les contraintes de sécurité, et d'autre part la façon dont les expatriés vivront leur expérience. Plusieurs des femmes rencontrées ont d'ailleurs travaillé en contexte de guerre, de tensions sociales liées au terrorisme (ex. : la montée de Boko Haram) ou de dictatures. En ce sens, il a été clair pour les intervenantes que les contraintes de sécurité liées au métier et le stress qui en découle ont un impact probant sur la santé.

Santé

Qu'on parle de santé physique ou de santé mentale, le stress peut avoir un impact important sur notre corps, peu importe le contexte. Puisque l'état de tension est souvent soutenu dans le type d'environnement dans lequel les travailleuses et gestionnaires de projets humanitaires évoluent, les problèmes de santé sont une réalité à laquelle ils doivent faire face et qui peut se manifester de différentes manières. De plus, étant continuellement plongées dans un rythme de travail acharné, les intervenantes nous ont signifié qu'elles réalisent que leur état s'est détérioré une fois que le mal est fait.

« J'ai eu des problèmes de santé que je n'avais jamais eus. Et je ne m'en étais pas rendu compte. Je pensais que je faisais une infection urinaire, mais c'était le stress finalement. Parce que tu es toujours sur une tension. » - Marie José

D'ailleurs, une exposition prolongée à des éléments stressants sans rien y faire peut amener à des maux plus graves et exiger un suivi médical plus élaboré, comme cela peut être le cas avec certaines dépendances ou dans le cas extrême du syndrome de choc post-traumatique.

« C'est que les humanitaires boivent beaucoup d'alcool, ils fument, ils prennent de la drogue et ils couchent avec tout le monde. » - Sylvie

« (...) j'ai eu des comportements hautement nocifs. Je fumais trois paquets par jour, j'ai eu beaucoup d'excès d'alcool... » - Isabelle

La dépression, le *burn-out* et le syndrome de choc post-traumatique ont aussi été abordés lors de plusieurs entretiens par les femmes rencontrées, ce qui semble donc être une réalité fréquente dans le milieu selon elles. Se lancer corps et âme dans le travail est une source de motivation afin, en quelque sorte, de se protéger contre les assauts du stress et les horreurs dont elles sont souvent témoins sur le terrain.

« Je crois que tu te déshumanises (...) on se lance dans le boulot, et je ne vois pas quoi. Je ne vois pas les stress. (...) tu vois même en Éthiopie je ne me suis pas posé la question jusqu'à ce que je pète un plomb et que là, le Xe mort (...) j'étais en état de choc. Mais sinon avant ça, je crois que je ne me pose pas la question à savoir si c'est stressant ou pas, c'est juste un boulot. » - Isabelle

À la lueur de ces réflexions, on peut se demander comment des individus vivant une certaine détresse peuvent aider d'autres individus en détresse (Krämer, 1999). Cela renforce la suggestion d'améliorer le processus de soutien aux expatriés, peu importe leur niveau d'expérience, le contexte dans lequel elles vivent leurs missions et les tâches qui y sont reliées. Ce qui nous amène à présenter les stratégies utilisées par ces femmes pour gérer le stress vécu ce qui, selon elles, n'est pas nécessairement évident.

Stratégie de gestion du stress

Les stratégies utilisées pour gérer le stress ne sont pas nécessairement toujours très saines comme on peut le constater à travers les comportements nocifs énoncés (alcool, sexe, travail acharné). Néanmoins, même si la prise de conscience personnelle d'une certaine détresse psychologique n'est pas toujours systématique, certaines femmes ont pu nous expliquer ce qu'elles faisaient pour amoindrir les contrecoups du stress vécu.

« Aujourd'hui je me demande si je le gérais (le stress) en fait (...) Les expatriés boivent beaucoup, les expatriés sortent beaucoup (...) Je te dirais que pour moi ça a été le sport (...) boisson, sexe, sport, et faire des voyages (...) C'est connu dans le milieu humanitaire que les gens se *burn-out*. (...) À chaque fois que j'ai eu des contrats, j'ai eu besoin de plusieurs mois (...) entre les missions pour m'en remettre et être prête à aller à une autre. » - Chloé

Le sport, les voyages et la capacité à prendre du temps pour soi ont été nommés comme étant des manières plus saines de se détendre afin de rester efficace et motivé. L'importance de prendre les congés a aussi été soulignée par les femmes, qui ont toutefois admis que ce ne sont pas tous les expatriés qui prennent le temps de prendre ces congés pourtant si bénéfiques.

« Moi quand j'ai des congés je les prends parce que ça me fait vraiment du bien. » - Éline

« Des fois on était épuisés psychologiquement, mentalement, physiquement. Plus mentalement que physiquement. Et de partir une semaine, ça faisait vraiment du bien. De dormir sans avoir ton cellulaire sous l'oreiller et de prendre de longues douches à l'eau chaude. » - Sylvie

On remarque aussi une certaine forme de déni par rapport à la réalité environnante. Sorte de processus de protection. Cependant, les répercussions de ce déni se font le plus souvent ressentir au retour des missions.

« (Pour rester motivée et ne pas se laisser affecter par le stress?) le déni et le travail (...) tout ce que tu veux c'est de sauver tes patients (...) (d'avoir) le sentiment que ce qu'on fait c'est utile. »

Le temps de récupération entre les missions est aussi une stratégie clef pour les intervenantes rencontrées, car cela leur permet de refaire le plein d'énergie et de faire face aux impacts de ce qui a été vécu sur le terrain.

« Mais quand je reviens d'une mission, que ce soit le Népal ou le Chili, que c'est un mois *non-stop* tout le temps, tu reviens brûlé! Et mentalement brûlé. Alors je pense qu'après huit semaines, qu'on ait une semaine de congé, ça nous aidait à refaire le plein. Parce que quand tu es brûlé, tu gères mal le stress, tu paniques à n'importe quoi. J'ai oublié de te mentionner ça, je n'y avais pas pensé. Je lisais beaucoup aussi pour m'évader. La semaine (de congé) était utile et c'est pour ça qu'ils la donnent. » - Sylvie

Mais encore faut-il qu'elles prennent le temps qui leur est accordé et qu'elles aient recours à l'aide proposée par les organisations et que cette aide soit adaptée aux besoins.

« (L'organisation) est une organisation extraordinaire pour ça... Mais je n'ai pas tout suivi ce qu'on m'a offert. Et ça, c'est ma responsabilité. Quand ils ont su que je repartais pour Haïti, ils n'étaient pas très contents, parce que j'avais droit à trois rencontres et j'en ai fait une en personne et une par téléphone. (...) Ils m'ont fait signer une décharge, et ils n'étaient pas satisfaits de ma façon de gérer ma sortie parce que je suis partie en situation de crise (psychologique) là-bas (en Haïti). » - Marie José

« Mais c'est quand même encore un peu tabou (...) je me suis dit 'je vais aller voir quelqu'un' (...) C'est la psychologue qui habite à Iberville (...) elle ne comprend pas (...) je trouvais que c'était mal encadré. Le service à l'humanitaire était là, mais je ne le trouvais pas adéquat. » - Chloé

Certaines questions ont aussi été soulevées quant à la manière dont les organisations pourraient mieux encadrer les expatriés afin d'éviter les situations de *burn-out* et de détresse psychologique, que ce soit en intégrant des services aux expatriés dans les budgets soumis aux donateurs, en offrant un meilleur encadrement pendant les missions ou en révisant la manière de préparer les travailleuses à la réalité du terrain. Par contre, ces questions sont restées en suspens, les intervenantes n'ayant pas de réponses concrètes. Il nous a aussi semblé, par les différents commentaires recueillis, que le sujet était encore quelque peu tabou dans le milieu.

Capacité à créer du sens

Comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, la capacité à créer du sens va de pair avec la gestion du stress. En effet, la capacité à développer une compréhension commune d'une situation donnée favorisera une saine dynamique d'équipe, la prise de décisions de la part des gestionnaires, la capacité d'action et l'adhésion au projet ou à l'intervention qui doit être mise en branle suite à la situation (souvent imprévue) (Steinbauer, Rhew et Chen, 2015; Tukiainen, Aaltonen et Murtonen, 2010).

Ce concept n'étant pas nécessairement concret pour les gestionnaires interviewées, nous n'avons pas été en mesure de collecter des informations explicites. Cependant, l'importance de la communication ouverte tant avec les employés qu'avec le siège social de l'organisation, les gouvernements et les autres organisations œuvrant sur le terrain (autres ONG, armées, etc.) et les notions de gratification et de motivation face aux répercussions des interventions, nous ont permis

de constater que le sens donné à leurs actions reste le moteur de leurs motivations à poursuivre le travail malgré les écueils, malgré les défis personnels. Ce serait donc en quelque sorte une question d'adhésion des différentes parties prenantes à la cause, au projet.

Somme toute, les intervenantes nous ont spécifié combien le milieu dans lequel elles évoluent ou évoluaient était gratifiant et que c'est cela qui donnait tout le sens à leur travail et leur permettait de créer un sens face à toute cette adversité.

Si nous reprenons les éléments du tableau conceptuel, selon la perception des femmes rencontrées, les facteurs de confiance et de réputation, d'adaptabilité au contexte et de gestion du stress sont donc probants en ce qui a trait à leur incidence sur la capacité d'action des leaders.

Nous avons aussi découvert que les conditions de vie ainsi que le soutien des organisations avaient un impact sur la gestion du stress, qui à son tour peut influencer sur le leadership des gestionnaires de projets humanitaires. De plus, en parlant du syndrome de choc post-traumatique et d'épuisement professionnel, les discours tenus lors des entretiens nous ont indiqué qu'une exposition prolongée au stress dans un contexte extrême pouvait effectivement mener à des problèmes de santé, qu'ils soient physiques ou mentaux. Tous ces éléments auront donc une incidence sur le leadership des gestionnaires de projets humanitaires et leur manière d'aborder les projets. Il importe donc d'explorer la vision qu'ont les femmes rencontrées de leur style de leadership.

6.1.4. Style de leadership

Dans le cadre conceptuel ainsi que dans la revue de la littérature, nous avons défini plusieurs aspects du concept de leadership par rapport au contexte dans lequel il se pratique. En effet, nous avons vu que le leadership peut être perçu de manière différente d'une culture à l'autre et que la définition de l'autorité ainsi que le type de structure hiérarchique prévalent peuvent avoir une incidence sur le niveau d'adaptation des gestionnaires expatriés face aux équipes locales en place, mais aussi à l'endroit des autres expatriés issus d'autres cultures. De plus, comme nous l'avons souligné dans la revue de littérature, certaines caractéristiques personnelles sont universelles, tandis que les aptitudes peuvent être acquises et adaptées selon les besoins et les attentes présents dans un contexte culturel donné :

« Au niveau du management, je ne trouve pas que c'est différent d'ici (...) Il faut que tu aies un respect des gens quand tu gères une équipe (...) Il faut que tu aies un respect des communautés (...) Je trouve que la première clef du management c'est le côté humain (...) qu'ils sentent qu'ils peuvent venir te voir, que ta porte est ouverte. Que tu leur dises quand ils font du bon travail et quand ils ne font pas du bon travail (...) garder une structure dans une relation amicale (...) Je ne trouve pas que c'est différent dans ce sens-là. Mais pour faire du management dans l'humanitaire, tu rajoutes la curiosité culturelle dans le stress. Et travailler avec des cultures toutes différentes. » - Chloé

Enfin, les gestionnaires expatriés devront adapter leur approche en fonction des objectifs et de la structure, ainsi que de la dynamique d'équipe en place et des attentes de l'organisation. Dans le but d'approfondir chacun des aspects identifiés, nous reprendrons les caractéristiques et habiletés les plus importantes au cours de cette section.

6.1.4.2. Caractéristiques personnelles

Il n'a pas été évident pour les intervenantes de différencier les caractéristiques personnelles et les habiletés et aptitudes nécessaires à l'exercice d'un bon leadership. Cependant, il était clair pour plusieurs d'entre elles qu'il n'est pas donné à tout le monde d'être un bon gestionnaire et que certaines qualités sont innées et d'autres plutôt, acquises. L'intelligence émotionnelle, la communication, l'ouverture d'esprit et l'humilité ont été mentionnées durant les entretiens.

Cela dit, un lien évident est à faire avec les notions de dynamique d'équipe et de développement de la confiance, puisque celles-ci ont été mentionnées à plusieurs reprises lorsque les intervenantes parlaient de leadership et de leurs caractéristiques personnelles.

Afin de mieux comprendre les caractéristiques de leadership circonscrites dans les entretiens, passons tout de suite aux habiletés et aptitudes, ainsi qu'à l'approche de leadership qui semble être unanimement prise.

6.1.4.3. Habiletés et aptitudes

De nombreuses qualités, habiletés et aptitudes ont été mentionnées par les gestionnaires de projets humanitaires interviewés. Nous en avons retenu sept qui sont revenues à plusieurs reprises lorsque nous avons comparé les discours : 1) s'entourer des bonnes personnes, 2) reconnaître les compétences des pairs et faire preuve d'humilité, 3) donner les outils et transférer ses capacités

aux membres de l'équipe, 4) être ouvert d'esprit et respecter la diversité, 5) écouter, 6) être capable de prendre du recul afin de prendre les bonnes décisions, 7) prendre en charge lorsque cela est nécessaire. Ces habiletés ne sont pas nécessairement spécifiques au travail humanitaire, mais bien à un leadership, notamment global. Cela dit, cela confirme l'importance de certaines de celles-ci permettant d'être considérée comme une leader crédible et influente.

Les notions de confiance mutuelle et de confiance en soi ont aussi été mentionnées à propos du leadership, puisqu'elles contribuent, comme nous l'avons vu précédemment, au développement de la dynamique d'équipe et ainsi, à l'acceptation du gestionnaire par le groupe.

Les femmes rencontrées ont mentionné l'importance de s'entourer des bonnes personnes ce qui est rattaché au choix des membres de l'équipe dans la mesure du possible, sujet dont nous avons d'ailleurs discuté sous l'égide de la dynamique d'équipe. On sous-entend par cela de s'entourer de personnes qui seront en mesure de compléter la gestionnaire par leurs expertises et compétences propres. Il est alors essentiel pour la gestionnaire de reconnaître les compétences de ses pairs et de faire preuve d'humilité à l'égard de son travail. Être capable d'avouer ses torts ou ses limites favorisera donc cette humilité et justifiera la confiance qui devra être octroyée aux membres de l'équipe, ce qui favorisera le renforcement de la cohésion au sein du groupe et donnera pleine légitimité au gestionnaire.

« Moi, j'étais capable de dire 'j'ai eu tort'. » - Sylvie

« J'ai l'habileté à rassembler les gens et à exploiter leurs bonnes compétences. » - Marie José

« Être capable d'écouter et être capable aussi de mettre les limites quand les gens travaillent trop. (...) » - Éline

Un bon gestionnaire devra aussi donner aux membres de son équipe les outils nécessaires pour qu'ils puissent travailler efficacement.

« Je leur donnais des outils pour qu'ils puissent bien faire leur travail. (...) Alors j'ai pris des décisions pour les outiller parce que je pense qu'une gestionnaire n'existe pas si elle n'a pas d'équipe. Alors je pense que le mieux c'est d'outiller son équipe à avoir tout en leur pouvoir pour bien faire leur travail. (...) Et c'était très important pour moi, et ça, ils l'ont vu tout de suite, et ça m'a assuré une bonne crédibilité dès le début. » - Sylvie

En ce sens, le transfert et le renforcement de capacités aux membres de l'équipe, qu'ils soient eux aussi expatriés ou employés locaux, deviennent une plus-value pour le bon fonctionnement du projet. Plus les expériences diversifiées seront partagées, incluant celles du gestionnaire, plus l'équipe et le projet en bénéficieront et plus les retombées seront importantes pour la communauté.

Le quatrième élément souligné par la majorité des femmes rencontrées a été amplement évoqué lorsque nous avons parlé de relations interculturelles, il s'agit de l'ouverture d'esprit face à la différence permettant de respecter la diversité et du même coup, de mettre de côté les préjugés.

« Je pense qu'il faut que tu sois très curieux, ouvert d'esprit en termes de cultures avec lesquelles tu travailles. (Par exemple) si tu vas dans un pays musulman, c'est normal que les gars aillent prier cinq fois par jour (...) »
- Chloé

C'est probablement cette qualité d'ouverture, ainsi que l'écoute qui ont été les plus soulignées et qui semblent avoir le plus grand impact sur le développement de la confiance, la capacité d'action, la crédibilité du gestionnaire et la capacité de compréhension et de communication interculturelle.

« (...) Il faut qu'elle écoute et établisse le dialogue et partage aussi, et non nous qui imposons nos idées. Il faut que la personne aille demander, 'mais comment vous feriez ça vous?', au lieu de dire 'faites ça comme ça'. » - Johanne

Avec l'écoute vient aussi la communication interactive qui permettra de valider la compréhension et d'asseoir la vision du gestionnaire afin de favoriser le travail d'équipe.

« (Il faut) bien communiquer ta vision, bien expliquer tes attentes et bien comprendre les attentes qu'ils ont envers toi comme gestionnaire. Donc, je crois que c'est d'avoir une vision 360. (...) Il faut que tu établisses avec eux le genre de suivi (qui sera adéquat pour tous). » - Sylvie

L'aspect décisionnel est aussi très important pour tout gestionnaire qui souhaite avoir un tant soit peu de crédibilité. Pour être en mesure de prendre les bonnes décisions, elle devra avoir la capacité à prendre du recul, ce qui lui permettra d'avoir une vision d'ensemble de la situation et de répertorier tous les éléments clefs de la situation sur laquelle elle doit agir.

« J'ai pris des décisions et j'ai assuré auprès de mes délégués ma grande crédibilité parce que j'ai pris des décisions. Et je leur ai bien expliqué ma vision et où est-ce qu'on s'en allait. » - Sylvie

L'image classique que nous pouvons avoir d'un ou d'une gestionnaire est souvent celle d'une personne qui prend en charge la situation, qui sera le chef, le patron. Cependant, comme nous l'avons exploré dans la revue de littérature et le cadre conceptuel, la responsabilité de gestionnaire formel a évolué et selon l'approche prise, l'énergie du gestionnaire sera utilisée de différentes manières pour motiver son équipe. Néanmoins, il reste que lorsqu'un projet part à la dérive, que des décisions critiques sont à prendre ou qu'un problème se présente, il en est de la responsabilité de la gestionnaire d'agir pour redresser la situation. Comme le disait Johanne, « quand ça ne va pas dans la bonne direction, il faut être capable de reprendre les rênes du projet. »

La citation suivante résume bien la vision générale du leadership qu'ont les femmes rencontrées en contexte d'intervention ou d'action humanitaire.

« Je t'ai parlé de travail d'équipe, de communication, d'écoute, de s'adapter aux autres, d'adapter ton style de gestion aux besoins des autres. Ça va avec les outiller pour faire leur travail. Et je pense qu'avec ça tu gagnes ta crédibilité, mais ce n'est pas une qualité ça. Il faut que tu la gagnes avec tes actions. Alors je ne peux pas dire qu'il faut que tu sois crédible. C'est quelque chose que tu acquiers. Beaucoup d'humain, encore plus dans une situation humanitaire, parce que tu vis avec le monde. » - Sylvie

Avec les compétences, qualités, aptitudes, habiletés viennent par contre l'approche de tout un chacun qui alliera ces éléments, créant la spécificité du leadership en fonction de la personne qui l'exerce.

