

**Approche stratégique de formation du personnel local au sein des ONG internationales
dans un contexte incertain : cas du Burundi**

par

Alexis HAKIZUMUKAMA

HEC-Liège, Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Docteur en sciences économiques et gestion

Alexis.hakizumukama@ulg.ac.be

Résumé

La problématique de gestion des ressources humaines constitue un défi majeur pour les organisations internationales actuelles et futures, spécialement celles du secteur non-marchand, car le contexte environnemental dans lequel elles œuvrent change de plus en plus rapidement. Ainsi, au-delà de la mobilisation et de la professionnalisation progressive de ses bénévoles pour adapter leur apport aux missions de l'ONG, ces organisations éprouvent également un réel besoin en personnel, capable de s'adapter, sans trop de difficultés, à la complexité du contexte local dont l'évolution s'avère souvent imprévisible. Mais, cette main d'œuvre, à compétences multiples et élevées, est souvent rare sur le marché local du travail. Ce constat explique essentiellement la présence d'un personnel expatrié qui travaille quotidiennement aux côtés des employés locaux qui peuvent être des salariés et des bénévoles et dont la gestion exige une stratégie suffisamment cohérente avec les objectifs organisationnels et les intérêts de ces acteurs.

La stratégie de GRH mise en œuvre au sein des filiales soumet leurs responsables à des enjeux multiples traduits par un jeu d'acteurs centrés sur des intérêts différents voire divergents. Le modèle et les pratiques de GRH en vigueur, dans toute organisation, traduisent la stratégie de GRH dominante. Au cours de notre recherche, nous portons une attention particulière sur l'évolution des modèles de GRH (Pichault et Nizet, 2013) et de la stratégie mis en œuvre dans la formation du personnel local par les filiales étudiées en nous appuyant sur la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997, 1999). Les conclusions de notre travail indiquent que l'élaboration de la stratégie GRH suivant un processus de régulation conjointe s'avère mieux appropriée aux ONG internationales oeuvrant en contexte incertain.

Mots clés : formation, stratégie de GRH, régulation sociale, ONG, contexte incertain.

Approche stratégique de formation du personnel local au sein des ONG internationales dans un contexte incertain : cas du Burundi

Introduction

La gestion de toute organisation consiste à planifier, organiser, coordonner et contrôler l'action de ses membres en vue d'atteindre les objectifs que s'est fixés l'entité. L'accomplissement de ces tâches exige, de la part du gestionnaire, la détention de compétences clés en savoir, savoir-faire et savoir-être qui lui permettent de gagner la confiance de ses collaborateurs, ce qui renforce directement ou indirectement son autorité. Pourtant, l'incarnation de compétences ne suffit pas pour mener une organisation au succès, encore faut-il que le manager puisse opérer une stratégie cohérente avec la convention de GRH dominante (Nizet et Pichault, 2013).

La stratégie de GRH cherche à mobiliser au maximum l'engagement et la coopération entre l'ensemble du personnel pour un objectif commun à savoir la réalisation du but organisationnel. Cependant, la coopération suppose toujours l'interdépendance d'activités mais aussi et surtout l'existence d'intérêts communs. Or, au sein de toute organisation, les intérêts des acteurs sont généralement différents voire divergents. Dans ce cas, la durée de la coopération sera donc fonction de la réciprocité des échanges et des engagements liant les différents collaborateurs (Tyler, 1999), donc de la mobilisation autour de l'intérêt commun. Ainsi, le manager vise à trouver une stratégie organisationnelle qui puisse permettre d'intégrer, de manière durable, les intérêts des acteurs et le développement de liens interpersonnels stables. Il essaie de tout mettre en œuvre afin que l'atteinte des objectifs organisationnels puisse aller de pair avec la satisfaction des besoins de son personnel.

Il importe également de souligner qu'au-delà du climat interne, l'organisation se situe dans un environnement dont les contraintes et opportunités affectent sensiblement la vie

