

# OPPORTUNITÉS POUR LES FEMMES DANS LE MAINTIEN DE LA PAIX : SÉRIE DE NOTES D'ORIENTATION

NOTE D'ORIENTATION 3 | OCTOBRE 2021

## Transformer les cultures organisationnelles

HEATHER HUHTANEN

*L'Initiative Elsie est un projet pilote multilatéral qui s'appuie sur la Méthodologie d'évaluation des opportunités pour les femmes dans les opérations de paix (MOWIP) pour étudier les facteurs qui entravent ou qui favorisent la participation significative des femmes aux opérations de paix dans sept pays pilotes. La présente série de notes d'orientation repose sur l'analyse comparative des données et sur les principales conclusions des rapports MOWIP.*

## Transformer les cultures organisationnelles, pour quoi faire ?

La culture organisationnelle est le fondement d'une institution adaptée aux besoins – une institution capable d'optimiser ses ressources humaines, du recrutement à la retraite. Or, les institutions de sécurité opèrent dans un environnement mondial en pleine évolution et de plus en plus complexe. En ce XXI<sup>e</sup> siècle, les opérations de maintien de la paix se déroulent sur fond d'épidémie sanitaire, de crise climatique et d'immigration massive qui viennent s'ajouter aux conflits et à la violence. **La complexité croissante des missions exige agilité et adaptation de la part des individus et des unités, qui doivent en outre arriver sur le terrain avec de solides compétences en matière de communication, de règlement des conflits et de multiculturalisme** (encadré 1). Les données MOWIP révèlent que les rôles basés sur le genre et l'exclusion sociale constituent des entraves persistantes à la participation significative des femmes et nuisent à l'efficacité des missions lors des opérations de paix. Ce phénomène souligne la nécessité de transformer les cultures des institutions pour que celles-ci puissent tirer parti de la participation significative des femmes et améliorer l'efficacité de leurs missions.

### Encadré 1 : Quelles sont les compétences clés des Casques bleu-e-s de l'ONU ?

Ces qualités ont été définies par d'ancien-ne-s Casques bleu-e-s qui ont répondu à une enquête reposant sur la méthodologie MOWIP. Elles recourent les résultats d'une étude menée auprès de 3 505 Casques bleu-e-s suédois-es ayant servi en Bosnie-Herzégovine dans les années 1990<sup>1</sup>.



## Le rôle de la hiérarchie

La culture organisationnelle constitue le lien entre, d'une part, la politique et la doctrine d'une institution et, d'autre part, la cohérence avec laquelle ces deux éléments sont appliqués par le personnel à tous les niveaux. Elle est créée, reproduite et renforcée par les hommes et les femmes qui exercent des fonctions de direction. La hiérarchie joue un rôle central dans la conception, la modernisation et la mise en œuvre de la politique et de la doctrine. La culture organisationnelle n'est donc pas une caractéristique finie et établie. Elle est dynamique et évolue en permanence.

Les dirigeant-e-s ont pour responsabilité d'entretenir une culture organisationnelle :

- agile, adaptée aux besoins et tenant compte des réalités dynamiques et multiculturelles des opérations de paix au XXI<sup>e</sup> siècle,
- qui tire efficacement parti des compétences, des aptitudes et du profil de caractère requis pour les opérations de soutien à la paix, et
- qui suscite une solidarité et une loyauté de groupe dont l'esprit est compatible avec les mandats des opérations de paix, notamment en renforçant la confiance et la coopération, en réduisant les conflits et l'exclusion et en veillant à l'efficacité du processus décisionnel et de l'exécution.

<sup>1</sup> Johansson Eva, *In a Blue Beret: Four Swedish UN Battalions in Bosnia*, Karlstad : National Defence College, 1997.