6.1.4.4. Approche de leadership

Il a été unanimement déclaré par les intervenantes que l'approche de leadership la plus adéquate en contexte humanitaire est plutôt de type transformationnelle que transactionnelle, malgré le fait que dans plusieurs cultures l'approche directive soit la norme et que les décisions doivent parfois se prendre rapidement. Il va sans dire qu'en ce qui a trait à la prise de décisions, la recherche de consensus n'est pas nécessaire et qu'en situation d'urgence, la réflexion doit s'accompagner rapidement d'actions concrètes. D'ailleurs, les exemples énoncés se rapportaient plus à des projets à moyen terme qu'aux interventions lors de catastrophes.

« Je pense que ton style de gestion vient de la personne que tu es. J'aurais beau vouloir faire du leadership transactionnel, je ne pourrais pas, je ne suis pas comme ça. » - Élise

En général, les stratégies proposées étaient cohérentes avec les caractéristiques personnelles et les habiletés et aptitudes mises de l'avant. Rappelons-nous que le leadership transformateur (ou transformationnel) implique un processus d'interaction entre le ou la leader et ses subordonnés. De plus, cette forme de leadership demande à ce que la personne occupant cette fonction soit sensible aux besoins et aux aspirations des membres de son équipe afin de favoriser un climat de confiance et de coopération. En ce sens, l'écoute semblant être à la base de tout, les intervenantes ont réitéré l'importance de prendre le temps d'entendre et de comprendre les besoins, de questionner et de s'informer, d'impliquer les délégués expatriés et locaux dans le travail et la prise de décisions et d'adapter ensuite leur style à l'équipe. La communication est donc aussi au cœur de ces interactions et permet ainsi de créer une ambiance positive de collaboration.

Il a aussi été souligné que le travail d'équipe consiste à travailler ensemble, à participer à la réalité du terrain et non de rester toujours enfermé dans son bureau.

« Je passe beaucoup de temps avec eux sur le terrain (...) Je sais donc ce qui se passe, les difficultés (qu'ils rencontrent) et je pense aussi que c'est ça qui me donne (...) ma crédibilité. Voyant que je travaille avec eux, que je connais leurs difficultés, je pense que c'est (alors) plus facile de trouver des solutions (lorsqu'un problème se présente). » - Elaine

On constate encore une fois que la gestionnaire ne peut en fait exister sans son équipe et cette dernière ne peut collaborer efficacement que si elle possède une gestionnaire performante. Cette réciprocité renforcera donc les capacités de la gestionnaire, lui donnant plus de marge de manœuvre une fois qu'elle a été acceptée par le groupe.

6.1.4.5. Défis

La responsabilité de leadership vient aussi avec certains défis, qu'ils soient personnels ou qu'ils apparaissent sur le terrain. Même si l'écoute a été dépeinte comme un élément central du leadership, certaines ont quand même signifié que cela pouvait être un défi pour elles. Ayant déjà une idée en tête, il est vrai qu'il est parfois difficile d'écouter ce qu'on nous dit et de le considérer. C'est donc un apprentissage en constante évolution, comme le soulignait Marie José : « Je me rappelle que les premiers (conflits), mon Dieu que je n'étais pas bonne. Peut-être parce que je n'écoutais pas assez. »

En ce sens, la gestion de conflits, qui est aussi partie prenante du leadership à certaines occasions, a été soulignée comme un défi pour certaines. Entre autres, Élane nous disait qu'elle n'aime pas diriger des équipes d'expatriés, car il y a plus de conflits et qu'elle n'est pas à l'aise de les gérer.

La confiance en soi peut être un défi pour nombre de personnes et les gestionnaires et leaders n'en sont pas à l'abri. C'est une chose d'avoir confiance en ses propres compétences, mais dans l'action en situation extrême, ce n'est pas toujours évident et on peut se remettre en question facilement, surtout lors de la période d'adaptation.

On pourrait ajouter à ces éléments de défi, l'adaptation telle que nous l'avons analysée dans la section précédente. L'adaptation au contexte, à la réalité culturelle, aux différences est un défi supplémentaire pour les expatriés et particulièrement pour les gestionnaires qui doivent le plus souvent assurer rapidement un niveau d'efficacité optimal.

Le style de leadership demande donc à ce que la personne occupant cette fonction ait des caractéristiques personnelles, mais aussi certaines habiletés ou aptitudes. Nous avons remarqué que ces éléments définissant le leadership d'une personne ne sont pas nécessairement inhérents au leadership en contexte humanitaire, mais plutôt cohérents avec ce que nous avons appris sur le leadership global dans la revue littérature. Le leadership transformateur semble prisé par les intervenantes dans ce type de contexte, mais il ne nous a pas été possible de vérifier si cela était lié au genre puisque cette étude n'est pas comparative entre les sexes. Plusieurs défis de leadership ont été soulignés lors des entretiens tels, l'écoute, la flexibilité, la gestion de conflits et la confiance en soi. Et ce, malgré le fait qu'il a été clair précédemment que ces caractéristiques étaient essentielles pour un leadership efficace dans ce type de contexte.

Nous avons abordé le sujet du leadership féminin dans notre revue de littérature, y définissant les stéréotypes et l'évolution de l'image de la femme gestionnaire. La question du genre revêt donc une grande importance en ce qui a trait à l'angle donné aux entretiens effectués. De plus, le choix de nous adresser spécifiquement à des femmes sous-entendait donc que nous souhaitions obtenir leur point de vue en ce qui a trait à la question du genre dans ce domaine professionnel. Nous explorerons donc, dans la section qui suit, le point de vue des intervenantes rencontrées sur leur place en tant que femmes gestionnaires en contexte d'action humanitaire.

6.2. Contexte

6.2.3. Contraintes sociopolitiques et environnementales

La question des contraintes sociopolitiques et environnementales qui avait été placée sous la dimension du contexte dans le cadre conceptuel a plutôt été abordée dans la section sur le stress puisqu'elle y était directement liée. Nous ne reviendrons donc pas sur ce point ici.

6.2.4. Contexte extrême et humanitaire

Comme nous l'avons abordé dans la revue de littérature, différents types de missions peuvent être définis dans le cadre d'interventions en contexte extrême, notamment en ce qui a trait au contexte en soi (guerres, catastrophes naturelles, etc.). En fonction de leur profil personnel et professionnel, les intervenantes rencontrées se sont vu assigner des missions diverses leur permettant de promouvoir leurs compétences et connaissances. Les infirmières se sont vu octroyer des postes de gestion de personnel médical, que ce soit dans des hôpitaux intervenant en première ligne à la suite d'une catastrophe naturelle (tremblement de terre), d'une guerre (guerre civile, terrorisme) ou d'une urgence de santé publique (ex. : Ebola, crise alimentaire), ou dans le cadre de projets à moyen terme dans des zones n'ayant pas de services médicaux. Les spécialistes en santé publique ont pu gérer des équipes ou des projets portant sur des enjeux de santé publique (cliniques mobiles, campagnes de prévention du choléra ou du sida, etc.) et les gestionnaires se sont plutôt vu accorder des postes de gestion des opérations et de la logistique ou de gestion des ressources humaines et financières. C'est donc dire que l'expérience académique et professionnelle est prise en compte lors du recrutement des employés, comme cela le serait dans une organisation locale.

Peu importe le type de mission, les intervenantes avaient une conscience et une lucidité remarquable en ce qui a trait aux limites de leurs actions, à l'impact des interventions dans leur ensemble, ainsi qu'aux raisons pour lesquelles elles se lancent ou se lançaient dans l'aventure. De plus, la question des enjeux éthiques liés à l'intervention a été abordée à maintes reprises.

6.2.5. Compréhension culturelle

La notion de compréhension culturelle est un élément qui est fortement ressorti des entretiens et qui est grandement lié au contexte. Nous traiterons donc un peu plus en détail du développement d'une compréhension culturelle qui, bien sûr, aura une incidence sur la dynamique d'équipe et la

confiance, mais aussi sur la capacité d'action des gestionnaires. Nous reviendrons aussi sur cet enjeu qui teinte l'ensemble de cette recherche, lorsque nous aborderons les défis liés au genre.

6.2.5.2. Connaissance de la culture locale

Par la vitesse d'action nécessaire en contexte d'intervention de première ligne ou à cause de contraintes de sécurité, il est généralement difficile pour les expatriés d'avoir un accès direct à la communauté locale. En effet, lors de missions courtes d'intervention, l'objectif étant d'abord et avant tout de sauver des vies, la priorité n'est pas mise sur la connaissance de la culture locale ou le besoin de comprendre la culture locale. Cependant, dans le cadre de missions d'action humanitaire plus longues, il est parfois possible et même recommandé de développer ce contact afin de mieux comprendre la réalité des bénéficiaires et ainsi de mieux s'adapter au contexte et aux écueils du projet.

Il ne faut d'ailleurs pas oublier que nombre de pays touchés par les crises humanitaires sont d'anciennes colonies de pays occidentaux et que les cicatrices laissées sont parfois encore vives. Il devient alors encore plus important de se faire accepter par la communauté dans le cadre de projets à plus long terme.

« Tu vas en Afrique de l'Ouest, les gens parlent encore de l'esclavage et de la colonisation. Je pense que c'est encore là. (...) Ce contexte historique fait encore partie du présent parce qu'ils en subissent encore les conséquences de la colonisation. » - Chloé

De plus, se faire voir par les membres de la communauté et que l'organisation soit connue et reconnue, permet de mieux gérer les attentes et d'acquérir un certain respect en plus de cette compréhension mutuelle, ce qui favorise généralement le succès des projets. Néanmoins, il importe tout particulièrement d'avoir la collaboration des employés locaux, facilitateurs en ce qui a trait à l'intégration et parfois même à l'appropriation des projets par la communauté.

Le contact avec les employés locaux étant aussi une source inestimable d'information permettant de saisir les subtilités de la culture locale et de s'adapter, il est à l'avantage des gestionnaires de les consulter, de les impliquer et d'acquérir leur confiance afin d'asseoir une certaine crédibilité.

Ne pas connaître les subtilités de la culture locale peut donc mener à des gaffes et à une relation décalée avec les partenaires locaux. Il est vrai que les habitudes de vie sont parfois très différentes

et que les besoins aussi sont différents de ce que les expatriés peuvent vivre dans leurs pays. On peut parfois juger, avec nos yeux d'Occidentaux, que certaines mœurs devraient changer, mais comme la majorité des intervenantes l'ont exprimé, il faut aussi se demander qui nous sommes pour imposer des changements de mentalité, même si parfois on a l'impression que le travail est ralenti par ces différences de fonctionnement et de traditions.

« J'ai trouvé que c'étaient des situations où on ne pouvait pas donner notre pleine capacité parce qu'on avait une faiblesse majeure, et c'était de ne pas connaître les mœurs (locales), les coutumes, la culture. » -
Johanne

L'écoute, l'ouverture face à la différence, l'observation des mœurs locales, l'interaction avec des membres de la communauté, l'élimination, dans la mesure du possible, des préjugés, et une grande sensibilité culturelle, sont donc des facteurs aidant à mieux connaître la culture. Toutefois, afin d'optimiser l'efficacité des projets et des interventions, il est aussi primordial de comprendre les besoins locaux.

6.2.5.3. Compréhension des besoins locaux

Selon les informations recueillies, on en conclut que la question de la compréhension des besoins locaux relève surtout de projets à plus long terme, plutôt que de l'intervention d'urgence en cas de catastrophes naturelles ou de guerre, où les besoins fondamentaux sont bafoués (surtout les besoins vitaux, physiologiques, de sécurité et de protection (Pervin, 2005)). Ce sur quoi s'entendent toutes les intervenantes rencontrées dans le cas de ces projets à moyen terme d'action humanitaire est qu'il est important de s'assurer de répondre aux besoins de la population locale (ce qui implique de leur demander ce que sont leurs besoins) et qu'éventuellement ils arrivent à s'approprier totalement ou en partie le projet.

D'ailleurs, cette compréhension des besoins locaux doit souvent être liée directement à la compréhension culturelle. Car même si un besoin est identifié par la communauté, la manière de l'implanter devra être influencée par les mœurs locales, comme le raconte Johanne avec l'anecdote suivante :

« Ah oui et ils disaient que (l'eau de la) la pompe (installée par l'organisation) elle n'était pas bonne, qu'elle n'avait pas de goût. Pourquoi, parce qu'elle était propre! Mais eux apportaient de l'eau de la

mare et la mélangeaient pour donner du goût (le goût) de la vase... C'est une autre chose qu'il fallait leur faire comprendre (que la vase pouvait être contaminée). » - Johanne

Plusieurs intervenantes (6/8) se demandaient d'ailleurs à qui profitaient certains projets et si toutes les interventions sont systématiquement justifiables. Dans le cas des interventions d'urgence, la réponse était généralement oui, mais dans le cas de l'aide, le questionnement est régulièrement resté en suspens.

Dans certains cas, malgré un besoin urgent décrié par la communauté, les gestionnaires doivent prendre la décision de ne pas agir soit parce que le besoin n'entre pas dans le cadre du projet, soit parce que les ressources matérielles ne sont pas disponibles ou qu'ils n'ont pas les ressources humaines qualifiées pour intervenir. Myriam donnait l'exemple d'une épidémie de rage qui sévissait chez des enfants mordus par des chiens dans le village où elle travaillait. N'ayant pas assez de vaccins disponibles, ils ont fait leur possible, mais n'ont pu sauver que quelques enfants de la maladie et n'ont reçu les vaccins nécessaires que six mois plus tard, une fois l'épidémie passée.

En ce sens, ce sont parfois aussi les instances gouvernementales locales qui ralentissent la capacité d'intervention des organisations. Puisque de nombreuses organisations œuvrant dans le secteur sont dépendantes de subventions, elles doivent souvent se plier aux indicateurs de performance dictés par les bailleurs de fonds, ce qui a d'ailleurs été amplement critiqué par les intervenantes, puisque souvent peu représentatif de la réalité et des besoins identifiés par les populations locales. Les projets sont donc encadrés par des normes peu flexibles malgré le fait que le contexte et les nécessités puissent être changeants.

Élaine nous précisait justement que les bailleurs de fonds limitent la capacité d'action ce qui restreint ainsi la prise de décisions en fonction de leurs attentes plutôt que des besoins spécifiques de la population bénéficiaire de l'aide. Elle nuancait par contre en précisant que les contraintes de sécurité et l'accessibilité des ressources étaient aussi des facteurs atténuants.

Des missions mieux adaptées aux besoins contribueraient donc à la faisabilité des projets et à leur impact positif sur la population. Sans quoi, les échecs se répéteront selon les dires des intervenantes.

« Les locaux n'ont pas été impliqués dans le projet. Le projet a été très très bien pensé à Ottawa, très beau. Et les employés du projet qui allaient sur le terrain, c'étaient des Togolais. Mais ça ne pouvait pas durer (seulement) aussi longtemps que le projet allait se retirer. D'abord, les employés avaient des motos. Ça, les motos (l'organisation) n'allait pas les entretenir ad vitam aeternam. Les ponts n'allaient pas durer, ils n'ont pas duré non plus. Les latrines, ce n'était pas dans leurs mœurs. » - Johanne

Afin de rencontrer les besoins de la population dans le cadre de projets d'intervention et d'action humanitaire, il importe donc de consulter la population à propos de leurs besoins, de les outiller afin qu'ils soient en mesure de s'approprier le projet, et d'implanter les projets en fonction de la réalité locale. De plus, les organisations et les bailleurs de fonds auraient avantage à développer une plus grande flexibilité et à ne pas limiter les indicateurs de performance aux retombées économiques ou aux suivis budgétaires.

6.2.5.4. *Intégration et choc culturel*

Comme nous pouvons le constater, la capacité d'intégration à la culture, à la communauté ou même tout simplement à l'équipe de travail le plus souvent constituée d'expatriés et d'employés locaux, contribuera à la compréhension culturelle dans son ensemble. Pourtant, il ne faut pas oublier les facteurs atténuants pouvant ralentir cette intégration, comme la durée des missions, l'objectif de mission, ou d'un point de vue plus humain, le choc culturel vécu de part et d'autre.

« Je me rappellerai toujours quand je suis arrivée à Maroua avec mes jeans blancs et mon t-shirt *Dolce Cabana*, mes lunettes (de soleil griffées) sur la tête... Je me suis vraiment dit 'câliss, qu'est-ce que je fais ici?' Je me suis vite rendu compte que j'enlèverais mon t-shirt *Dolce Cabana* pis mes petits jeans blancs... » - Marie José

En effet, les expatriés peuvent vivre nombre d'événements marquants, à différents moments de leur séjour et même au retour (CAI, 2012; Camilleri, 1993). On qualifiera ces événements de 'choc culturel' qui peuvent aller d'une simple résistance culturelle à une totale incapacité de travailler s'apparentant à la dépression.

Lorsqu'on parlera de résistances culturelles, Sylvie nous explique qu'il est alors important de développer des mécanismes permettant de les surpasser, en lâchant prise et en apprenant des erreurs vécues. Cela prend donc beaucoup d'humilité et de capacité de rétroaction personnelle. Par

contre, parfois certaines frustrations peuvent laisser des traces et cela ne vient pas toujours de la culture rencontrée, mais aussi de la plus grande structure.

Les conditions de vie peuvent aussi influencer sur l'intégration et la capacité à gérer les résistances. Par exemple, le fait de vivre dans une maison versus à l'hôtel, d'avoir une certaine liberté en ce qui a trait aux déplacements ou la capacité à se faire soi-même à manger.

6.2.6. Enjeux d'éthique et d'intervention

On constate que la légitimité des missions revêt une grande importance quant à l'adhésion du personnel, tant local qu'expatrié, aux projets. En effet, un projet n'ayant pas sa raison d'être ou donnant l'impression de nuire ou de tirer profit d'une situation d'urgence au détriment de la population locale mènera à de vives critiques, à un taux de roulement important et parfois même à l'échec des projets, que ce soit à court, moyen ou long terme. En ce sens, Marie-José nous mentionnait un projet de mise en bouteille d'eau du robinet ayant lieu dans un pays d'Afrique et qui, lorsqu'elle en réalisa la teneur, l'obligea à mettre un terme au contrat qui la liait à l'organisation l'ayant embauchée : « Je suis partie. Pour moi ce n'était pas possible... Que tu prennes l'eau du robinet, que tu la mettes en bouteille et que tu la revendes après à du monde qui n'a pas d'eau... »

La manière dont les interventions sont menées est aussi liée à ces enjeux éthiques, ce qui semble porter les femmes rencontrées à se questionner sur la manière dont sont abordées les problématiques et le choix des missions et interventions. Selon plusieurs d'entre-elles (5/8) les pays occidentaux, malgré une certaine amélioration graduelle dans les cinquante dernières années avec l'autonomisation et la souveraineté de plusieurs pays autrefois colonisés, abordent encore les questions avec un regard presque exclusivement occidental, sans nécessairement tenir compte des enjeux culturels locaux.