## Les conséquences de l'exclusion sociale

La méthodologie MOWIP définit l'exclusion sociale à partir du traitement réservé aux femmes : sont-elles considérées comme des membres à part entière de l'équipe ? La méthodologie étudie la présence éventuelle d'attitudes et de comportements propres à des collectifs exclusifs, ainsi que les phénomènes de marginalisation, d'ostracisme, de harcèlement ou d'intimidation qui peuvent en découler. L'exclusion sociale est un indicateur d'une culture organisationnelle contre-productive et un obstacle à la fois à la participation significative des femmes et à l'efficacité des missions. L'exclusion sociale des femmes est en grande partie liée à des attitudes et à des valeurs traduisant une conception rigide des rôles basés sur le genre et dictant qui, des hommes ou des femmes, est plus à même d'obtenir un grade, d'occuper une fonction ou d'intégrer une unité spécifique. Ainsi, les hommes sont majoritairement considérés comme plus aptes à occuper des emplois d'élite qui confèrent plus de « prestige, de récompenses et de possibilités de promotion accélérée », comme les postes de combat ou de commandement opérationnel<sup>2</sup>. L'exclusion sociale peut se manifester par des actes délibérés de harcèlement, de bizutage et d'intimidation, mais aussi, de manière plus subtile, par des préjugés et des discriminations inconscientes. Ainsi, les femmes qui seront acceptées sont celles qui se conformeront à une culture organisationnelle « masculine » déterminée ou qui se fondront parmi les hommes.

Les rôles basés sur le genre et l'exclusion sociale constituent invariablement des obstacles majeurs à la participation significative des femmes aux opérations de paix. En effet, les données révèlent que :

- Le commandement peut hésiter à déployer des femmes qui ont de jeunes enfants lorsque l'opération de paix est jugée très risquée ou lorsqu'il faut pourvoir des postes opérationnels ou tactiques, même si ces femmes ont les compétences et la formation requises. Ces opinions peuvent être le fruit de partis pris, conscients ou inconscients, lors de la prise de décision.
- Les hommes sont systématiquement plus enclins que les femmes à penser que celles-ci sont mieux adaptées aux rôles humanitaires, au travail avec les femmes et les enfants et aux fonctions qui évitent l'engagement opérationnel ou tactique. Ces opinions peuvent donner lieu à des comportements d'exclusion sociale, ainsi qu'à des préjugés inconscients.
- L'exclusion sociale se manifeste dans toutes les institutions évaluées et peut prendre différentes formes dans des proportions variables : comportements relevant du harcèlement et de l'intimidation (partage d'images et de messages non sollicités), plaisanteries à propos de l'apparence, discussions sur les conquêtes sexuelles, voire fréquentation de maisons closes. Ces comportements ne sont ni propices à une participation significative des femmes ni compatibles avec les mandats des opérations de paix.

Les données MOWIP montrent également un **lien entre les pratiques d'exclusion sociale et l'adhésion à une conception rigide des rôles basés sur le genre, doublée de comportements contre-productifs**<sup>3</sup>. Les personnes qui adhèrent à une conception rigide des rôles basés sur le genre sont :

- **PLUS ENCLINES À AGGRAVER LES PROBLÈMES DE SÉCURITÉ**, et moins enclines à apaiser les tensions, comme l'exigent les mandats des opérations de paix,
- **MOINS SUSCEPTIBLES DE CONSIDÉRER L'EXPLOITATION ET LES ABUS SEXUELS COMME DES ACTES GRAVES**, et
- **MOINS SUSCEPTIBLES DE SIGNALER** les collègues qui se livrent à des actes d'exploitation sexuelle ou à d'autres comportements répréhensibles – **EN VIOLATION DES NORMES DE CONDUITE DES FONCTIONNAIRES DE L'ONU**.
- Toutes les évaluations MOWIP font état de comportements d'exclusion sociale et d'une adhésion à une conception rigide des rôles basés sur le genre. Or, ce phénomène est lourd de conséquences pour la culture organisationnelle. Non seulement il prive l'institution des moyens de favoriser pleinement la participation significative des femmes ou d'améliorer l'efficacité des missions, mais il conforte également d'autres obstacles liés à la sélection pour le déploiement, aux contraintes domestiques et à l'expérience en mission.