« ... c'est encore le blanc qui arrive avec ses idées, ses programmes. Les donateurs veulent absolument une certaine redevabilité de tout ça. Donc oui, c'est encore beaucoup comment on veut le faire (les pays occidentaux). » - Chloé

Nombre de critiques ont été formulées par l'ensemble des intervenantes à propos de la manière dont les gouvernements, organisations paragonementales et les ONG abordent l'intervention

en contexte humanitaire et de développement. Cela dit, les organisations ont pour la plupart des normes et des standards éthiques régissant la prise de décisions et appuyant les gestionnaires de tous les niveaux dans leur prise de décisions.

Il a par contre été mentionné que cette notion d'éthique doit rester en quelque sorte flexible afin de pouvoir s'adapter au contexte. Cela implique donc, comme le mentionnaient Myriam et plusieurs autres intervenantes, de faire des compromis tout en restant transparent et en respectant les normes de l'organisation afin de ne pas mettre en danger les employés, tout en poursuivant les interventions sur le terrain (ou vice et versa).

Élaine nous racontait qu'à la suite d'un enlèvement lors de cliniques mobiles, l'organisation a dû remettre en question ce type d'intervention. Plusieurs membres de l'équipe avaient émis des réserves, mais la décision a été prise de poursuivre les interventions afin de ne pas nuire aux services de santé des communautés locales. Quelques mois plus tard, l'équipe mobile a été attaquée et un employé local a été tué ce qui, selon elle, était prévisible. Cette anecdote démontre pourtant le degré de difficulté des instances et les enjeux éthiques et de survie qui en découlent.

Néanmoins, ces différentes missions, qu'elles soient légitimes et nécessaires ou critiquées, laissent place à nombre d'enjeux et de défis, points centraux de cette recherche. Pour faire face à toutes ces subtilités du métier, encore faut-il que les gestionnaires soient prêtes à intervenir, à gérer les projets. Elles ont donc fait des liens avec la formation prédépart qui semble par ailleurs souvent déficiente selon leurs dires.

6.2.7. Formation pré départ

Le sujet de la formation pré départ a été abordé lors des entretiens, nous avons donc cru bon d'aborder le sujet dans la présente analyse des résultats. Celle-ci a été largement critiquée par les intervenantes rencontrées, car il semble que peu importent la forme, le contenu, les objectifs et l'organisation, cette préparation ne serait pas appropriée. Parfois trop, parfois pas assez complète, les intervenantes ne semblent pas s'entendre sur l'importance de cette préparation, la forme qu'elle devrait prendre et ses objectifs. Pourtant, cette préparation semble être un élément important soulevé par les chercheurs ayant étudié la question des expatriés (Chang, 2005; Desmeules, 2003; Waxin et Barmeyer, 2008).

Cela dit, la plupart des grandes organisations ont des formations spécialisées, souvent dans le pays où se trouve le siège social, et les expatriés doivent suivre cette formation avant d'aller sur le terrain, ce qui n'a pas empêché les intervenantes de critiquer les formations et la manière dont elles sont préparées avant les missions, que ce soit des projets à plus long terme ou des missions courtes d'interventions. Elles ont d'ailleurs souligné le fait qu'elles sont souvent envoyées à la dernière minute sans préparation, et ce, nonobstant la longueur et le degré d'urgence de la mission.

Cependant, la portion personnelle de la préparation peut aussi favoriser l'intégration et la compréhension de la réalité du terrain.

« Je me suis vraiment préparée pendant une année. Je suis allée faire la formation au CECI en coopération internationale, j'ai commencé à suivre les activités du CORIM et au CÉRIUM. J'ai vraiment lu beaucoup, rencontré des gens, déterminé mes forces. Je ne voulais pas arriver quelque part juste pour arriver. Partir juste pour partir. Et comme je me relevais d'un divorce, je ne voulais pas partir à terre. » - Marie-José

« Quand tu pars en zone de conflit tu sais, tu regardes des documentaires, tu vois qu'il y a eu des millions de morts... » - Myriam

Une part de la préparation reposerait donc sur les aptitudes personnelles de la personne recrutée. Par contre, il n'a pas semblé que cela avait une influence directe sur les capacités de leadership ou d'action des intervenantes, car comme elles l'ont mentionné, l'important est de sauver des vies, peu importe la manière dont elles réussiront à s'y prendre. Cependant, la formation et les connaissances pourraient, pour leur part, avoir un impact sur l'expérience vécue dans son ensemble et l'aptitude à gérer le stress.

6.3. Genre

Rappelons-nous que les sous-thèmes déterminés dans le cadre conceptuel ont été abordés à différents niveaux par les intervenantes lors des entretiens. Certains ont pris une importance plus grande que d'autres puisqu'ils étaient davantage ancrés dans les réalités de chacune. Nous avons aussi remarqué que la question du genre était la plus souvent jointe aux notions de spécificité culturelle locale. De plus, il nous a été difficile de séparer les thèmes *préjugés organisationnels* et *préjugés sociaux*, puisque les deux sont ressortis fortement joints l'un à l'autre par les normes culturelles locales.

6.3.3. Préjugés sociaux et organisationnels

Ayant développé de manière exhaustive dans la section sur la capacité d'action des leaders, nous ne reviendrons pas sur les spécificités des relations interculturelles. Cependant, il nous semble essentiel de camper ces notions culturelles en les mettant en relation avec la question des préjugés liés au genre. En effet, plusieurs aspects se rapportant aux préjugés ont été soulevés, car il semble que ces préjugés peuvent parfois avoir une incidence sur la mise en œuvre opérationnelle des projets, à plus forte raison lorsque la chef de projet ou d'équipe est une femme.

De plus, par préjugés organisationnels on entend plus spécifiquement de camper les défis rencontrés par les femmes expatriées en contexte humanitaire dans leur milieu de travail et leurs interactions au sein même de l'organisation. C'est donc du point de vue du travail de gestionnaire plutôt que de celui d'individus s'intégrant à une nouvelle culture que ce sous-thème a été abordé lors des entretiens. Afin de mieux comprendre l'ensemble de ces dynamiques internes, débutons avec l'analyse de l'incidence des normes culturelles sur les préjugés de genre.

6.3.3.2. Normes culturelles et préjugés de genre

Tout d'abord, il est important de rappeler que le respect des normes culturelles est primordial pour développer une relation de confiance et un niveau d'acceptation suffisant permettant d'intervenir et de travailler efficacement avec les acteurs locaux impliqués. D'ailleurs, l'environnement interculturel semble encore une fois avoir une emprise importante sur le fait que ces femmes soient en position d'autorité. Certains défis directement liés au travail ont donc été abordés en ce qui a trait à la collaboration avec des équipes multiculturelles.

Comme nous avons pu le constater en analysant la capacité d'action en fonction de la culture, l'importance de la collaboration et de la compréhension culturelle reste primordiale lorsqu'il en vient à l'acceptation du genre et à l'allègement des préjugés. De plus, le traitement réservé aux femmes expatriées peut différer de celui des hommes expatriés, ce qui est un défi supplémentaire pour ce qui est de l'acceptation des normes culturelles par les femmes. Il importe donc que les femmes intervenant dans le cadre de projets humanitaires se fassent accepter non seulement culturellement, mais en tant que femmes ayant un certain pouvoir d'action.

6.3.3.3. *Acceptation des femmes expatriées*

L'aspect relationnel et l'acceptation des femmes expatriées passent non seulement par le respect des normes culturelles de chacun, mais aussi par une interaction ouverte et constante. Cette relation favorisera l'adaptation de chacun au contexte et à l'arrivée d'une femme en position d'autorité hiérarchique, même si cela ébranle certaines normes culturelles.

« Sidi m'a beaucoup aidé (à surpasser les défis d'être une femme en position d'autorité). Parce que c'était un homme généreux qui avait marié une femme éduquée qui était enseignante. Lui m'aidait beaucoup. Il me disait, il faut que tu comprennes comment ça se passe. » - Marie José

« Au Myanmar j'ai trouvé ça vraiment difficile. (...) (Avec) les bouddhistes j'avais vraiment de gros défis. Mais je pense que ce n'est pas par rapport à mon sexe, mais plutôt mon âge. Et aussi par rapport à mon statut d'infirmière se retrouvant superviseuse de médecins. (...) Il y avait un médecin qui faisait des prescriptions vraiment erronées (...) C'était dangereux ce qu'il faisait. Et je m'étais assise avec lui pour lui montrer le protocole de (l'organisation) juste pour réviser ensemble. Et il m'a remercié. Mais les bouddhistes (...) ils vont dire merci, ils vont sourire, mais au fond ils sont vraiment fâchés (...) Mais le lendemain il a démissionné parce que je lui avais parlé, et il ne tolérait pas qu'une infirmière lui parle (...)» - Élane

La dernière anecdote racontée par Élane démontre que, malgré le désir de s'adapter et de comprendre, nombre de défis restent à être relevés par rapport à la perception de la femme. Car les référents socioculturels sont parfois tellement profondément ancrés, qu'il ne suffit pas de revêtir les couleurs d'une organisation humanitaire pour se faire accepter et ainsi être en mesure d'exercer son métier.

En ce sens, les femmes gestionnaires en contexte de projets humanitaires projettent, semble-t-il, une image mitigée auprès de leurs partenaires locaux. Cela est encore une fois lié au contexte culturel et à la capacité de tout un chacun à s'adapter à l'autre et à accepter les différences. Changer cette image et se faire accepter en tant que femme, sont donc aussi des défis de taille pour elles.

« Je me suis fait dire par des Haïtiens, après ma mission, que j'avais l'air hyper prétentieuse. Mais je n'étais pas prétentieuse... C'est parce que pour eux, une femme qui était boss en Haïti... C'était que j'étais au-dessus de Frédéric qui était gestionnaire d'abris. Il était sous ma responsabilité,

mais je travaillais en concertation avec lui. Frédéric était très apprécié parce qu'il jasant, moi j'étais plus du genre : 'on va regarder les résultats'. Les gens capotaient que je sois la *boss* de Frédéric. Et je me suis fait dire après que j'étais tellement prétentieuse, mais pas du tout. C'est la vision qu'ils ont d'une femme qui est chef. » - Sylvie

Mais qu'en est-il de l'image de la femme locale si on la compare à celle de la femme gestionnaire en contexte humanitaire?

6.3.3.4. *Image de la femme expatriée vs la femme locale*

L'image de la femme expatriée semble donc singulière par rapport au statut des femmes locales. Lors des entretiens, une différence évidente a été mise en exergue entre l'acceptation des femmes expatriées dans des postes de gestion et les femmes locales travaillant pour l'organisation. L'image de la femme gestionnaire expatriée devient donc beaucoup plus positive aux yeux des pairs, et particulièrement des hommes, que celle de la femme locale, qui peine encore plus à se faire accepter et éventuellement à gravir les échelons pour atteindre des postes de gestion.

Le fait d'avoir des femmes gestionnaires favoriserait donc l'intégration de femmes locales, changeant certains standards et préjugés. Cependant, plusieurs facteurs influenceront ce changement de mentalité qui doit en fait venir de la population, de la communauté et non des organisations internationales.

« Les femmes sont à la base du développement, et ceux qui mènent les projets, ce sont les hommes. Il faut donner un plus grand rôle aux femmes dans le développement à l'étranger. Les personnes fortes que j'ai rencontrées sur le terrain, c'était toujours des femmes. » - Johanne

Bref, le statut de la femme gestionnaire de projets humanitaires expatriée aurait sa propre spécificité aux yeux des partenaires et employés locaux. D'ailleurs, le terme *troisième sexe* a été utilisé à certains moments dans les entretiens, nous tenterons donc le définir à travers le regard des intervenantes.

6.3.3.5. *Stratégies d'adaptation et genre*

On comprend donc que ces femmes doivent quotidiennement élaborer des stratégies leur permettant d'effectuer leur travail, de maintenir une saine collaboration et de développer une relation de confiance.

Premièrement, il faudra s'assurer d'une collaboration entre les hommes et les femmes en tentant de repousser les limites des normes culturelles tout en les respectant, telles par exemple la collaboration entre Marie José et Sidi ou celle d'Élaine avec son équipe toute composée d'hommes congolais. Cela aura une incidence positive sur le travail des femmes et le bon déroulement des projets.

Deuxièmement, comme nous en avons discuté dans la section sur le leadership, en tant que gestionnaires, les femmes devront faire preuve d'humilité et être en mesure d'avouer leurs torts, ce qui favorisera l'acceptation au sein du groupe.

Troisièmement, il faudra parfois que les femmes acceptent les différences culturelles et de laisser la place aux hommes si nécessaire, tout en poursuivant leur travail, d'où l'importance de maintenir une bonne collaboration.

Enfin, il faudra parfois respecter ou contourner la structure hiérarchique afin de mener les projets à terme sans créer de tensions, comme elle a dû le faire lorsqu'elle devait communiquer ses commentaires aux membres masculins de son équipe au Myanmar. D'ailleurs, la question hiérarchique est revenue souvent sur le sujet lorsqu'il était question de défis culturels.

Certaines stratégies doivent parfois être utilisées afin de s'assurer que les projets puissent se dérouler sans heurts, surtout lorsque la collaboration n'est pas au rendez-vous. C'est ce qui permettra à la femme gestionnaire de projets humanitaires de faire sa place. Cependant, certains aspects relèvent aussi de l'organisation et les femmes n'ont pas toujours le contrôle sur la place qui leur est octroyée.

6.3.3.6. Place de la femme gestionnaire de projets humanitaires

Malgré les défis, la femme gestionnaire a donc sa place dans le milieu humanitaire. Cependant, plusieurs d'entre elles ont souligné le fait qu'elles avaient l'impression que certaines organisations imposaient des quotas alors que pour elles, l'embauche devrait se faire en fonction des compétences recherchées. On note ici une certaine critique des organisations qui seraient possiblement décalées culturellement par rapport à la réalité. C'est une chose d'avoir des objectifs, mais encore faut-il pouvoir les appliquer, et que ceux-ci soient acceptés culturellement.

Nous avons aussi incité les femmes rencontrées à se demander si le fait d'être une femme dans ce milieu professionnel était pour elles un avantage ou un inconvénient. Encore une fois, malgré les défis, les réponses ont été plutôt positives.

« Je dirais que c'était un avantage (d'être une femme), parce que les expériences que j'ai eues c'est la femme qui est au cœur du développement, pas l'homme. Et nous, on avait un accès direct aux femmes (...) la femme seule pouvait avoir une réunion sans que les hommes soient là. Alors je dirais que c'était un avantage. » - Johanne

Ce milieu passionnant et palpitant, quoique truffé d'embûches et souvent rattaché à des catastrophes de nature diverse, attire et fascine toujours autant. De plus en plus de femmes semblent se diriger vers cette profession, mais les répercussions sur leurs vies personnelles et leurs parcours professionnels ne sont pas sans conséquence.

6.3.4. Rôle de la femme dans l'espace public

L'interaction quotidienne des expatriées avec des employés locaux leur permet de mieux comprendre certaines subtilités culturelles, du moins celles qui sont les plus visibles. Cela va de pair avec les observations à propos de la place que peut prendre la femme dans certaines sociétés, et ce, publiquement. Nous ne rentrerons pas dans la spécificité culturelle de chaque contrée explorée par nos intervenantes, mais de manière générale force fut de constater que la capacité d'action et de développement professionnel et personnel n'est pas la même d'une culture à l'autre (Kinias et Kim, 2012; Virginia E. Schein *et al.*, 1996).

D'abord, le statut social de la femme peut, à certains égards, différer d'une culture à l'autre et le clivage relationnel entre les hommes et les femmes sera différent selon le degré auquel sera intégrée la notion d'égalité dans la société. Cela pourra créer un sentiment d'injustice, surtout pour l'observateur venu de l'extérieur (Kinias et Kim, 2012). Donc, malgré l'effort d'ouverture culturelle et de compréhension mutuelle, certaines perceptions peuvent freiner la création d'une relation saine et efficace. Certaines normes culturelles, telle cette division entre hommes et femmes par exemple, rendront plus difficile l'acceptation mutuelle.

« J'ai vu des choses qui choquent au niveau de la violence faite aux femmes, au niveau de l'accès à l'éducation. (...) j'ai vu des femmes violées. En République Démocratique du Congo, on les viole pour leur

donner le VIH. Alors il y a des crimes comme ça qui ont été assez choquants. Aussi, les femmes indigènes et la manière qu'on les traite au Guatemala. (...) La continuelle stigmatisation et la discrimination... » - Isabelle

Les inégalités de genre semblent donc rester chose courante dans nombre de pays en développement et il est parfois difficile pour les organisations d'action humanitaire de briser l'image de la femme locale dans la sphère publique.

Une certaine fascination de la part des partenaires et employés locaux est aussi perceptible quant aux états civils des femmes expatriées qui travaillent en action humanitaire. Vu les référents culturels de genre auxquels ils sont habituellement exposés, les partenaires locaux semblent souvent surpris par leur état civil de célibataire et parfois par le fait que celles qui sont mères, sont capables de laisser leurs enfants ou conjoints derrière pour aller travailler à l'étranger.

La différence semble donc notoire entre la place de la femme locale dans l'espace public et celle de la femme expatriée. En l'occurrence, on doit se rappeler que les chances ne sont pas non plus les mêmes pour les femmes locales que pour les expatriées arrivant avec une éducation souvent fort complète. Cela dit, certaines femmes dans ces pays dits 'en développement' reçoivent une éducation complète, mais encore faut-il qu'on leur donne l'occasion de mettre à profit leurs connaissances.

Ce ne sont pas les organisations intervenant sur le terrain qui pourront changer la place de la femme dans la culture locale ni la question de l'égalité par ailleurs. Un travail de sensibilisation peut être effectué, mais sa portée sera à long terme et ses tenants et aboutissants seront de la responsabilité des acteurs locaux. Certains projets étaient d'ailleurs destinés aux femmes locales, ce qui selon plusieurs des intervenantes, reste le plus efficace en matière d'impact sur le milieu.

« Je pense que ce sont ces initiatives qui marchent le mieux, d'impliquer les femmes. Parce que les femmes sont responsables des enfants et elles ont un sens des responsabilités plus prononcé que les hommes, sans vouloir rentrer dans les stéréotypes. En développement, quand tu passes par les femmes, souvent les enfants vont aussi pouvoir en bénéficier plus. » - Élise

Plusieurs intervenantes (4/8) ont aussi mentionné que le fait d'être une femme favorisait l'accessibilité aux femmes locales, soit sur le terrain ou dans les équipes de travail. On constate

donc qu'à certains égards les répercussions des projets ayant un impact sur les femmes et la place qu'elles occupent dans l'espace public sont positives. Cependant, il reste que l'incidence peut être moindre dans l'espace privé.

6.3.5. Rôle de la femme dans l'espace privé

Qu'on parle de viol, de discrimination ou d'accessibilité à l'éducation pour les femmes la conclusion est qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire mondialement. Souvent, les stéréotypes de genre sont encore fortement ancrés dans les mœurs, souvent reliques ou réalités de valeurs véhiculées par la religion, et vont même parfois jusqu'à créer certaines formes de ségrégation.

Cette différence et ces restrictions sont donc des réalités desquelles il faut tenir compte dans l'approche sociale qui sera prise par les organisations et les expatriés. Malheureusement, nous n'avons pu recueillir un nombre suffisant d'informations en ce qui a trait aux réalités vécues par ces femmes locales dans leurs vies privées. Cela vient du fait que nous n'avons pas interviewé de femmes locales, mais aussi que l'accès des femmes expatriées à la vie personnelle des employés locaux est, comme nous l'avons vu précédemment, souvent limité aux échanges dans les lieux de travail.

Ces éléments définissant la place de la femme au niveau social, il sera maintenant plus facile de comprendre les subtilités liées aux préjugés sociaux qui auront une incidence sur les dynamiques d'équipe et organisationnelle.

6.3.6. Notion de 3^e sexe et statut d'expatriée

Puisque la femme expatriée semble avoir un statut différent de celui des femmes locales, mais aussi des hommes, le terme troisième sexe (ou troisième genre) a été utilisé à quelques reprises dans les discours, ou du moins cette différence a été signifiée explicitement, ce qui nous a semblé porter un regard nouveau sur l'image de la femme gestionnaire de projets humanitaires. On a d'ailleurs déjà rencontré ce terme dans certains recueils de nouvelles sur le milieu humanitaire :

« Je suis presque un homme, car internationale humanitaire (...), mais je reste en même temps biologiquement une femme, donc un objet de séduction, de régulation et de prohibition. Le cumul de ces statuts rend flou et complexifie la définition des rôles sociaux à mon égard, d'ordinaire stricte, claire et sans chevauchement. » (Deas, 2016: 130)

La notion de troisième sexe a aussi été utilisée dans des ouvrages sur les carrières non traditionnellement destinées aux femmes par exemple (Benchikh, 2013). Il importe cependant de spécifier qu'on ne parle pas ici du troisième sexe au sens transgenre du terme, mais en tant que nouveau construit social entourant la femme occupant un poste hiérarchiquement élevé dans la sphère sociale ou professionnelle.

« C'est comme si tu deviens un troisième sexe. » - Chloé

On sent donc une scission entre les rôles octroyés aux hommes et aux femmes, et on y ajoute une nouvelle donnée avec ces femmes expatriées prenant des rôles traditionnellement laissés aux hommes. Cela peut donc être déstabilisant pour les employés locaux qui doivent s'adapter à cette nouvelle réalité parfois choquante au niveau culturel.

6.3.7. Avenir professionnel des femmes humanitaires

Quelques femmes ont abordé le sujet des difficultés spécifiques aux femmes en ce qui a trait à la conciliation travail-famille. Nous avons donc profité des deuxièmes entretiens pour développer un peu plus sur le sujet. La perspective de développer des relations intimes stables et à long terme tout en travaillant dans ce milieu somme toute instable, ainsi que la capacité à allier mandats internationaux en contexte extrême et vie familiale étant pour elles presque impossible à réaliser, la plupart ont, soit fait le choix de rester célibataire pour poursuivre leur passion professionnelle, soit de tout arrêter pour se donner la possibilité d'avoir une famille. Dans les deux cas, le choix ne semble pas toujours avoir été facile.

« Mais je n'avais pas compris qu'en tant que femme, j'aurais vraiment de la difficulté à avoir une vie professionnelle d'humanitaire, une belle carrière, avec une famille. Alors ce que j'ai découvert au fur et à mesure, c'est que les femmes humanitaires, il y en a qui se mettent en couple, ça existe, mais ce n'est pas la majorité. Les femmes sont soit seules, il y en a beaucoup qui ont lâché pour suivre leur conjoint qui travaille pour les Nations Unies, le CICR, etc. Mais très peu de couples d'humanitaires sont capables d'avoir une famille, une belle vie sans stress de se trouver des contrats ensemble. (...) Mais j'ai dû quand même, à un moment donné, faire un choix entre cette carrière trépidante et avoir éventuellement une famille. » - Chloé

Certaines ont décidé de poursuivre, d'autres d'arrêter pour fonder une famille ou se remettre en couple ou retrouver une certaine stabilité. Toutefois, le désir de repartir reste présent, peu importe

les choix personnels faits en cours de parcours, peu importe les défis rencontrés, et peu importe qu'elles soient femmes.

6.3.8. Conclusion de l'analyse des résultats

La présente section a donc été structurée sur le même modèle que le cadre conceptuel à la seule différence que certaines dimensions s'y sont ajoutées en cours d'analyse (défis de leadership, compréhension culturelle, enjeux d'éthique et d'intervention, formation prédépart, notion de 3^e sexe et avenir des femmes humanitaires). En effet, certains sujets nouveaux ont été abordés par les intervenantes en cours d'entretiens. Ceux-ci étant pertinents et enrichissants dans le cadre de la présente recherche, nous avons cru bon de les ajouter, dans la perspective où notre approche est de type abductive. De plus, la dimension du soutien organisationnel a été mise sous la dimension de la capacité d'action; la sous-dimension connaissance, communication et adaptabilité a été scindée en deux; et les contraintes sociopolitiques et environnementales ont été joutées à la gestion du stress plutôt qu'au contexte en soi.

De manière générale, à travers les entretiens, il nous a été confirmé que la dimension relationnelle était primordiale en ce qui a trait au développement de la confiance, et qu'ainsi cela rendait la prise de décision plus facile. Nous avons aussi appris que la provenance culturelle, donc la réputation de certains groupes culturels, pouvait avoir une incidence sur l'acceptation de leur leadership sur le terrain. En ce qui a trait à la culture locale, les femmes ont insisté sur l'importance de mettre en place des projets adaptés aux besoins de la population locale, qui plus est, émanant de celle-ci. Cela a aussi confirmé le besoin d'adaptabilité des gestionnaires de projets humanitaires.

Bref, dans cette section, nous avons pu effectuer le pont entre la notion de genre et le leadership dans un contexte humanitaire. Nous avons d'abord constaté que la culture locale semble avoir une incidence sur la relation entre les hommes et les femmes. De plus, les informations collectées lors des entretiens nous ont appris que la femme expatriée peut avoir un statut particulier en comparaison de celui de la femme locale. Afin de surmonter les préjugés sociaux et organisationnels liés au genre, les femmes rencontrées nous ont partagé que la collaboration et la compréhension culturelle influenceront l'acceptation de la femme en position de leadership dans un contexte d'action humanitaire. L'appui de collaborateurs locaux serait aussi primordial. En ce sens, les femmes gestionnaires de projets humanitaires devront développer certaines stratégies

favorisant cette saine collaboration, tel l'apport d'employés masculins locaux dans la prise de décisions, l'humilité, la sagacité et la diplomatie.

7. Synthèse et discussion

Dans le cadre de l'analyse, nous avons pu constater une certaine cohérence à travers les discours partagés par les intervenantes. En ce qui a trait aux enjeux éthiques, à la relation entre la dynamique d'équipe et le leadership ainsi qu'entre la compréhension culturelle et le leadership, aux répercussions du stress et aux relations de genre, un profil relativement clair a pu se dessiner en lien avec le cadre conceptuel établi et les théories explorées.

Nous reviendrons donc dans un premier temps sur les thèmes et dimensions abordés qui nous ont semblé les plus révélateurs afin de les mettre en parallèle avec la théorie et ainsi en confirmer la pertinence. En guise de conclusion, nous tenterons de répondre plus explicitement à la question de recherche et à sa sous-question tout en laissant place à une certaine ouverture orientée vers de nouvelles pistes de recherche.

7.1. Leadership

7.1.1. Dynamiques d'équipes et leadership

Le modèle conceptuel duquel nous nous sommes inspirée pour structurer nos entretiens part de la prémisse que les dimensions du contexte extrême définissant son niveau d'intensité impacteront la capacité d'adaptation du gestionnaire (Hannah *et al.*, 2009) et donc, par ricochet, sa capacité d'agir (voir figure 5 du cadre conceptuel).

À travers les différentes informations recueillies, nous avons effectivement pu constater que l'intensité du contexte pourra avoir une incidence sur le leadership des intervenants et intervenantes sur le terrain. Par exemple, le temps octroyé à l'action (urgence vs aide) demandera de déployer des stratégies différentes afin d'exercer un leadership approprié selon les besoins liés à la situation ou au projet. La proximité physique ou psychosociale énoncée dans le modèle aura aussi une incidence, en ce sens où l'ampleur donnée à la capacité d'action pourra être déterminée par le lien de confiance développé avec la communauté ou les employés locaux et par la compréhension du contexte culturel et des besoins. Le type de menace quant à lui, pourra aussi avoir un impact si, par exemple, on évalue les enjeux de sécurité en fonction de l'action.

En ce sens, le style de leadership des expatriés qui sera adopté sera aussi en interaction et en adaptation constante avec le contexte dans lequel il est exercé. La gestionnaire devra donc ajuster

son style aux degrés d'intensité des dimensions définissant le contexte. Par exemple, afin d'agir dans un contexte extrême, les organisations pourraient avoir tendance à centraliser l'autorité et les gestionnaires à adopter, dans l'urgence, un style d'autorité plutôt directif afin d'optimiser l'efficacité des actions. Par contre, il ressort de manière convaincante de notre collecte de données que, dans le cas d'interventions ou de projets de nature humanitaire, c'est plutôt un leadership participatif qui est prisé.

On dénote aussi qu'en situation de stress, la réceptivité des individus impliqués face à un style de leadership transactionnel semble moins grande. L'influence du gestionnaire serait donc plus importante s'il projette une image d'accessibilité et donc adopte un leadership plutôt transformationnel favorisant une vision commune et inspirante, encourageant la recherche de solutions communes et préférant une approche basée sur le coaching et le développement des capacités. Tous ces éléments créeront alors un engagement plus important envers l'action, ce qui favorisera grandement le développement d'une dynamique d'équipe positive et efficace (Avolio *et al.*, 2004; Hannah *et al.*, 2009). D'ailleurs, l'influence du (ou de la) gestionnaire sur les ressources humaines et les bénéficiaires de l'intervention sera plus grande s'il a des considérations individuelles et donc, des habiletés interpersonnelles (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016). Les auteurs proposent donc d'adopter une approche hybride et adaptative combinant, par exemple, une approche directive pour la prise de décisions et une approche qu'on pourrait qualifier de plus humaniste dans la gestion des ressources humaines (Giannantonio, Hurley-Hanson et Rouleau, 2013). Comme le soulignait Johanne lors des entretiens, la gestionnaire doit pouvoir réorienter les objectifs et même parfois reprendre les rênes lorsque les choses ne se passent pas bien, afin de s'assurer que les objectifs soient atteints et les résultats au rendez-vous.

Tel que mentionné par Chevrier (2012), le contexte et le processus d'interaction entre les individus, notamment par la communication, auront aussi une incidence sur la dynamique d'équipe. Les mécanismes utilisés pour créer cette dynamique seront alors déterminés par le leadership des gestionnaires. De plus, le contexte extrême demandera une grande flexibilité tant de la part des gestionnaires que des membres de l'équipe et des bénéficiaires de l'aide apportée (Giannantonio, Hurley-Hanson et Rouleau, 2013; Pépin, 2005). C'est en ce sens que les intervenantes nous ont parlé d'adaptation à l'équipe, de flexibilité face au contexte ou de capacité à travailler dans l'incertitude. Néanmoins, lorsque cela est possible, il est préférable de former l'équipe en fonction

des besoins en choisissant minutieusement les éléments qui la composent (Pépin, 2005), comme cela fut le cas pour Isabelle ou Sylvie dans le cadre de certains projets à plus long terme en Haïti. Somme toute, comme l'explique Pépin (2005), le rôle de la gestionnaire est de favoriser la cohésion entre les membres de l'équipe et de coordonner les activités de celle-ci.

7.1.2. Capacité d'action : leadership et confiance

Il importe de rappeler qu'afin d'obtenir le pouvoir de développement de cette homogénéité nécessaire au bon fonctionnement d'une équipe, la gestionnaire doit avoir la confiance de celle-ci. Nous avons pu voir que cette confiance s'acquiert en prenant le temps de connaître et de se faire connaître, de comprendre et de se faire comprendre.

La confiance aura l'avantage de réduire les conflits potentiels, de favoriser la communication et le partage d'informations, augmentera la performance de l'équipe et donc mènera à une saine collaboration entre les acteurs impliqués (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015; Krishnan, Martin et Noorderhaven, 2006). Tous ces éléments positifs liés à la confiance seront aussi une plus-value au leadership, à la crédibilité du gestionnaire et, par conséquent, à sa capacité d'action sur le terrain.

7.1.3. Style de leadership : caractéristiques du gestionnaire humanitaire

Si on revient au modèle pyramidal du leadership global de Evans, Pucik et Björkman (2011) (inspiré de Bird et Osland) présenté à l'annexe 2, on remarque que plusieurs des caractéristiques mentionnées ont été reprises et confirmées par les discours de nos intervenantes. Qu'on parle de la capacité à prendre des décisions éthiques, à construire une cohésion d'équipe, à développer la confiance et des compétences culturelles telles que le *global mindset*, à générer de la tolérance face à l'ambiguïté ou encore de l'ouverture face aux défis, il est intéressant de constater que la majorité des éléments développés dans ce modèle ont été repris dans les différents discours de nos intervenantes et sont partie prenante de notre analyse. Revenons d'ailleurs sur les caractéristiques théoriques du leadership en contexte humanitaire afin de les comparer à ce qui a été retenu par les intervenantes.

Plusieurs études axées sur le leadership des organisations et des gestionnaires en contexte humanitaire ont été effectuées dans les dernières années, et ce, dans la mouvance des

questionnements quant à la légitimité des actions entreprises et la complexification des conflits et catastrophes mondiales. Le constat est clair, les individus en position de leadership ont une responsabilité essentielle pour le bon déroulement des missions, que ce soit en ce qui a trait à la sécurité, à la réduction des impacts encourus par les catastrophes, à l'identification des risques subséquents ou aux processus de communication dans leur ensemble. Bref, une responsabilité stratégique permettant d'établir une vision claire du contexte et des actions à prendre en fonction des besoins des populations affectées (Buchanan-Smith et Scriven, 2011; Peerbolte et Collins, 2013). Ces constats, échos d'observations effectuées sur le terrain, sont cohérents avec ce que nous avons pu relever des discours recueillis : une vision claire permettant un développement effectif de la confiance ainsi qu'une capacité d'action élargie et un respect des besoins communiqués par la communauté pour ne nommer que ces éléments.

Diverses caractéristiques du leadership telles le respect, l'intelligence émotionnelle, la saine et limpide communication, l'ouverture culturelle, la reconnaissance des compétences d'autrui, l'écoute, l'imputabilité et la capacité à prendre de bonnes décisions, ayant été énoncées par les intervenantes, nous avons pu les valider par les écrits théoriques explorés. En l'occurrence, les gestionnaires de projets humanitaires doivent pouvoir gérer facilement l'incertitude en ayant une pensée analytique et critique développée; motiver leurs équipes malgré les défis et le stress qui en découle; avoir de grandes qualités de communication afin d'éviter, dans la mesure du possible, les incompréhensions; et avoir la capacité de « donner du sens » au contexte vécu, même s'il peut parfois s'avérer difficile de rationaliser certains types de crises. De plus, la diplomatie et les habiletés politiques, la confiance en soi et la capacité à prendre des décisions, l'humilité et la reconnaissance du potentiel d'autrui pour ne nommer que celles-là, sont des qualités recherchées chez les gestionnaires par les organisations œuvrant dans ce secteur d'activité (Arcand, Audet et Prévost, 2017; Dickmann, 2010; Peerbolte et Collins, 2013; Proulx et Brière, 2014).

« ... les individus exerçant leur leadership avec succès en contexte humanitaire, démontrent généralement un vaste éventail de qualités de leadership et en comparaison de gestionnaires d'autres secteurs d'activités, ils démontrent des valeurs très fortement ancrées. »²³

²³ Traduction libre Buchanan-Smith et Scriven (2011: 6)

Afin que les gestionnaires de projets humanitaires puissent avoir la marge de manœuvre pour faire éclore toutes ces qualités, Buchanan-Smith et Scriven (2011) rappellent que les organisations doivent laisser les équipes travailler, sachent conserver une certaine flexibilité et leur fassent confiance tout en leur apportant le soutien approprié. Selon les intervenantes rencontrées, cela n'est pas toujours le cas, surtout à cause de la reddition de comptes envers les organismes subventionnaires et les donateurs. Cependant, plusieurs des femmes rencontrées ont tout de même souligné le fait que leurs patrons leur faisaient confiance et les laissaient de manière générale exercer leur leadership sans trop de contraintes.

Lors de l'élaboration du cadre conceptuel, au facteur contextuel du modèle de Hannah *et al.* (2009) nous avons ajouté ceux de la culture (organisationnelle et locale), du genre, ainsi que les caractéristiques mêmes du leadership ou du gestionnaire (voir figure 5 du cadre conceptuel). En ce qui a trait à la culture organisationnelle, nous avons abordé les dynamiques d'équipes qui, selon les intervenantes tout autant que les auteurs, sont un élément clef de l'exercice d'un leadership efficace. De plus, nous avons émis l'idée que le contexte culturel local pouvait aussi avoir une incidence sur la capacité d'adaptation du gestionnaire et nous croyons donc pertinent de revenir sur la notion de compréhension culturelle dans la section qui suit.

7.1.4. Stress

À la suite des différents entretiens effectués, nous avons pu constater que le soutien organisationnel nécessaire à un suivi psychologique et médical semble présent, du moins au sein des organisations ayant employé les femmes rencontrées. La plupart des organisations œuvrant au sein du secteur humanitaire ont intégré des évaluations médicales et psychologiques dans le processus de gestion des ressources humaines ainsi qu'en amont et en aval des missions. Comme il nous a été précisé par les intervenantes, les ressources sont disponibles, mais c'est aux individus de les utiliser en fonction de leurs besoins, ce qui déresponsabilise en quelque sorte les organisations face aux répercussions que peuvent avoir certains traumatismes vécus sur le terrain.

Cependant, dans certains cas de détresse psychologique, tels que le syndrome de choc post-traumatique ou la dépression sévère, il sera difficile pour la personne affectée de faire la part des choses et de demander l'aide dont elle a besoin. En effet, le repli sur soi et l'isolement sont des symptômes importants de ces maux qui, s'ils ne sont pas soignés à temps, peuvent être fatals ou

extrêmement dommageables (Prakash *et al.*, 2016). Il a été remarqué que l'exposition continue à des facteurs traumatisants additionnés à certains facteurs personnels (soutien du réseau social et historique de santé mentale) augmente le risque d'en subir les contrecoups (Brooks *et al.*, 2015; Connorton *et al.*, 2012; Eriksson *et al.*, 2013).

Les abus effectués par les expatriés en ce qui a trait à la consommation d'alcool, de drogues, de cigarettes, de sexe sont aussi une réalité du terrain. Par ces types de compensations, les expatriés tentent le plus souvent de pallier certains manques ou, dans certains cas, une certaine détresse psychologique. C'est ce dont témoignent les auteurs du recueil d'anecdotes *Emergency Sex (and other desperate measures)* (Cain, Postelwait et Thomson, 2006). On y relate entre autres les défis rencontrés sur le terrain et les répercussions des conditions de vie sur les agissements des expatriés, dont la recherche d'activités compensatoires dans l'espoir de retrouver un certain équilibre.