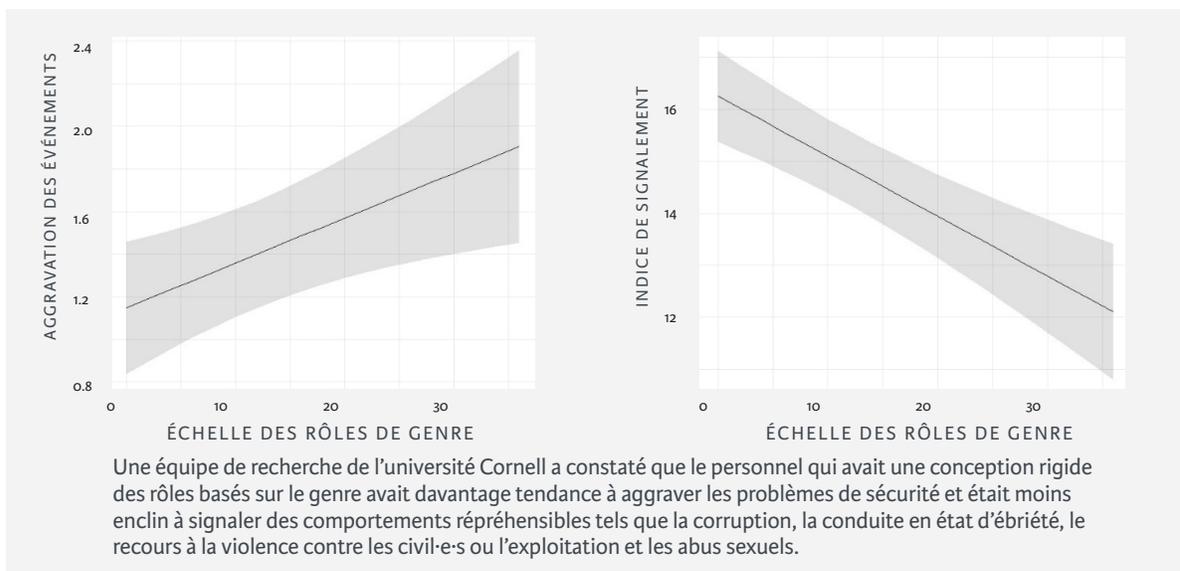
2 Archer Emerald M., « The power of gendered stereotypes in the US marine corps », *Armed Forces and Society*, vol. 39, no 2, 2013, p. 359-391, p. 367, dans Heineken Lindy, « Conceptualizing the Tensions Evoked by Gender Integration in the Military: The South African Case », *Armed Forces and Society*, vol. 43, no 2 (hors-série), 2017, p. 202-220, p. 204.

3 Huber Laura, Karim Sabrina et Pruett Lindsey, « The Commando Effect: The Impact of Gender on Misconduct Among Security Force Personnel Using Experimental Survey Evidence From Four Countries », 2021, document de travail inédit, utilisé avec l'aimable autorisation des auteures.

# Les six enseignements que doivent retenir les dirigeant·e·s

**1 La culture organisationnelle est ancrée dans les valeurs et l'identité de l'institution.** Or, dans les institutions de sécurité, celles-ci sont souvent associées à une forme déterminée de masculinité. Le principe d'exclusion et d'homogénéité d'une identité valorisant les « combats de guerre entre hommes<sup>4</sup> », conjugué aux compétences cinétiques, laisse peu de place pour reconnaître la panoplie complète des compétences, des connaissances et du profil de caractère nécessaires au succès des opérations de paix<sup>5</sup>. Pour réussir une mission, le personnel de sécurité doit être capable de comprendre et de communiquer efficacement avec le personnel des pays partenaires et avec des populations de cultures différentes<sup>6</sup>. Les mandats des opérations de paix exigent diverses compétences non cinétiques, telles que savoir servir de liaison, mener des négociations, prévenir et désamorcer les conflits, faciliter le (r)établissement de l'état de droit, protéger le personnel civil ou encore soutenir les principes démocratiques de la gouvernance<sup>7</sup>. Le fait d'envenimer un conflit, de se livrer à des comportements abusifs ou de ne pas signaler des actes répréhensibles est invariablement lié à une vision rigide des rôles basés sur le genre et à la prévalence de l'exclusion sociale au sein des institutions (encadré 2).

## Encadré 2: Recherche universitaire à partir des données MOWIP relatives à une vision rigide des rôles basés sur le genre



**2 Les femmes déployées dans les opérations de paix de l'ONU, en particulier à des postes de commandement ou dans des rôles opérationnels, constituent des modèles importants aussi bien pour les femmes que pour les hommes qui travaillent dans les institutions de sécurité.** D'après les données MOWIP, les premières femmes déployées en tant que Casques bleus ont une influence considérable sur la carrière des autres femmes engagées dans les institutions de sécurité. En outre, 82 % du personnel ayant l'expérience du déploiement estime que les femmes sont capables de mener des opérations tactiques spéciales<sup>8</sup>. Les pionnières sont primordiales pour insuffler des changements au sein d'une organisation, car elles démontrent à l'ensemble du personnel de sécurité que les femmes peuvent assumer la panoplie complète des rôles et des grades au sein d'une institution de sécurité et dans le contexte d'une opération de soutien à la paix.