D'ailleurs, plusieurs auteurs et chercheurs dénoncent le fait que le soutien organisationnel est souvent insuffisant en ce qui a trait au stress déclenché par le contexte spécifique d'intervention (Connorton *et al.*, 2012; Ehrenreich et Elliott, 2004; McCormack, Joseph et Hagger, 2009). Néanmoins, quelques exemples positifs existent, notamment le cas de l'organisme *Community and Family Services international* (CFSI), organisme philippin qui intervient en Asie. En effet, en développant des campagnes de sensibilisation en santé mentale auprès de leurs employés tant internes qu'expatriés, en mettant à la disposition de tous des services de consultation psychologique, en formant le personnel adéquatement, en assurant le respect de la vie privée et en procurant des outils d'autodiagnostic, cette organisation a su encourager le développement de la confiance au sein des équipes, améliorer la gestion du stress, réduire le taux de roulement et donc diminuer les coûts de formation pour les nouveaux employés (Danieli, 2002).

En ce sens et malgré le fait que des ressources soient effectivement disponibles, il semble qu'il puisse y avoir une certaine place pour la réflexion et l'amélioration en intégrant une plus grande responsabilisation des organisations quant à la question de la santé mentale de leurs employés expatriés. Les éléments tirés des entretiens à ce sujet, ainsi que les recommandations de certains chercheurs s'étant intéressés au sujet, suggèrent d'intégrer la gestion du stress et des événements traumatiques à la préparation pré départ, tel que cela est fait auprès des soldats par exemple (Brooks *et al.*, 2015), et de resserrer les suivis post-retour afin de favoriser les diagnostics

médicaux de santé mentale (McCormack, Joseph et Hagger, 2009). Les travailleuses humanitaires n'étant pas à l'abri des tabous entourant la dépression et les autres problèmes de santé mentale et étant tout particulièrement vulnérables face à ceux-ci à cause du contexte, il serait donc recommandé pour les organisations d'améliorer leurs processus d'encadrement afin de mieux répondre aux besoins de leurs délégués expatriés.

7.2. Contexte

7.2.1. Compréhension culturelle

Dans leur analyse, M. Javidan et Dastmalchian (2009) expliquent que le leadership global demande une compréhension culturelle et que la gestionnaire doit ajuster ses comportements à ceux des autres cultures avec qui elle transige. C'est donc en ce sens que les gestionnaires en contexte humanitaire doivent s'adapter afin d'apporter aux populations affectées le soutien dont elles ont réellement besoin. De manière générale, il a été souligné dans la littérature l'importance de bien connaître la culture locale, de développer une compréhension commune par le biais de processus de communication adaptatifs, d'avoir la capacité de reconnaître les différences et de tenir compte des croyances et des valeurs pouvant justifier certaines actions tout en s'y arrimant afin de pouvoir s'y adapter (Adler, 1994; Calvez, 2006; Nardon et Steers, 2008)

Cependant, tel que nous avons pu le constater, l'accessibilité à la culture locale et sa compréhension relèvent parfois de défis presque insurmontables liés au temps octroyé à l'intervention en situation d'urgence et aux mesures de sécurité mises en place, ce qui limite les contacts des expatriés avec la population. On a aussi pu constater que le peu de temps de préparation et le peu de temps d'intégration des gestionnaires de projets humanitaires en position de leadership ajoutaient un défi supplémentaire à leur capacité d'action.

Néanmoins, les femmes se sont tout de même exprimées positivement en ce qui a trait aux interventions courtes d'urgence. Là où il a semblé y avoir davantage de critiques face à l'intégration culturelle, c'est ce qui est en lien avec les projets à plus long terme. Ironiquement et malgré des préparations pré départ un peu plus exhaustives, ces femmes restaient critiques face à leur capacité à mener à terme les projets, ou du moins face aux défis encourus qui auraient pu, selon elles, être amoindris par un soutien plus adéquat. Exception faite de certains projets en santé, il semble donc qu'on pourrait faire mieux d'autant plus que les changements de paradigmes sont

de plus en plus rapides et complexes et que, par conséquent, cela demande une capacité d'adaptation encore plus grande (Ronalds, 2010).

On en vient donc à la conclusion que les enjeux liés à la compréhension culturelle pourront avoir une incidence sur la capacité d'adaptation du gestionnaire en contexte extrême. Ces éléments ajoutent à la pression qui peut être ressentie par les intervenants et intervenantes sur le terrain. Tel que nous l'avons constaté dans l'analyse, si les éléments constituant la cohésion d'équipe et la capacité d'action du gestionnaire ne sont pas au rendez-vous, le stress sera beaucoup plus difficile à gérer, ce qui peut compromettre non seulement les projets et interventions, mais aussi la santé des gestionnaires. De plus, le rôle de la gestionnaire de projet ou de mission aura une incidence sur l'ouverture à la réalité culturelle, ainsi que sur l'élaboration de la confiance, élément intrinsèque à la gestion du stress (Arnold, Loughlin et Walsh, 2016; Halverson *et al.*, 2004).

7.2.2. Enjeux éthiques et d'intervention

Revenons maintenant sur les enjeux d'éthique et d'intervention. Ainsi que nous avons pu le voir, malgré la passion que ces femmes ont pu manifester pour le métier, de nombreuses critiques ont pu être formulées. D'abord, la légitimité de certaines missions a été remise en question, surtout lorsqu'on parle d'aide à moyen terme. De plus, la manière d'intervenir, de choisir les projets et de les implanter a été vivement critiquée.

Cependant, les enjeux éthiques auxquels sont confrontées les organisations sont souvent difficiles à arrimer à la réalité et aux besoins du terrain. En effet, la complexité du contexte, que l'on parle de politique, de droit, d'économie, de culture, de religion, etc., complexifie la prise de décisions en haut lieux, ce qui fait que ces positions et décisions ne sont pas toujours alignées avec les besoins réels (Verna, Piron et Béguerie, 2010). Les organisations seraient donc confrontées à des enjeux éthiques de nature plus politique et les intervenants, à certaines réalités leur demandant une plus grande flexibilité d'action. Entre les deux, la confrontation des idées et les enjeux moraux peuvent alors rester coincés dans les méandres de la reddition de compte et de l'imputabilité, ce qui souvent crée de la frustration et ralentit les projets. La gestionnaire sur le terrain est alors confrontée à des questionnements d'ordre moral, ce qui peut la mener à une baisse de motivation ou même à une rupture du contrat psychologique avec son organisation (Anderson, 2015; St-Onge *et al.*, 2007). Une grande capacité d'adaptation lui sera alors demandée.

« C'est dans la confrontation avec son milieu d'intervention, sa culture et les contraintes de différentes natures qui pèsent sur son mandat, que l'intervenant prendra rapidement conscience de la portée éthique de son action. Son action se trouve être le produit de l'arbitrage qu'il rend entre les différentes valeurs morales qui sont les siennes, entre les différentes règles morales qui s'appliquent à la situation, entre les différents ordres de valeurs qui sont en jeu dans la situation. » (Verna, Piron et Béguerie, 2010: 56-57)

Les valeurs culturelles personnelles sont donc défiées d'autant plus que l'action devrait être alignée avec cette morale pour qu'elle soit éthiquement acceptable. Il serait donc logique de penser que c'est lorsque cette morale est remise en question que les frustrations apparaissent et que les critiques venant du terrain émergent.

Appuyant les critiques d'ordre éthique émises par les intervenantes rencontrées, nombre d'auteurs et de chercheurs se sont questionnés dans les dernières années sur la structure des interventions et la manière dont les projets sont choisis et ficelés. La légitimité même des organisations, quelle que soit leur nature, ainsi que celle de la 'sacro-sainte' communauté internationale, est aussi remise en question, ce qui rejoint des positions déjà énoncées ailleurs (Bebbington, Hickey et Mitlin, 2008; Krause, 2014; Verna, Piron et Béguerie, 2010). D'ailleurs, selon Verna, Piron et Béguerie (2010) c'est ce déséquilibre qui aurait mené à une recrudescence des interventions armées et qui conférerait un certain pouvoir aux instances internationales :

« Sans doute n'est-ce pas entièrement le fruit du hasard si l'on assiste, depuis quelques années, au triomphe d'une moralisation des interventions armées qui se voient justifiées par des impératifs supérieurs d'ordre moral, plutôt que par des principes légaux, vu l'apparente dissolution des standards de légalité de droit international et de standards de légitimité que conférait une autorisation obtenue dans une enceinte institutionnelle comme le Conseil de Sécurité de l'ONU. » (Verna, Piron et Béguerie, 2010: 179)

Le questionnement des femmes rencontrées en ce qui a trait à ce qu'on pourrait appeler la réinvention de l'intervention en contexte humanitaire, reste donc justifié, et en accord avec les différentes critiques émises quant à l'éthique d'intervention et la place des ONG et autres organisations internationales. D'ailleurs, Bebbington, Hickey et Mitlin (2008) se questionnent dans leur recueil, sur la capacité des ONG internationales à faire une différence sur le terrain, ainsi que sur l'approche prisée par ces dernières :

« Les critiques à ce sujet ont d'ailleurs été voilées, confinées à s'exprimer sur le fait que les ONG pourraient être un phénomène imposé et salué comme une nouvelle forme d'impérialisme, sans toutefois être une alternative adéquate. »²⁴

Malgré certains enjeux éthiques, moraux et de sécurité, il est donc justifié de se questionner sur la place des ONG et les impacts de leurs interventions, surtout si on considère que leur rôle n'est pas nécessairement justifié. Cependant, il importera d'abord de préciser le contenu même des missions ainsi que le rôle des acteurs impliqués avant de pouvoir réviser la structure même du système.

7.3. Relations de genre

À la phase embryonnaire de cette étude, nous avons fait le constat que les organisations œuvrant dans le secteur de l'intervention et de l'action humanitaire ne semblent pas faire de distinction quant au genre lors du recrutement et de la formation de leurs délégués expatriés. Partant de la prémisse que de nombreuses cultures ont des comportements discriminatoires envers le genre féminin, nous nous sommes demandé si cela pouvait avoir une influence sur les capacités et comportements de leadership des femmes travaillant dans l'urgence.

À la suite de l'analyse des entretiens effectuée, il nous semble que ce questionnement était légitime. Puisque socialement la place de la femme diffère d'une culture à l'autre, que les femmes expatriées semblent avoir un statut différent des femmes locales et des hommes expatriés, qu'elles rencontrent des défis liés au genre et qu'elles se voient obligées de développer des stratégies d'adaptation et d'intégration spécifiques, on peut en conclure que le genre peut effectivement avoir une incidence sur la capacité d'adaptation de la gestionnaire en contexte humanitaire. Cela dit, nous reconnaissons que ce facteur doit être généralement combiné à d'autres pour que l'on puisse considérer les défis rencontrés comme des écueils au travail de leadership, que ce soit par rapport à la dynamique d'équipe, au contexte ou même à la culture organisationnelle (Klenke, 2011).

Très peu de littérature témoignant spécifiquement du travail des femmes en action humanitaire ou en contexte extrême était disponible pour appuyer notre recherche ce qui rejoint un constat déjà effectué par Buchanan-Smith et Scriven (2011). Cependant, le constat du manque de données disponibles était le même pour quelques auteurs, notamment Hewlett et Luce (2006) dans leur article s'intéressant aux emplois dits «extrêmes». Selon ces auteurs, la présence limitée de femmes

²⁴ Traduction libre (Bebbington, Hickey et Mitlin, 2008: 9)

s'intéressant à des emplois en contexte extrême ne viendrait pas de la forte pression qui en découle ou de la quantité de responsabilités, mais des implications que ces emplois demandent. L'impact sur la conciliation travail-famille et le manque fréquent de soutien de la part du conjoint seraient donc des barrières à l'ambition des femmes souhaitant se développer dans ces secteurs d'activité.

C'est d'ailleurs ce dont les femmes rencontrées ont pu témoigner, car, tel que mentionné, elles ont pour la plupart soit laissé tomber le métier pour se réorienter et fonder une famille ou se mettre en couple, soit fait le choix de se consacrer pleinement à leur métier, restant célibataires et sans enfants. Seulement deux des intervenantes rencontrées espéraient encore pouvoir concilier les deux mondes, mais sans avoir encore pu l'expérimenter concrètement.

8. Conclusion

De nombreuses femmes semblent se voir en quelque sorte obligées de quitter le milieu humanitaire en constatant que la conciliation travail-famille peut être complexe. En effet, comme dans tout domaine, un haut taux de roulement rime souvent avec une perte d'expertise au sein de l'organisation (Cossette et Gosselin, 2012; Holtom, Mitchell et Lee, 2006). Toute organisation qui déploiera des ressources pour le développement d'un employé se verra désavantagée lorsque celui-ci décidera de quitter son emploi. Non seulement les pertes financières peuvent être importantes, mais cela peut aussi créer un déséquilibre du réseau social, de la dynamique d'équipe, et mener à l'effritement des connaissances internes (Holtom, Mitchell et Lee, 2006). Il a aussi été grandement documenté que le développement du capital humain et sa rétention sont d'une valeur inestimable pour les entreprises. On peut donc croire qu'étant donné la spécificité du travail en contexte humanitaire, cela serait aussi le cas pour les organisations œuvrant dans le secteur.

Il serait donc à l'avantage de tout un chacun d'amorcer une réflexion sur la manière de revoir les processus de gestion des ressources humaines, incluant les possibilités d'avancement et de conciliation travail-famille dans ce domaine complexe, ainsi que le soutien qui peut être apporté aux employés (femmes et hommes) souhaitant poursuivre leur carrière sur le terrain tout en tentant de conserver un certain équilibre, notamment dans le but d'avoir une famille. Isabelle mentionnait d'ailleurs qu'il y avait de moins en moins de mandats familiaux et qu'il était de plus en plus difficile d'obtenir des postes de gestion ayant une certaine stabilité tout en assurant un maximum d'impact sur le terrain dans un milieu sécuritaire.

L'investissement et la réflexion à ce sujet seraient d'autant plus intéressants pour les organisations qu'on retrouve de plus en plus de femmes sur le terrain, que leur approche semble appréciée et que le style de leadership mis de l'avant en mission semble bien s'arrimer aux caractéristiques du leadership des femmes, si on peut l'appeler ainsi. Il est vrai que de nos jours, les femmes occidentales sont plus enclines à s'engager dans des carrières demandant de la mobilité et des compétences de leadership telles qu'exigées dans le milieu humanitaire. Par contre, il reste que les processus de rétention des employés ne semblent pas toujours être au rendez-vous et l'accessibilité à des postes de direction haut placés est encore difficile (Collette, Denormandie et Tintinger-Hagmann, 2010).

Bref, puisque nous avons retenu différentes informations complémentaires en priorisant une approche abductive, nous nous permettrons de suggérer certaines pistes d'amélioration telles des outils stratégiques ciblés vers le leadership des femmes. Cela pourrait être une avenue à considérer afin de favoriser leur adhésion à l'organisation et faciliter leur travail. Une amélioration de la formation pré départ en intégrant des données spécifiques sur le travail des femmes serait aussi une plus-value. En ce sens, il faut tenir compte du fait que la distinction de genre reste un enjeu présent et que même si les organisations tentent de montrer l'exemple en ne faisant pas de discrimination (qu'elle soit positive ou négative), les défis sont présents et le soutien n'est pas toujours favorable au travail des femmes.

En résumé de l'analyse des résultats et de la discussion qui précèdent, on peut tirer les conclusions suivantes :

1. La dynamique d'équipe et le leadership sont inter relié et sont influencés par les interactions;
2. La compréhension culturelle est un élément clef dans la capacité d'action et d'adaptation des gestionnaires;
3. Le stress, s'il n'est pas contrôlé, peut avoir un impact néfaste sur la santé des individus et ainsi compromettre leur leadership;
4. La complexité du contexte humanitaire aura une incidence sur les enjeux éthiques et donc compliquera le travail des gestionnaires sur le terrain;
5. Le contexte aura une influence sur le spectre d'adaptation des gestionnaires;
6. Les défis liés au genre sont une réalité qui exige que les femmes développent des stratégies d'adaptation qui leur sont propres afin qu'elles puissent exercer leur leadership. Cependant, l'incidence de ce facteur peut être positive autant que négative.

À la question : « Quelles sont les influences du contexte d'intervention sur le leadership des femmes gestionnaires de projets humanitaires lors de leurs missions? », on peut donc répondre que les enjeux éthiques, la dynamique d'équipe, la compréhension culturelle, le stress engendré par le contexte ainsi que le genre sont des facteurs d'influence de leur leadership.

En reprenant le modèle conceptuel prisé pour structurer la collecte de données, nous avons pu établir une nouvelle proposition bonifiant le modèle de Hannah *et al.* (2009). Selon ce que nous avons pu constater, les cultures locales et organisationnelles ayant une incidence sur la capacité d'adaptation et d'action du gestionnaire, elles devraient selon nos observations se retrouver dans la liste des dimensions du contexte extrême. Cette dimension, comme nous l'avons vu, aura une incidence sur le leadership des femmes dans un contexte extrême de type humanitaire.

En ce qui a trait aux autres facteurs d'influence qui ne sont pas directement issus du contexte extrême en soi, mais qui y sont tout de même liés (enjeux éthiques, stress et dynamique d'équipe) ceux-ci viendront aussi influencer le leadership. De plus, il nous a semblé que les caractéristiques du gestionnaire auront aussi un effet sur sa crédibilité et sa capacité d'action. C'est donc en ce sens que nous proposons un modèle bonifié permettant une ouverture sur d'autres pistes de recherche et ayant pour objectif de préciser nos observations.

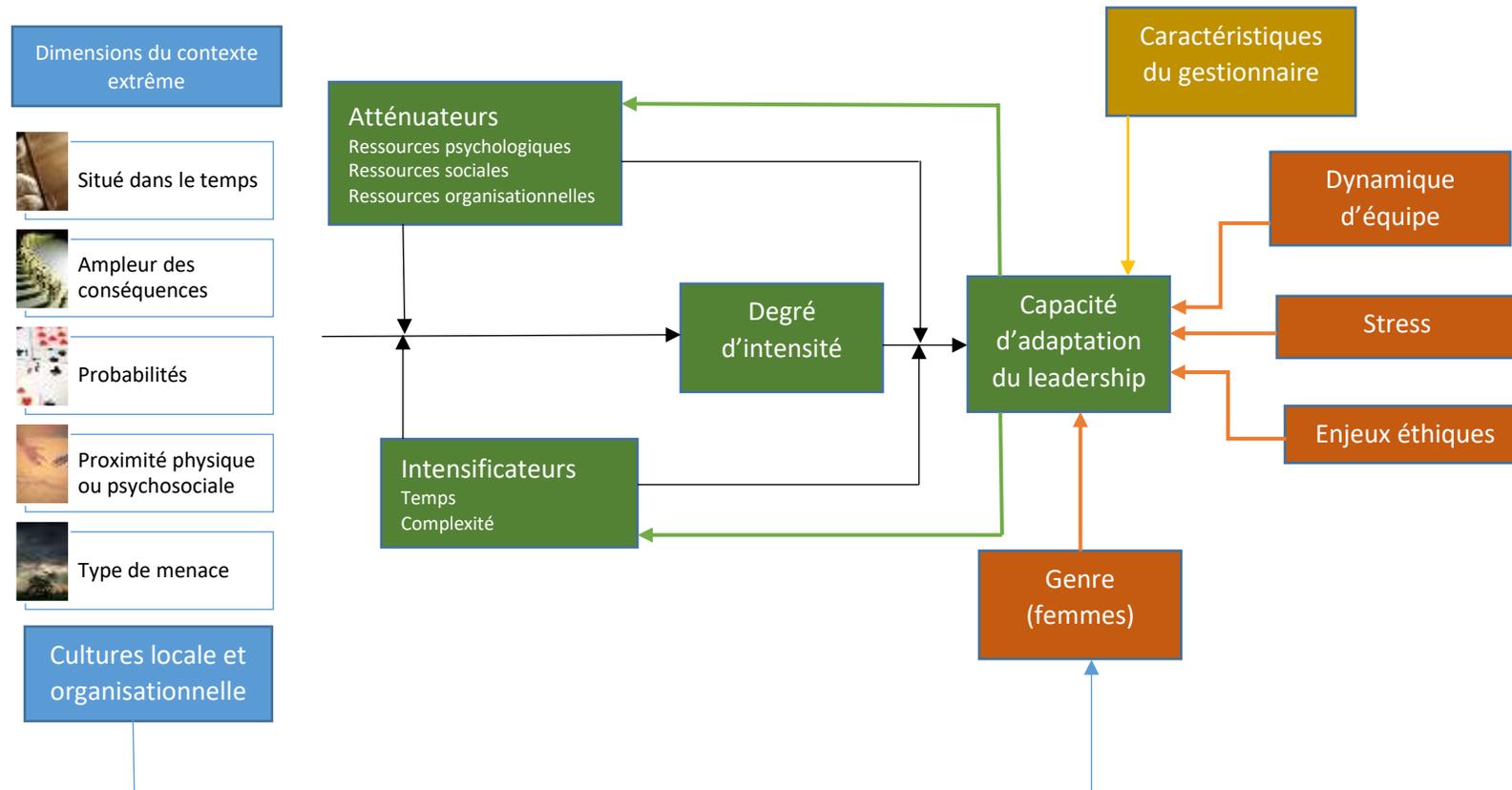


Figure 6 : bonifiée à partir de Hannah et al. (2009) – à la suite de l'analyse

Flèches noires : influence du contexte sur la gestionnaire établie par Hannah et coll. / flèches vertes : influence du gestionnaire sur les facteurs d'influence / flèches oranges : liens d'inter influence définie dans le cadre de la recherche / flèche bleue : dimension du contexte ajouté ayant une influence sur la capacité d'adaptation des femmes gestionnaire.

Afin de répondre à la sous-question « Quelles sont les stratégies utilisées par les femmes gestionnaires de projets humanitaires leur permettant d'atteindre leurs objectifs de mission? » nous avons pu circonscrire les stratégies suivantes, telles qu'élaborées dans l'analyse :

1. S'assurer d'une saine collaboration entre les femmes et les hommes;
2. Faire preuve d'humilité;
3. Accepter les différences culturelles, notamment celles liées au genre, et s'y adapter;
4. Tenir compte de la structure hiérarchique en place.

À cela on pourra ajouter le développement de la confiance par l'écoute et le respect des besoins tant des équipes en place que de ceux venant du terrain. Ces éléments joueraient donc la fonction d'atténuateur permettant aux femmes d'exercer leur rôle malgré les défis externes.

De plus, les caractéristiques du leadership pourront aussi jouer un rôle dans la manière dont la gestionnaire sera en mesure de s'adapter au contexte et de recueillir la légitimité nécessaire pour atteindre un seuil maximal d'efficacité et d'efficience.

Enfin, on peut résumer l'ensemble des suggestions issues de l'analyse comme suit :

1. Amorcer un questionnement quant au rôle réel des organisations sur le terrain et les interventions effectuées;
2. Dans la mesure du possible, permettre aux gestionnaires de choisir les membres de leur équipe de projet;
3. Favoriser un leadership transactionnel impliquant les parties prenantes;
4. Donner une marge de manœuvre et une certaine flexibilité aux équipes de projets;
5. S'assurer que les besoins de la communauté sont bien comblés et connus de l'équipe de projet;
6. Effectuer une refonte de la préparation pré départ permettant de mieux s'adapter aux enjeux centraux (genre, culture, sociopolitiques);
7. Améliorer les programmes en réponse aux répercussions du stress et des traumatismes pouvant être vécus;
8. Réviser les processus de gestion des ressources humaines en fonction de certaines réalités humaines telles la conciliation travail-famille ou les possibilités d'avancement dans le métier.

Malgré ces suggestions, certaines limites ont été observées quant au spectre de cette recherche.

8.1. Limites de la recherche

Des choix ont été effectués quant à la méthode choisie et le bassin de candidates choisies. Cette recherche aurait pu être abordée de divers points de vue, mais nous avons choisi celui de ces

femmes en les positionnant dans leur contexte et en tenant compte de variables précises, dont celle du genre.

Il aurait notamment été pertinent d'avoir le point de vue des équipes gérées par ces femmes ou de faire une comparaison avec la situation vécue par des hommes exerçant le même métier et vivant des contraintes similaires. Ces limites pourraient par contre faire partie des pistes de recherche pour l'avenir. En l'occurrence, ce projet de recherche est abordé comme une première étape jetant les bases d'un questionnement légitime et ouvrant la voie à d'autres réflexions sur le sujet.

Comme l'ont mentionné nombre d'auteurs à propos des différents types d'approches biographiques, il reste que les informations collectées relèvent de la perception des intervenantes rencontrées et du fait que leur niveau d'objectivité est teinté de sensations, de souvenirs et d'impression bien personnelle (Bertaux, 1980; Houle, 2016; Joana, 1994). Or, nous croyons avoir bien soutenu l'argument nous ayant permis de choisir cette approche riche de renseignements pertinents.

On pourrait aussi critiquer le nombre de personnes interviewé, mais comme mentionné dans la méthodologie, le seuil de saturation semble avoir été atteint selon les thèmes abordés. Le temps d'entrevue découpé en deux moments distincts a permis d'obtenir une quantité considérable d'informations pertinentes.

Malgré le fait que les entretiens nous aient permis de confirmer plusieurs prémisses, il ne nous a pas été possible d'en apprendre beaucoup plus sur les subtilités et spécificités des approches et stratégies de leadership adoptées par ces femmes travaillant dans le secteur humanitaire. Cependant, elles ont pu confirmer ce que les auteurs et chercheurs avaient auparavant conclu sur le sujet. En ce sens, nous avons pu faire des liens et tirer quelques conclusions intéressantes.

Les recherches de Hofstede (2017) et House (2004) ont pu déterminer la spécificité de certaines variables d'influence en fonction de la culture spécifique où avaient été collectées les données. Malgré le fait que plusieurs des femmes rencontrées aient eu des expériences en Haïti et sur le continent africain, nos données culturelles restent limitées encore une fois à leurs perceptions et leur capacité d'adaptation à une ou l'autre des cultures données. Une étude plus poussée à partir de la question du genre en contexte d'intervention extrême par culture d'accueil pourrait aussi être

pertinente afin d'en déterminer les leviers et les écueils au leadership des femmes. En guise de conclusion, passons maintenant aux pistes de réflexion et avenues de recherche à explorer.

8.2. Avenues de recherche à explorer

Puisque les fondements de cette recherche reposaient sur la perspective peu explorée des femmes occupant des postes de gestion et de leadership dans le domaine de l'humanitaire, du moins selon ce que nous avons pu constater dans la littérature, nous croyons que plusieurs pistes de recherche futures sont possibles et viendraient bonifier les travaux existants, dont le nôtre.

D'abord, tel que mentionné dans les limites, il serait pertinent, en partant du même questionnement, d'explorer la perception des expatriés masculins ainsi que celle des employés locaux sur le travail des femmes gestionnaires expatriées. Cela permettrait de corroborer les discours recueillis et d'évaluer si un décalage existe entre les perceptions personnelles et la vision des autres. En ce sens, une étude de type quantitatif rejoignant un plus grand bassin de femmes de différentes origines permettrait de valider et de bonifier les données recueillies dans le cadre de la présente recherche. Cela renforcerait du coup les fondements de notre proposition en ce qui a trait au modèle conceptuel proposé. Dans le cadre d'une telle collecte de données, il serait alors nécessaire de s'adjoindre la collaboration de différents types d'organisations telles les Nations Unies, le comité international de la Croix-Rouge, Médecins sans Frontières, Médecins du Monde, et autres ONG internationales de différents gabarits.

De plus, une étude plus poussée et visant les spécificités culturelles des pays hôtes serait sans aucun doute pertinente, surtout si l'option de développer des outils de compréhension culturelle pré départ axés sur le genre était retenu par les organisations. Cela demanderait probablement de déployer un plus grand nombre de ressources tel que cela a pu être fait avec les études de House (2004) (The Globe Study) et de Hofstede (2017), pour ne nommer que celles-là.

Dans l'optique où de plus en plus de femmes sont présentes dans les équipes d'intervention et de projets humanitaires, il nous semble donc pertinent de positionner certaines études dans le but de faire ressortir la plus-value que celles-ci apportent au domaine et de quelle manière il est possible de bonifier leurs aptitudes.

Au cours des dernières années, plusieurs armées à travers le monde ont amorcé des recherches sur le syndrome de choc post-traumatique afin de mieux comprendre le phénomène et de faire tomber les tabous (Brunet *et al.*, 2015; Jetly, 2011; Roy *et al.*, 2014). L'encadrement des soldats dans la préparation pré départ et les évaluations post-retour semblent s'améliorer surtout en ce qui a trait aux évaluations et traitements des traumatismes et aux ressources disponibles (Russell et Friedberg, 2010). Cependant, selon ce qui nous a été indiqué, le milieu de l'humanitaire semble encore peu outillé pour encadrer adéquatement ses employés lorsqu'ils rencontrent des problèmes de santé mentale, que ce soit pendant ou après les missions. Malgré le fait que certaines études aient été effectuées et certains processus mis en place, il y a encore beaucoup à faire afin de briser les tabous et sensibiliser les individus et leurs organisations quant à leurs responsabilités envers la santé mentale au sein de la profession.

De plus, le sujet de la femme humanitaire considérée à certains égards comme un troisième sexe, tel que nous avons pu l'explorer dans la section sur l'analyse des résultats, serait un sujet à creuser plus en profondeur. Nous avons entendu le terme à quelques reprises lors de nos entretiens et à la lecture de certaines nouvelles traitant d'expériences d'action humanitaire. Cependant, il ne semble pas y avoir de recherches spécifiques poussées sur l'utilisation de ce terme, sa signification et l'incidence que cette perception peut avoir sur la capacité d'action des femmes gestionnaires de projets humanitaires.

L'ensemble de ces pistes de recherche serait sans doute un atout permettant d'améliorer de manière continue les pratiques utilisées par la communauté internationale et les organisations spécialisées afin d'assurer la pérennité des relations et la légitimité des interventions. Qui plus est, l'humanitaire doit évoluer, car, ainsi que le mentionnait Joanne Liu, présidente de Médecins sans Frontières dans une entrevue accordée au journal *Le Devoir* en 2004 « On n'est plus à l'époque où l'humanitaire impliquait l'immunité. Ce qui s'est passé en Afghanistan, ç'a été un *wake up call*. Les risques existaient avant, mais les gens ne le réalisaient pas. » Cela implique donc de transformer certaines approches afin de renforcer la sécurité des équipes d'intervention et de projets.

Avec ce travail de recherche, nous avons cherché à combler un certain vide dans la littérature, puisque nous n'avions pas trouvé de documentation abordant le sujet des travailleuses du secteur humanitaire du point de vue du genre. Ce travail est donc notre contribution bien modeste à la littérature, et ce, en espérant ouvrir la voie à des projets d'exploration plus exhaustifs, ce qui d'ailleurs est le souhait de la plupart des femmes ayant contribué aux entretiens.

Prologue : Réflexion sur l'avenir des femmes humanitaires

Les femmes que nous avons eu le privilège de rencontrer au cours de cette étude ont été des plus inspirantes. Elles se sont livrées avec générosité et passion, nous permettant de dresser un portrait pertinent de leurs perceptions du métier de gestionnaire de projet humanitaire. Nous avons pu constater certains défis tout en mettant en lumière les avantages de leurs parcours sur le terrain.

Outre les difficultés de concilier travail et famille, elles nous ont fait part de quelques réflexions sur ce qui, dans le cadre de leur profession, leur a permis de se construire en tant qu'individus. Certaines ont mentionné le fait que cela avait enrichi leurs connaissances et compétences professionnelles.

« Ça m'a donné des opportunités de faire et d'apprendre la gestion. Parce que je n'ai pas eu de formation en gestion moi. Je pense que j'ai eu de plus grandes responsabilités que si j'étais restée au Québec. J'ai appris à animer des réunions. Aussi, je suis une personne timide moi, alors j'ai appris à me faire comprendre, j'ai été obligée de surpasser ma timidité. J'ai été obligée de prendre la parole. Ça a contribué à développer ma confiance en moi. » - Élise

D'autres nous ont confié que cela leur avait permis de mettre de côté leurs préjugés, d'avoir une meilleure compréhension globale de l'autre, une plus grande ouverture et que leur perception du travail et du stress avait été complètement transformée.

« Faire ce que j'ai fait, ça change tellement de choses en toi, que c'est dur à expliquer. Je peux te dire que ma perception des problèmes a changé et que je suis moins stressée dans la vie, mais ta personne au complet est modifiée. Ça va aussi loin que mon conjoint qui est tombé amoureux de moi pour qui je suis. Mais si je n'avais pas fait ça (travailler à l'étranger), je ne serais pas la personne que je suis en ce moment. Lui adore que j'aie fait ça, à cause de ma façon de voir les choses, ma façon de penser d'avoir une opinion, la manière dont j'agis... C'est tout en lien avec qui je suis devenue grâce à ce que j'ai fait. (...) Je n'aurais pas vécu ça et je ne serais pas qui je suis aujourd'hui. » - Sylvie

Que ce soit à cause des rencontres, des expériences, des émotions vécues, les femmes rencontrées étaient unanimes, cela les a façonnées et a probablement changé ce qu'elles étaient pour devenir ce qu'elles sont aujourd'hui.

« Ça a façonné ma vie, la gratitude pour ce que j'ai ici. Le fait d'avoir de l'eau, de la nourriture, de l'électricité, de pouvoir rencontrer des gens. »
- Isabelle

« La personne qui est partie août 2009 et la personne qui est revenue en août 2012, n'est absolument pas la même. Mes anciens étudiants pourraient te le dire, j'avais la paire de chaussures qui *fittait* avec tous mes *outfits*, les ongles en plastique, les cheveux placés, mais j'ai appris à vivre pendant trois ans avec 23 kilos (de bagages). Et depuis ce temps-là d'ailleurs, j'ai beaucoup moins de chaussures. Pour moi ça n'a plus d'importance. Je n'aime pas dire que j'ai changé, mais je pense que je me suis transformée. Je me suis ancrée sur des valeurs plus profondes aussi. Je vis dans plus petit, il y a beaucoup plus de choses qui ont beaucoup moins d'importance qu'elles en ont déjà eue. L'être humain est maintenant au cœur de ma vie. Je veux maintenant une job dans laquelle je sais que je vais faire une différence, même si ça a juste l'air d'un petit grain de sucre, ça ne me dérange pas. » - Marie José

En cela, aucune n'avait de regrets et toutes semblaient reconnaissantes. D'ailleurs, la plupart de celles ayant réorienté leurs carrières ou ayant ralenti la cadence ont fait le choix de poursuivre leur implication sociale en faisant du bénévolat dans leurs communautés respectives.

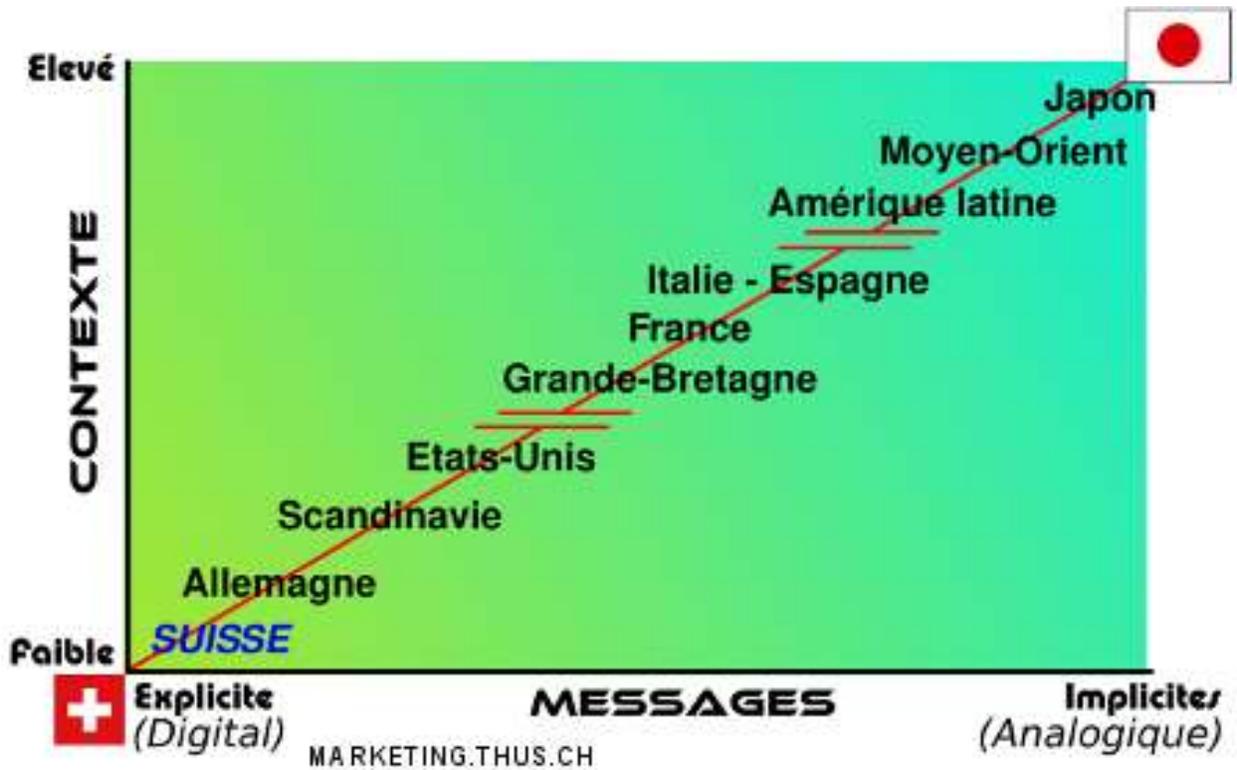
Ces expériences positives corroborent les réflexions de Collette, Denormandie et Tintinger-Hagmann (2010) se demandant si la femme est l'avenir de l'humanitaire. Avec sa professionnalisation, une accessibilité grandissante à des postes de leadership et à des besoins de plus en plus criants, les femmes sont effectivement plus présentes sur le terrain. Et comme nous avons pu le constater, leurs atouts peuvent être utilisés à profit par les organisations et par les communautés dans le besoin. Même si la parité femmes-hommes n'a pas nécessairement été atteinte au sein des organisations humanitaires, nous avons bon espoir que celles-ci travaillent en ce sens, mais surtout avec l'idée de bonifier leurs troupes en recrutant des gestionnaires ayant des qualités et des compétences leur permettant de mener leurs projets à un autre niveau, de faciliter le travail et d'être plus efficaces.