4 Voir Dunivin Karen, « Military Culture: Change and Continuity », *Armed Forces and Society*, vol. 20, no 4, 1994, p. 531-547, dans Pinch Franklin C. et al. (dir.), *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Kingston : Institut de leadership des forces canadiennes, 2004, p. 12.

5 Pinch et al., *op. cit.*

6 Hofstede Gert Jan, Pedersen Paul B. et Hofstede Geert, *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Boston : Intercultural Press, 2002, dans Kvarving Lena P., *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An Uphill Battle*, thèse no 755, Université d'Oslo, 2019.

7 Woodward Rachel et Duncanson Claire, « An Introduction to Gender and the Military », dans Woodward Rachel et Duncanson Claire (dir.), *The Palgrave International Handbook of Gender and the Military*, Londres : Palgrave Macmillan, 2017, et Kvarving, *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An Uphill Battle*.

8 Sur les 855 membres du personnel ayant l'expérience du déploiement à qui l'on a demandé, dans le cadre de l'enquête MOWIP, si iels pensaient que les femmes étaient capables de mener des opérations tactiques spéciales, 703 personnes (soit 82 %) ont répondu par l'affirmative (d'accord ou tout à fait d'accord). Pour plus d'informations sur les modalités de collecte de ces données, voir la section 3.1.3 de la méthodologie MOWIP, « Mise en œuvre de l'enquête ».

### Encadré 3: Les pionnières de la Ranger School de l'armée américaine.

En 2015, pour la première fois, deux femmes (sur 17) ont décroché le béret des forces spéciales qui sanctionne un parcours réussi au sein de la Ranger School de l'armée américaine. Ce qui est remarquable dans cet exemple, ce n'est pas que deux femmes seulement ont réussi, mais plutôt qu'elles ont réussi là où 286 hommes ont échoué. Cet accomplissement illustre l'importance de reconnaître les capacités et les aptitudes individuelles, au lieu de se fonder sur des stéréotypes de genre pour décider qui est plus apte à intégrer un grade, une fonction ou une unité spécifiques.

(Calamur Krishnadev, « Women, History, and the Army Ranger School », *The Atlantic*, 18 août 2015, disponible à l'adresse : [www.theatlantic.com/national/archive/2015/08/women-army-ranger-school/401615/](http://www.theatlantic.com/national/archive/2015/08/women-army-ranger-school/401615/))

- 3 La création d'une culture organisationnelle passe notamment par des récits héroïques **de femmes et d'hommes incarnant les attitudes, les valeurs ou le profil de caractère attendus, et symbolisant une large palette de compétences, de connaissances et d'aptitudes associées à l'institution et à son mandat** (encadré 3). Il est toutefois essentiel que les femmes ainsi célébrées le soient en reconnaissance de leurs aptitudes, de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur profil de caractère, et non du fait de leur genre<sup>9</sup>.
- 4 **La hiérarchie joue un rôle crucial dans la conception de la politique et de la doctrine, c'est-à-dire dans l'expression codifiée de la culture organisationnelle.** Et elle a, par son influence sociale, un impact encore plus grand sur la mise en œuvre effective de la politique et de la doctrine, c'est-à-dire sur la convergence de la théorie et de la pratique<sup>10</sup>. La méthodologie MOWIP permet d'identifier les situations dans lesquelles les attitudes et les comportements des dirigeant-e-s vont à l'encontre des politiques institutionnelles, constituant ainsi un obstacle à la participation significative des femmes et à l'efficacité des missions.
- 5 **Il est essentiel que la hiérarchie montre l'exemple.** Ne pas demander de comptes en cas de comportements contre-productifs (plaisanteries, commentaires, etc.) ou d'autres actes répréhensibles revient, dans les faits, à accorder à ses subordonné-e-s l'autorisation sociale de manifester des attitudes et des comportements qu'il faudrait condamner<sup>11</sup>.
- 6 **A tous les niveaux, le personnel a un rôle à jouer dans la défense des valeurs et de la mission de l'institution** en créant, en reproduisant et en consolidant une culture organisationnelle propice à la participation significative des femmes et à l'efficacité des missions. Les programmes de formation sur l'intervention des tiers se sont révélés utiles à cet égard, en sensibilisant les esprits et en renforçant la capacité du personnel à intervenir lorsque des collègues adoptent une conduite qui porte atteinte à des valeurs institutionnelles telles que la confiance, la coopération ou la cohésion sociale, moteurs d'une culture institutionnelle inclusive<sup>12</sup>.