Par conséquent, poursuivre les questionnements et les réflexions sur le sujet, essayer de toujours s'améliorer, s'informer, s'ouvrir à la différence et aux besoins réels et spécifiques sont sans contredit des facteurs essentiels qui contribuent à faire évoluer les projets d'aide humanitaire. Il y aura probablement toujours, malheureusement, des crises humanitaires, des interventions d'urgence, des guerres, des problèmes de santé publique, des incompréhensions culturelles, mais

il sera toujours possible aussi de tout tenter pour en réduire les impacts sur les populations innocentes et victimes de ces maux. En ce sens, notre recherche dans ce domaine nous aura permis de contribuer à l'avancement des connaissances et à la poursuite de la réflexion entourant la place des femmes gestionnaires en contexte de projet humanitaires.

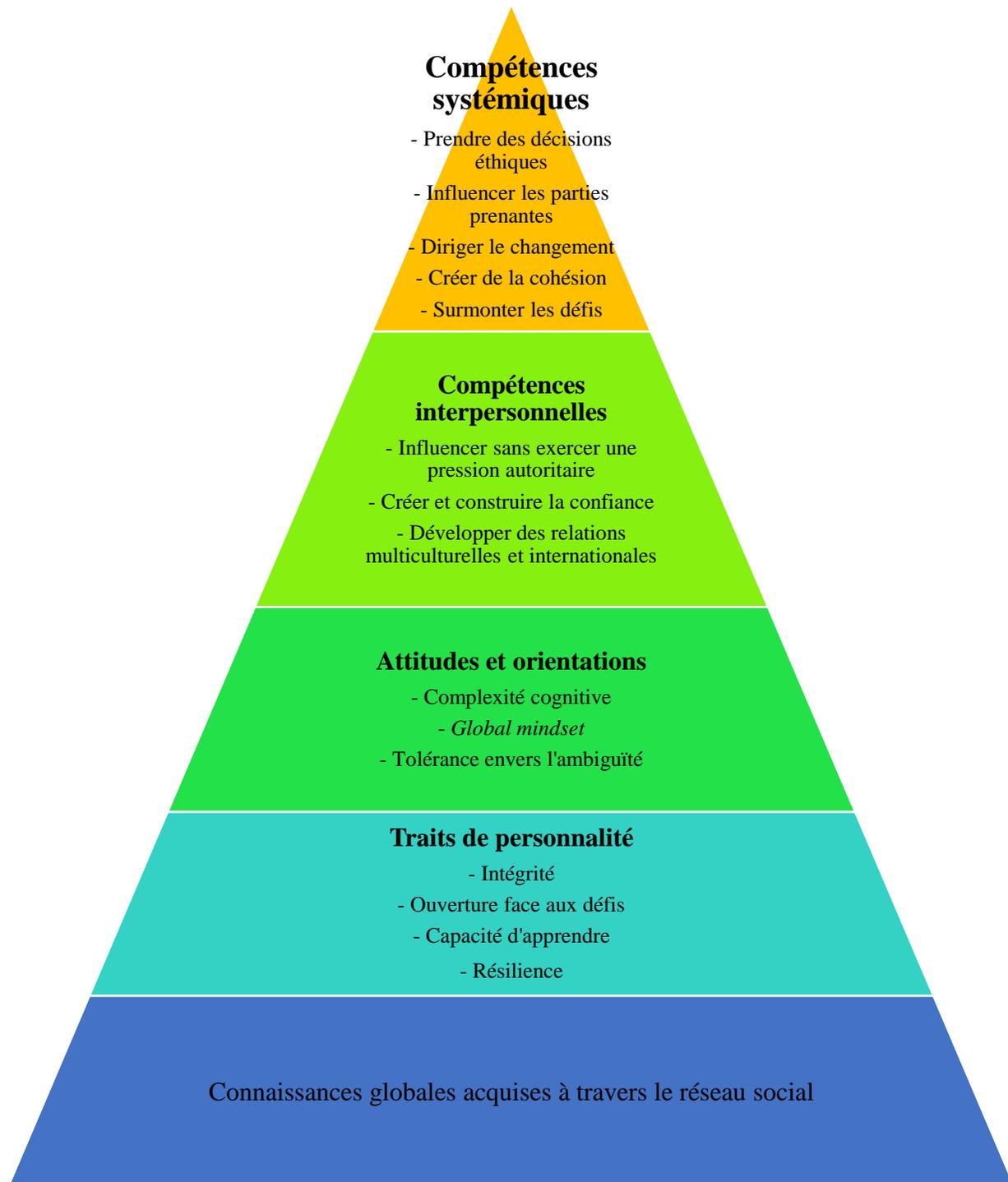
Certains voient les choses comme elles sont et se disent pourquoi. D'autres voient les choses comme elles pourraient être et se disent pourquoi pas. - Marc Twain

Annexe 1 : Continuum de Edward T. Hall



Source : <http://marketing.thus.ch/> inspire des écrits de (Edward Twitchell Hall, 1987; Edward Twitchell Hall et Hall, 1990a, b)

Annexe 2 : Modèle pyramidal du leadership global



Evans, Pucik et Björkman (2011: 30) adapté du modèle de Bird et Osland (2004)

Annexe 3 : Prise de contact avec les intervenantes

Projet de recherche : Genre et leadership : l'influence du contexte d'intervention sur le travail des femmes gestionnaires œuvrant dans le secteur humanitaire.

Madame,

Vous avez été approchée afin de participer à un projet de recherche de maîtrise en développement organisationnel à HEC Montréal.

Ce projet vise à mettre en exergue les défis et les prérogatives d'être une **femme gestionnaire** dans le cadre d'une **mission** en contexte humanitaire. Les incidences du contexte extrême d'urgence, des relations interculturelles et du genre seront abordées dans le cadre d'entretiens semi-dirigés. Fait est à noter qu'à ma connaissance, et à la suite des recherches que j'ai pu effectuer, il ne semble y avoir aucune étude ayant abordé ce sujet, qui plus est, du point de vue des femmes, qui sont pourtant de plus en plus présentes dans ce secteur professionnel. Cela me laisse donc de grandes libertés quant à l'approche que je souhaite utiliser.

J'ai donc préféré une approche plus personnelle par le biais d'une méthode nommée « **récit de vie** », qui implique deux entretiens enregistrés que vous pourrez préparer à l'aide de thèmes que je vous enverrai. Les entretiens dureront de 1 à 2 heures selon que vous êtes très bavarde ou non. Cette méthode vous demandera donc de livrer des informations sur (1) votre parcours professionnel (2) les enjeux, défis, avantages, inconvénients liés à la thématique prisee dans le cadre de cette recherche à travers différents récits que vous pourrez me partager (3) ce qui vous croyez, vous portera vers l'avenir. Les entretiens se feront préférentiellement en personne (je peux me déplacer jusqu'à Ottawa et Québec) ou sur Skype s'il n'est pas possible de vous voir en personne). Nous pourrions déterminer le lieu des entretiens le temps voulu, et je m'adapterai à vos disponibilités.

Il va sans dire qu'à travers votre discours, vous pourriez être portée à nous livrer des informations personnelles et subjectives liées à vos expériences. Soyez sans crainte, tous les entretiens seront gardés confidentiels et votre nom et les informations que vous ne souhaitez pas que nous utilisions seront retirés de l'analyse. Cette méthode nous permettra de distinguer différents points de convergence entre les discours des différentes femmes rencontrées.

Afin de cibler certains aspects de la recherche, j'ai dû cibler le profil recherché par des critères spécifiques puisque la variable interculturelle est importante dans ce contexte. Je recherche donc des femmes canadiennes francophones (ou bilingues) d'origine caucasienne ayant travaillé en contexte d'intervention de première ligne ou d'aide humanitaire dans des postes de gestion (projet, équipes, logistique, RH, etc.)

Ce projet est une première étape pour un sujet vaste et inexploré. Je suis très enthousiaste et espère qu'il en sera de même pour vous. J'espère que notre collaboration permettra d'ouvrir la voie à des recherches plus poussées et à une réflexion de la part des différentes organisations dans le but d'améliorer ou consolider les pratiques.

Dans un premier temps, une conversation téléphonique afin de répondre à vos questions serait préférable. Nous pourrions ensuite prendre rendez-vous pour la première entrevue.

Au plaisir de discuter avec vous,



Catherine Prévost
Étudiante à la Msc Développement Organisationnel
HEC Montréal

Annexe 4 : Guide d'entrevue 1

Thématique	Dimensions	Sous-dimensions
Entrée	Données démographiques Contexte d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours académique • Expérience professionnelle • Parcours professionnel • Contexte extrême • Leadership de projets humanitaires • Défis et menaces liés au contexte • Éthique et morale
Nœud	Contexte, leadership et interculturel Leadership, interculturel et genre Histoire courte ou anecdote résumant bien vos propos	<ul style="list-style-type: none"> • Culture et soutien organisationnel • Gestion d'équipe et dynamiques d'équipe • Capacité d'action et gestion des risques • Confiance • Résistance et adaptation culturelle • Stress • Style de leadership en contexte extrême • Relations de genre • Préjugés culturels et de genre • Rôle de la femme locale

Annexe 5 : Tableau d'analyse des données

Thème	Sous-thème/dimensions	Mots clefs	Noms/ citations	Notes
Leadership	Dynamiques d'équipes	Gestion d'équipe Gestion interculturelle d'équipe Adaptabilité Flexibilité		
	Identité de groupe	Collègues Identification Équipe Soutien		
	Soutien organisationnel	Renforcement Appui Stress Encadrement Santé mentale Conditions de vie		
	Capacité d'action	Confiance Réputation Communication Connaissance Stress Création de sens Adaptabilité Consultation Concertation Culture locale Compréhension culturelle Contact Communauté Besoins Flexibilité Mœurs		

		<p>Choc culturel Gratification Colonialisme Corruption Origines Clivage culturel Atteinte des objectifs</p>		
	<p>Style de leadership - Caractéristiques personnelles</p>	<p>Qualités - Adrénaline - Curiosité - Ouverture - Respect - Humanisme - Relation (nel) - Tords - Intelligence émotionnelle - Communication - Écoute - Confiance en soi</p>		
	<p>Habilités et aptitudes</p>	<p>Crédibilité Communication Vision Travail d'équipe Prise de décisions Confiance Curiosité Stratégie Implication Transfert de connaissances Outils Adaptabilité</p>		
	<p>Approches de leadership</p>	<p>Transactionnel Transformationnel/transformateur Participatif Situationnel Traits de personnalité</p>		

		Comportemental		
Contexte	Contraintes sociopolitiques et environnementales	Contraintes de sécurité Peur Danger Intensité Isolement Menaces Braquage Urgence Guerre Attaque Oppression		
	Missions humanitaires	Action Besoins Programmes Missions Répercussions Enjeux éthiques Catastrophes Compréhension culturelle Formation		
Genre	Préjugés sociaux	Défis Sexe Relations Hiérarchie Oppression Hommes Femmes Perceptions Normes culturelles Adaptation Préjugés		
	Préjugés organisationnels	Préjugés Organisation Culture Hiérarchie		

		Sexe Femme humanitaire		
	Rôle de la femme dans l'espace public	Culture locale Ségrégation Respect Hommes Avantages Inconvénients Perceptions		
	Rôle de la femme dans l'espace privé	Rôle Ségrégation Relations de genre		
Profil	Parcours académique	Niveau d'études Domaine Choix		
	Parcours professionnel	Critères d'embauche Emplois Choix Expatrié Carrière International Motivations Critiques Expériences		
	Vie personnelle	Apprentissages Impact Vision de l'avenir		

Bibliographie

- Adler, Nancy J. (1994). « Synergie Culturelle », dans *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*, Repentigny, Québec, Éditions R. Goulet, p. 103-128.
- Adler, Nancy J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*, vol. 4th --, Cincinnati, Ohio, South-Western.
- Adler, Nancy J. et Dafna N. Izraeli (1994). *Competitive frontiers: women managers in a global economy*, Cambridge, Mass, Blackwell.
- Alam, M., A. Gale, M. Brown et A. I. Khan (2010). « The importance of human skills in project management professional development », *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 3, no 3, p. 495-516.
- Alonso, José Antonio et Glennie, Jonathan (2015). « Qu'est-ce que la coopération pour le développement? », *Conseil économique et social des Nations Unies*, no 1, p. 1-7.
- Anderson, Donald L. (2015). *Organization development: the process of leading organizational change*, vol. 3rd, Los Angeles, Sage.
- Arcand, Sébastien, Chantale Asselin et Fasal Kanouté (2016). « Back to school! (Mis)trust and acculturation processes among immigrant students at Campus Montreal », *Alterstice: Revue internationale de la recherche interculturelle*, vol. 6, no 1, p. 57.
- Arcand, Sébastien, François Audet et Catherine Prévost (2017). « Les gestionnaires de projets humanitaires », dans Catherine; Montgomery Bourassa-Dansereau, Catherine (dir.), *Mobilités internationales et intervention interculturelle : Théories, expériences et pratiques*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Arnold, Kara A., Catherine Loughlin et Megan M. Walsh (2016). « Transformational leadership in an extreme context: Examining gender, individual consideration and self-sacrifice », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, no 6, p. 774-788.
- Audet, François (2014). *Développer les capacités locales ou faire survivre le régime? L'approche bureaucratique pour comprendre les organisations humanitaires* Doctorat, Montréal, École Nationale d'Administration Publique, 339 p.
- Audet, François (2015). « From disaster relief to development assistance: Why simple solutions don't work », *International Journal*, vol. 70, no 1, p. 110-118.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh et Puja Bhatia (2004). « Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 8, p. 951-968.
- Bachmann, Reinhard, Nicole Gillespie et Richard Priem (2015). « Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework », *Organization Studies*, vol. 36, no 9, p. 1123-1142.
- Barling, Julian, Edward Kevin Kelloway et Michael Robert Frone (2005). *Handbook of work stress*, Thousand Oaks, Calif, SAGE Publications.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*, 3rd --^e éd., New York;London;, Free Press.
- Bebbington, Anthony, Samuel Hickey et Diana Mitlin (2008). *Can NGOs make a difference?: the challenge of development alternatives*, London, Zed Books.
- Benchikh, Mérahba (2013). *Femmes politiques: le troisième sexe?* , Paris, l'Harmattan.
- Bereni, Laure (2008). *Introduction aux gender studies: manuel des études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck.
- Bertaux, Daniel (1980). « L'APPROCHE BIOGRAPHIQUE : SA VALIDITÉ MÉTHODOLOGIQUE, SES POTENTIALITÉS », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 69, p. 197-225.

- Berthier, Nicole (2010a). « Les Entretiens », dans Nicole Berthier (dir.), *Les techniques d'enquête en sciences sociales: méthode et exercices corrigés*, 4e éd.^e éd., Paris, Armand Colin, p. 69-81.
- Berthier, Nicole (2010b). *Les techniques d'enquête en sciences sociales: méthode et exercices corrigés*, 4e éd.^e éd., Paris, Armand Colin.
- Biron, Caroline, Maria Karanika-Murray et Cary L. Cooper (2012). *Improving organizational interventions for stress and well-being: addressing process and context*, London, Routledge, Taylor & Francis Group.
- Blanchard, Kenneth H., Patricia Zigarmi et Drea Zigarmi (2013). *Leadership and the one minute manager: increasing effectiveness through situational leadership II*, Updat^e éd., New York, NY, William Morrow.
- Bo, Shan (2006). « L'anxiété de la communication interculturelle dans le cas d'urgence et son élimination », *Communication et organisation*, no 29, p. 262-269.
- Bowen, Glenn A. (2008). « Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note », *Qualitative Research*, vol. 8, no 1, p. 137-152.
- Brooks, Samantha K., Rebecca Dunn, Clara A. M. Sage, Richard Amlôt, Neil Greenberg et G. James Rubin (2015). « Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster », *Journal of mental health (Abingdon, England)*, vol. 24, no 6, p. 385-413.
- Brunet, Alain, Eva Monson, Aihua Liu et Deniz Fikretoglu (2015). « Trauma Exposure and Posttraumatic Stress Disorder in the Canadian Military/Exposition aux traumatismes et trouble de stress post-traumatique dans l'armée canadienne », *Canadian Journal of Psychiatry*, vol. 60, no 11, p. 488.
- Buchanan-Smith, Margie et Kim Scriven (2011). *Leadership in Action: Leading Effectively in Humanitarian Operations*, London, Overseas Development Institute, 80 p.
- Caelli, Kate, Lynne Ray et Judy Mill (2003). « 'Clear as Mud': Toward Greater Clarity in Generic Qualitative Research », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 2, no 2, p. 1-13.
- CAI (2012). *Cours pré-départ en efficacité interculturelle*, Affaires étrangères et Commerce international Canada.
- Cain, Kenneth, Heidi Postelwait et Andrew Thomson (2006). *Emergency Sex (and Other Desperate Measures): True Stories from a War Zone*, Great Britain, Ebury Press, 312 p.
- Caligiuri, Paula (2006). « Developing global leaders », *Human Resource Management Review*, vol. 16, no 2, p. 219-228.
- Calvez, Marcel (2006). « L'analyse culturelle de Mary Douglas : une contribution à la sociologie des institutions », *Sociologies (2006)*.
- Camilleri, Carmel (1993). « Les conditions structurelles de l'interculturel », *Revue française de pédagogie*, no 103, p. 43-50.
- Campbell, Rebecca et Sharon M. Wasco (2000). « Feminist Approaches to Social Science: Epistemological and Methodological Tenets », *American Journal of Community Psychology*, vol. 28, no 6, p. 773-791.
- Campenhoudt, Luc van, Raymond Quivy et Jacques Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd. entièrement rev. et augm.^e éd., Paris, Dunod.
- Catellin, Sylvie (2004). « L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès*, no 39, p. 179.
- Chang, Wei-Wen (2005). « Expatriate Training in International Nongovernmental Organizations: A Model for Research », *Human Resource Development Review*, vol. 4, no 4, p. 440-461.
- Chevrier, Sylvie (2012). *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- coalitionhumanitaire.ca. www.coalitionhumanitaire.ca

- Collette, Pauline, Ninon Denormandie et Audrey Tintinger-Hagmann (2010). « La femme est-elle l'avenir de l'humanitaire ? ».
- Connorton, Ellen, Melissa J. Perry, David Hemenway et Matthew Miller (2012). « Humanitarian Relief Workers and Trauma-related Mental Illness », *Epidemiologic Reviews*, vol. 34, no 1, p. 145-155.
- Cook, Emma (2017). *New analysis reveals significant slowdown in growth of international humanitarian assistance despite high need*, Development Initiative. <http://devinit.org/post/new-analysis-reveals-significant-slowdown-growth-international-humanitarian-assistance-despite-high-need/>
- Cossette, Michel et Alain Gosselin (2012). « Quitter, rester ou progresser? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 67, no 4, p. 703-725.
- Danieli, Yael (2002). « Sharing the front line and the back hills », *International Protectors*.
- Davidson, Marilyn et Cary L. Cooper (1992). *Shattering the glass ceiling: the woman manager*, London, P. Chapman Pub.
- Davis, Kathy, Mary Evans et Judith Lorber (2006). *Handbook of gender and women's studies*, London, Sage Publications.
- Deas, Joane (2016). « Sous la Plage, les Pavés : Souvenirs d'une Vie sous Blocus », dans François Audet (dir.), *Nouvelles d'Humanitaires*, Montréal, Les éditions Les Malins inc., p. 264.
- Desmeules, R. (2003). « Conference Papers: 1. The Need for Material and Human Resources Engagement pour la cause humanitaire et formation - Commitment and Training of Humanitarian Workers », *Refugee Survey Quarterly*, vol. 22, no 4, p. 41-44.
- Dickmann, Michael; Parry, Emma; Williamson, Christine (2010). « Engaging tomorrow's global humanitarian leaders today », *Cranfield University School of Management and People in Aid*, p. 38.
- Dierckx de Casterlé, Bernadette, Chris Gastmans, Els Bryon et Yvonne Denier (2012). « QUAGOL: A guide for qualitative data analysis », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 49, no 3, p. 360-371.
- Doney, Patricia M., Joseph P. Cannon et Michael R. Mullen (1998). « Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust », *The Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 601-620.
- Dumez, Hervé (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 8, no 3, p. 3-9.
- Dupuis, Jean-Pierre (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles: le cas d'entreprises montréalaises*, Montréal, JFD éditions.
- Ehrenreich, John H. et Teri L. Elliott (2004). « Managing Stress in Humanitarian Aid Workers: A Survey of Humanitarian Aid Agencies' Psychosocial Training and Support of Staff », *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, vol. 10, no 1, p. 53-66.
- Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch et Linda Rhoades (2001). « Reciprocation of Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1, p. 42-51.
- Eken, Ihsan, Osman Özturgut et Annette E. Craven (2014). « Leadership Styles and Cultural Intelligence », *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 11, no 3, p. 154.
- Eriksson, Cynthia B., Barbara Lopes Cardozo, David W. Foy, Miriam Sabin, Alastair Ager, Leslie Snider, et al. (2013). « Predeployment Mental Health and Trauma Exposure of Expatriate Humanitarian Aid Workers: Risk and Resilience Factors », *Traumatology*, vol. 19, no 1, p. 41-48.
- Evans, Paul, Vladimir Pucik et Ingmar Björkman (2011). *The global challenge: international human resource management*, vol. 2nd, New York, McGraw-Hill Irwin.
- Ferrarotti, Franco (1983). *Histoire et histoires de vie : la méthode biographique dans les sciences sociales*, Paris, Librairie des méridiens.