« Il est facile d'agir sur les attitudes à l'égard des femmes à l'échelle individuelle. Faire évoluer les mentalités collectives l'est beaucoup moins. Il faut placer les gens devant le fait que le problème ne vient pas des femmes : elles peuvent accomplir toutes les activités. Le problème, ce sont les hommes. »

- Col. Gonzalo Mila (à la retraite), Forces armées uruguayennes

9 Voir Harrell Margaret C. et Miller Laura L., *New Opportunities for Military Women: Effects Upon Readiness, Cohesion, and Morale*, Santa Monica : RAND, 1997, p. 95.

10 Blanchet, K. (2013). "How to Facilitate Social Contagion?" *International Journal of Health Policy and Management*, 1(3): 189-192.

11 Vukotich George, « Military Sexual Assault Prevention and Response: The Bystander Intervention Training Approach », *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, vol. 17, no 1, 2013, p. 19-34, et Mallett Robyn K. et Monteith Margo J., *Confronting Prejudice and Discrimination: The Science of Changing Minds and Behaviors*, Londres/San Diego : Academic Press/Elsevier Inc., 2019, p. 1-371.

12 Vukotich, « Military Sexual Assault Prevention and Response: The Bystander Intervention Training Approach ».

# Principales recommandations

La transformation des cultures organisationnelles repose sur une **approche multi-dimensionnelle visant à créer et à entretenir une culture organisationnelle inclusive et adaptée aux besoins**. Cette démarche doit venir des dirigeant-e-s à tous les niveaux, se manifester à la fois dans la doctrine et dans la pratique, et se refléter de manière uniforme dans toute l'institution.

Cette transformation suppose que les dirigeant-e-s endossent les responsabilités suivantes :

- 1 DONNER L'EXEMPLE** en jugeant normal que les femmes soient aptes à intégrer n'importe quel grade, fonction ou unité compte tenu de leurs aptitudes, connaissances, compétences et profil de caractère ;
- 2 Institutionnaliser des FORMATIONS À L'INTERVENTION DES TIERS** afin de renforcer l'engagement du personnel et sa capacité à contribuer au développement d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance, la coopération et la cohésion sociale ;
- 3 Institutionnaliser des PROGRAMMES D'INCLUSION SOCIALE** qui favorisent la participation significative des femmes et qui permettent d'acquérir les compétences et le profil de caractère nécessaires aux missions des opérations de paix (notamment par le biais d'activités mixtes : formations, sport, cuisine, danse, chant, jeux de résolution de problèmes, etc.) ;
- 4 Mettre en œuvre des CADRES D'ACTION SOLIDES ET DES MÉCANISMES DE REDEVABILITÉ ET DE PLAINTÉ** (politique de non-discrimination, mécanisme de plainte en cas de harcèlement ou d'intimidation, enquêtes sur le climat au sein du personnel, etc.) ;
- 5 Élaborer DES DOCUMENTS DE COMMUNICATION, DES CONTENUS POUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ET DES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT** qui évitent l'inclusion symbolique, ciblent spécifiquement les femmes et valorisent le profil de caractère, les aptitudes, les connaissances et les compétences nécessaires aux opérations de paix.



Lancée par le Canada en 2017, l'Initiative Elsie pour la participation des femmes aux opérations de paix est un projet pilote novateur et multilatéral visant à développer et à tester une combinaison d'approches afin d'aider à surmonter les obstacles et d'accroître la participation significative des femmes en uniforme aux opérations de paix des Nations Unies, en mettant l'accent sur les fonctions policières et militaires.



Le DCAF remercie Affaires mondiales Canada et le ministère norvégien des Affaires étrangères pour leur soutien financier à la réalisation de cette note d'orientation.

**DCAF** Le Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité, Genève



Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Geneva  
Switzerland



+41 22 730 94 00



elsie@dcaf.ch



@dcafgender | @DCAF\_Geneva



www.dcaf.ch/elsie-initiative

© DCAF, 2021

L'utilisation, la traduction et la diffusion de cette publication sont encouragées, à la condition que les contenus soient signalés et cités et qu'ils ne soient pas modifiés.

Conception graphique : Stephanie Pierce-Conway.  
Traduction : Florence Lesur.  
Révision : Géraldine Chantegrel.