- Filion, Louis Jacques et Hikari Akizawa (2012). *La méthode biographique / auteurs, Louis Jacques Filion et Hikari Akizawa*, vol. no 2012-03, Montréal, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier.
- Fischbach, Andrea, Philipp W. Lichtenthaler et Nina Horstmann (2015). « Leadership and Gender Stereotyping of Emotions: Think Manager – Think Male? », *Journal of Personnel Psychology*, vol. 14, no 3, p. 153-162.
- Foldy, Erica Gabrielle, Laurie Goldman et Sonia Ospina (2008). « Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 19, no 5, p. 514.
- Fortier, Isabelle (2008). « Les femmes et le leadership », *Revue Gestion*.
- Fusulier, Bernard et Chantal Nicole-Drancourt (2015). « Retour sur l'impossible conciliation Travail/Famille ».
- Ganster, Daniel C. et Pamela L. Perrewé (2011). « Theories of Occupational Stress », dans James C. Quick, Lois E. Tetrick et Association American Psychological (dir.), *Handbook of occupational health psychology*, vol 2nd, Washington, DC, American Psychological Association, p. 37-53.
- Gherardi, Silvia (2015). « How Turn to Practice may contribute to Working Life Studies », *Nordic Journal of Working Life Studies* vol. 5, no 3a, p. 13.
- Giannantonio, Cristina M., Amy E. Hurley-Hanson et Linda Rouleau (2013). *Extreme leadership: leaders, teams, and situations outside the norm*, Cheltenham, UK;Northampton, MA;, Edward Elgar.
- Gilley, Jerry W., M. Lane Morris, Alina M. Waite, Tabitha Coates et Abigail Veliquette (2010). « Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, no 1, p. 7-28.
- Global Humanitarian Assistance Report* (2017). Bristol, UK, 103 p. Récupéré de <http://devinit.org/post/global-humanitarian-assistance-2017/>
- Goleman, Daniel (2011). *Leadership: the power of emotional intelligence : selected writings*, vol. 1st, Northampton, MA, More Than Sound.
- Guarnelli, Josselin, Jean-Fabrice Lebraty et Ivan Pastorelli (2016). « Prise de décision et contextes extrêmes: Le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence », *Revue Française de Gestion*, vol. 42, no 257, p. 111-127.
- Hall, Edward Twitchell (1987). *Au-delà de la culture*, vol. 191., Paris, Éd. du Seuil.
- Hall, Edward Twitchell et Mildred Reed Hall (1990a). *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, États-unis, France*, Paris, Éditions du Seuil.
- Hall, Edward Twitchell et Mildred Reed Hall (1990b). *Understanding cultural differences*, Yarmouth, ME, Intercultural Press, Inc.
- Hall, Troy (2015). « DOES COHESION POSITIVELY CORRELATE TO PERFORMANCE IN ALL STAGES OF A GROUP'S LIFE CYCLE? », *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 19, no 1, p. 58.
- Halverson, Stefanie K., Courtney L. Holladay, Stephanie M. Kazama et Miguel A. Quiñones (2004). « Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 263-275.
- Hannah, Sean T., Mary Uhl-Bien, Bruce J. Avolio et Fabrice L. Cavarretta (2009). « A framework for examining leadership in extreme contexts », *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no 6, p. 897-919.
- Heagney, Joseph, James P. Lewis et Amacom (2012). *Fundamentals of project management*, vol. 4th, New York, NY, Amacom, American Management Association.
- Hesse-Biber, Sharlene Nagy (2010a). « Feminist approaches to mixed methods research », dans Abbas Tashakkori et Charles Teddlie (dir.), *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 2nd^e éd, Los Angeles, SAGE, p. 169-192.
- Hesse-Biber, Sharlene Nagy (2010b). *Mixed methods research: merging theory with practice*, New York, Guilford Press.

- Hofstede, Geert (2017). *geert-hofstede.com*. www.geert-hofstede.com
- Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell et Thomas W. Lee (2006). « Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory », *Organizational Dynamics*, vol. 35, no 4, p. 316-331.
- Houle, Gilles (2016). « L'histoire de vie ou le récit de pratique », dans Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 6e éd.^e éd, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 317-332.
- House, Robert J. et coll. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.
- Hubert, Ollivier (2004). « Féminin/masculin : l'histoire du genre », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 57, no 4, p. 473-479.
- international.gc.ca. international.gc.ca
- Javidan, M. et A. Dastmalchian (2009). « Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 47, no 1, p. 41-58.
- Javidan, Mansour et David Bowen (2013). « The 'Global Mindset' of managers », *Organizational Dynamics*, vol. 42, no 2, p. 145.
- Jeannot, Gilles (2016). « Facilitation de la mise en oeuvre du droit et capacité d'action des fonctionnaires », *Revue française d'administration publique*, no 157, p. 145-156.
- Jetly, Rakesh (2011). « Psychiatric lessons learned in Kandahar », *Canadian journal of surgery. Journal canadien de chirurgie*, vol. 54, no 6, p. S142-S144.
- Joana, Jean (1994). « Les usages de la méthode biographique en sciences sociales », *Pôle Sud*, vol. 1, no 1, p. 89-99.
- Jogulu, Uma D. et Glenice J. Wood (2006). « The role of leadership theory in raising the profile of women in management », *Equal Opportunities International*, vol. 25, no 4, p. 236-250.
- Kellerman, Barbara (1984). *Leadership: multidisciplinary perspectives*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Kinias, Zoe et Heejung S. Kim (2012). « Culture and gender inequality: Psychological consequences of perceiving gender inequality », *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 15, no 1, p. 89-103.
- Kirkpatrick, Shelley A. et Edwin A. Locke (1991). « Leadership: Do Traits Matter? », *The Executive* vol. 5, no 2, p. 48.
- Klenke, Karin (2011). *Women in leadership: contextual dynamics and boundaries*, vol. 1st, Bingley, UK, Emerald.
- Koenig, Anne M., Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell et Tiina Ristikari (2011). « Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms », *Psychological bulletin*, vol. 137, no 4, p. 616-642.
- Krämer, Gabriele (1999). « Traumatized Women Working with Traumatized Women: Reflections upon Life and Work in a War Zone », *Women & Therapy*, vol. 22, no 1, p. 107-120.
- Krause, Monika (2014). *The good project: the field of humanitarian relief NGOs and the fragmentation of reason*, Chicago, Ill;London;, The University of Chicago Press.
- Krishnan, Rekha, Xavier Martin et Niels G. Noorderhaven (2006). « When Does Trust Matter to Alliance Performance? », *The Academy of Management Journal*, vol. 49, no 5, p. 894-917.
- Kurtessis, James N., Robert Eisenberger, Michael T. Ford, Louis C. Buffardi, Kathleen A. Stewart et Cory S. Adis (2015). « Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory », *Journal of Management*, p. 14920631557555.
- Lamia Ben Fredj Ben, Alaya (2007). « Le concept de « création collective de sens », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 226-227, no 4, p. 99-109.
- Landis, Dan, Janet M. Bennett et Milton J. Bennett (2004). *Handbook of intercultural training*, vol. 3rd, Thousand Oaks, Sage Publications.
- lasemaine.org (2016). www.lasemaine.org, 2016

- Le Moël, Marie (12 octobre 2004). « L'entrevue - L'humanitaire dans le sang : La présidente de Médecins sans frontières Canada, Joanne Liu, rentre du Darfour », *Le Devoir*.
- Leech, Nancy L. et Anthony J. Onwuegbuzie (2008). « Qualitative Data Analysis: A Compendium of Techniques and a Framework for Selection for School Psychology Research and Beyond », *School Psychology Quarterly*, vol. 23, no 4, p. 587-604.
- Leybourne, Stephen et Eugene Sadler-Smith (2006). « The role of intuition and improvisation in project management », *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 6, p. 483-492.
- Lipscomb, Martin (2012). « Abductive reasoning and qualitative research: Abductive Reasoning », *Nursing Philosophy*, vol. 13, no 4, p. 244-256.
- Magnani, Lorenzo (2009). *Abductive cognition: the epistemological and eco-cognitive dimensions of hypothetical reasoning*, vol. 3;3., Heidelberg;Berlin,, Springer-Verlag.
- Marshall, Catherine et Gretchen B. Rossman (2011). *Designing qualitative research*, 5th^e éd., Thousands Oaks, Calif, Sage.
- McCormack, Lynne, Stephen Joseph et Martin S. Hagger (2009). « Sustaining a positive altruistic identity in humanitarian aid work: A qualitative case study », *Traumatology*, vol. 15, no 2, p. 109-118.
- Ménard, Sophie, Xavier E. Kauffmann et Natasha Mantville (2013). « Communication intentionnelle dans le domaine du leadership », *Global Media Journal: Canadian Edition*, vol. 6, no 2, p. 65-80.
- Möllering, Guido (2001). « The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension », *Sociology*, vol. 35, no 2, p. 403-420.
- Morrison, Ann M., Carol Tropp Schreiber, Karl F. Price et Inc Books24x (1995). *A glass ceiling survey: benchmarking barriers and practices*, Greensboro, N.C Center for Creative Leadership.
- Nakayama, Thomas K. et Rona Tamiko Halualani (2013). *The handbook of critical intercultural communication*, Chichester, UK, Wiley-Blackwell.
- Nardon, Luciara et Richard M. Steers (2008). « The New Global Manager », *Organizational Dynamics*, vol. 37, no 1, p. 47-59.
- NeculĂEsei, Angelica-Nicoleta (2015). « CULTURE AND GENDER ROLE DIFFERENCES », *Cross-Cultural Management Journal*, no 1, p. 31-35.
- Nihikian, Anaïde ; Sistenich, Vera ; Audet, François ; Bruderlein, Claude (2013). « Mapping the dissemination of innovation and practice through humanitarian professional networks », *Grotius International*, p. 1-8.
- Northouse, Peter Guy (2007). *Leadership: theory and practice*, 4th^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Northouse, Peter Guy (2013). *Leadership: theory and practice*, vol. 6th, Los Angeles, SAGE.
- O'Reilly, Michelle et Nicola Parker (2013). « 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research », *Qualitative Research*, vol. 13, no 2, p. 190-197.
- Osborn, Richard N., James G. Hunt et Lawrence R. Jauch (2002). « Toward a contextual theory of leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 13, no 6, p. 797-783.
- Pailot, Philippe (1999). « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue internationale P.M.E*, vol. 12, no 3, p. 9-32.
- Peerbolte, Stacy L. et Matthew Lloyd Collins (2013). « Disaster management and the critical thinking skills of local emergency managers: correlations with age, gender, education, and years in occupation », *Disasters*, vol. 37, no 1, p. 48-60.
- Pépin, Richard (2005). *Gestion des équipes de travail: aidez vos équipes à exceller*, Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG.
- Pervin, Lawrence A. et John, Oliver A. (2005). *Personnalité : Théorie et Recherche* St-Laurent, ERPI, 549 p.
- Pheterson, Gail (1996). « Identité de groupe et rapports sociaux aux Etats-Unis, aux Pays-Bas et en France », *Mots*, vol. 49, no 1, p. 6-17.

- Plane, Jean-Michel (2015). *Théories du leadership: modèles classiques et contemporains*, Paris, Dunod.
- Prakash, Jyoti, A. Saha, R. C. Das, Kalpana Srivastava et R. Shashikumar (2016). « Post traumatic stress disorder », *Medical Journal Armed Forces India*, vol. 72, no 2, p. 189-191.
- Proulx, Denis et Sophie Brière (2014). « Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? », *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, vol. 35, no 2, p. 249-264.
- Qureshi, Muhammad Imran, Khalid Zaman et Mansoor Nazir Bhatti (2011). « The impact of culture and gender on leadership behavior: Higher education and management perspective », *Management Science Letters*, vol. 1, no 4, p. 531-540.
- Riggle, Robert J., Diane R. Edmondson et John D. Hansen (2009). « A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 10, p. 1027-1030.
- Rinfret, Nathalie (2016). *Le Leadership*. www.dictionnaire.enap.ca
- Rogers et Farsons (2015). « La relation humaine (extrait de "l'écoute active") », dans Estelle M. Morin, Caroline Aubé et Kevin J. Johnson (dir.), *Psychologie et management*, 3e éd. éd, Montréal, Chenelière éducation, p. 356-364.
- Ronalds, Paul (2010). *The change imperative: creating the next generation NGO*, Sterling, VA, Kumarian Press.
- Rouleau, Linda (2003). « La méthode biographique », dans Y. Giordano (dir.), *Construire un projet de recherche*, Paris, Management & Société, p. 134-171.
- Rouleau, Linda (2015). « Studying strategizing through biographical methods : narratives of practices and life trajectory of practitioners », dans Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, Ann Langley et Charlotte Cloutier (dir.), *Cambridge handbook of strategy as practice*, 2nd^e éd, Cambridge, Cambridge University Press, p. 462-476.
- Rousseau, Vincent (2012). « Le développement des équipes de travail: quand et comment intervenir? », dans Céline Bareil et Caroline Aubé (dir.), *Développement organisationnel: relever les défis contemporains*, Revue gestion, HEC Montréal.
- Roy, Patrice, Philippe Leblanc, Daniel Thibeault, Marc Godbout, Anne-Marie Dussault, Benoît Livernoche, et al. (2014). *Des soldats brisés et abandonnés*, Société Radio-Canada.
- Russell, Mark C. et Fred Friedberg (2010). « Formation, accès au traitement et recherche sur les interventions dans les cas de trauma dans les forces armées », *Journal of EMDR Practice and Research*, vol. 4, no 2, p. 18-26.
- Saner, Raymond (1990). « Manifestation of Stress and Its Impact on the Humanitarian Work of the ICRC Delegate », *Political Psychology*, vol. 11, no 4, p. 757-765.
- Schein, Edgar H. (1990). « Organizational Culture », *American Psychologist*, vol. 45, no 2, p. 109-119.
- Schein, Virginia E. (2001). « A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management », *Journal of Social Issues*, vol. 57, no 4, p. 675-688.
- Schein, Virginia E. (2007). « Women in management: reflections and projections », *Women in Management Review*, vol. 22, no 1, p. 6-18.
- Schein, Virginia E., Ruediger Mueller, Terri Lituchy et Jiang Liu (1996). « Think manager—think male: a global phenomenon? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, no 1, p. 33-41.
- Selye, Hans (1955). « Stress and Disease », *Science*, vol. 122, no 3171, p. 625-631.
- St-Onge, Sylvie, Victor Haines, Christian Vandenberghe, Alain Gosselin et Silvana Pozzebon (2007). *Gestion des performances au travail: bilan des connaissances*, vol. 1re éd., Bruxelles, De Boeck.
- Steinbauer, Robert, Nicholas D. Rhew et H. Shawna Chen (2015). « From Stories to Schemas: A Dual Systems Model of Leaders' Organizational Sensemaking », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 22, no 4, p. 404-412.

- Teddle, Charles et Abbas Tashakkori (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*, Los Angeles, SAGE.
- Thiétart, Raymond-Alain (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4e éd. éd., Paris, Dunod.
- Trends in Humanitarian Aid-related aid* (2017).
https://public.tableau.com/views/HumanitarianAid/Byrecipient?:embed=y&:display_count=no?&:showVizHome=no#1
- Tuckman, Bruce W. (2001). « Developmental sequence in small groups », *Group Facilitation*, no 3, p. 66.
- Tuckman, Bruce W. et C. Jensen Mary Ann (1977). « Stages of Small-Group Development Revisited », *Group & Organization Studies (pre-1986)*, vol. 2, no 4, p. 419.
- Tukiainen, Sampo, Kirsi Aaltonen et Mervi Murtonen (2010). « Coping with an unexpected event: Project managers' contrasting sensemaking in a stakeholder conflict in China », *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 3, no 3, p. 526-543.
- van der Boon, Mary (2003). « Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership », *Women in Management Review*, vol. 18, no 3, p. 132-146.
- Vandenbergh, Christian et Catherine Marchand (2015). « Le rôle modérateur des besoins socio-émotionnels dans la relation entre le soutien perçu et l'engagement organisationnel », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 21, no 1, p. 41-59.
- Veith, Blandine (2004). « De La Portée Des Recits De Vie Dans L'Analyse Des Processus Globaux », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, vol. 84, no 1, p. 49-61.
- Verna, Gérard, Florence Piron et Corinne Béguerie (2010). *Éthique des rapports Nord-Sud: regards croisés*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Virkkunen, Jaakko (2016). « Dilemmes dans la construction d'une capacité d'action partagée de transformation ».
- Vogelgesang, Gretchen, Rachel Clapp-Smith et Joyce Osland (2014). « The Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Mindset in the Context of Global Leadership », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, no 2, p. 165-178.
- Waxin, Marie-France et Christoph Barmeyer (2008). *Gestion des ressources humaines internationales*, Rueil-Malmaison, France, Éditions Liaisons.
- Weaver, Warren et Claude Elwood Shannon (1975). *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz La Bibliothèque du C.E.P.L.
- Weick, Karl E. et Kathleen M. Sutcliffe (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*, vol. 2nd, San Francisco, Jossey-Bass.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, no 4, p. 409-421.
- www.larousse.fr (2017).