organisationnelle. Ainsi, la prise en compte de ces facteurs contextuels, dans le management organisationnel, s'avère être une obligation plus qu'une opportunité, surtout lorsque l'environnement est instable. Cette prise en compte est loin d'être synonyme à la soumission aux contraintes contextuelles. Elle s'inscrit dans une approche constructiviste qui s'articule sur l'idée d'essayer de façonner le contexte organisationnel conformément à la volonté et aux intérêts des acteurs (Galbraith, 1973; Dutton et Dukerich, 1991; Alsène et Pichault, 2007) et aux objectifs de l'organisation. Dans le présent article, nous choisissons d'étudier la stratégie de GRH sous sa dimension formation. Notre intérêt de recherche part d'un constat qui fait état de l'existence de peu de travaux sur la problématique de la gestion des RH au sein des ONG (Dauvin P. et J. Siméant, 2002) et, encore moins, sur la GRH dans les filiales de ces organisations. Notre question de recherche est la suivante : ***Comment élaborer une stratégie de formation du personnel local appropriée aux ONG internationales opérant en contexte instable ?*** Le présent travail a pour but de participer à répondre à ce besoin en apportant notre pierre à l'édifice qui consiste à élaborer une stratégie adaptée pour la formation du personnel local des filiales des ONG internationales opérant en Afrique subsaharienne, terrain suffisamment instable. Nous nous focalisons sur les ONG œuvrant dans un contexte instable et comprenant un personnel largement diversifié (différence du pays d'origine, différences ethniques, personnel bénévole et salarié, etc.).

La stratégie GRH dans le management des ONG internationales

Selon Charron et Separi (2014), le management se définit comme *« l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour piloter l'action des individus. L'emploi du terme « management » par rapport au terme de gestion met l'accent sur l'art de conduire, de diriger les hommes pour optimiser les ressources, rechercher l'efficacité et l'efficience de tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Le management recherche l'efficacité*

et l'efficience dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion de celles-ci (ressources humaines) au travers de la formation, de la motivation et de la participation, de la communication et des relations sociales» (Charron et Sépari, 2014, p. 10).

De leur côté, Robbins et al. (2014) définissent le management comme étant le *«processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente via et avec la coopération d'autrui»* (Robbins et al., 2014, p. 26). Ces auteurs précisent que le management s'articule sur le modèle PODC (planifier, organiser, diriger et contrôler). Après la définition de la notion de management, nous pouvons alors nous questionner sur l'importance de la stratégie de GRH dans le management d'une organisation.

La notion de GRH s'inscrit dans une logique stratégique qui est apparue vers les années 1980 en réponse à l'évolution de la gestion du personnel (vision administrative). Cette dernière se révélait de plus en plus inadaptée par rapport à ses missions, aux difficultés vécues et à la croissance des effectifs dans les entreprises. Le concept de GRH peut être abordé de plusieurs manières et il est difficile d'envisager une définition unique ou unanime de la GRH. En effet, des chercheurs et praticiens proposent différentes définitions et nous allons nous contenter de celles qui nous semblent regrouper les caractéristiques spécifiques et communes des approches des uns et des autres. Dietrich et Pigeyre (2005) définissent la GRH comme étant l'ensemble de pratiques qui s'élaborent au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, en temps voulu et dans un contexte d'incertitude accru. D'autres auteurs (Pichault, 1993 ; Martory et Crozet, 2005) abordent la GRH comme un lieu d'interactions multiples par divers jeux d'acteurs. Selon ces auteurs, la stratégie de GRH est indispensable au pilotage des organisations et à la réalisation efficace des objectifs que celles-ci se sont assignées. De ce fait, la stratégie de GRH s'entend comme une vision organisationnelle concrétisée par un ensemble complexe d'outils permettant la gestion des hommes au travail par la prise de

décisions tenant compte des différentes attentes et interactions des membres de l'organisation avec les multiples contraintes institutionnelles, juridiques, culturelles, financières, techniques, politiques et sociales. Cette conception rejoint l'approche de Pigeyre (2005) qui définit la GRH comme un ensemble hétérogène et complexe de pratiques et de règles mettant en relation des acteurs et des contextes. Cette hétérogénéité et cette complexité traduisent les interactions permanentes et négociées continuellement entre le contexte organisationnel interne et externe.

Or, dans les organisations internationales, la prise en compte des facteurs contextuels revêt plus de complexité étant donné que la vie organisationnelle est soumise au contexte du pays d'origine et à celui du pays d'accueil. Aussi, les relations centre-périphérie ne manquent pas d'affecter la stratégie de GRH et la gestion locale des organisations internationales. En effet, le processus d'appropriation de la décision en provenance de la maison-mère par la filiale est principalement fonction de la flexibilité d'actions (degré d'autonomie) accordée par le Siège, du choix managérial opéré par la direction locale et du jeu d'acteurs sur la règle de jeu (Hakizumukama, mai 2016). Ainsi, la stratégie de gestion des ressources humaines se retrouve au centre de la stratégie organisationnelle globale car les membres du personnel constituent une ressource importante sinon la principale dans la réalisation des objectifs de toute organisation. En particulier, la formation représente une incontournable source de socialisation et d'acquisition d'expérience et de compétences nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. En effet, l'élaboration de la stratégie de formation et la définition de son plan d'action entraînent des préoccupations managériales majeures quant à leurs effets sur les autres pratiques de GRH telles que la rémunération, l'évaluation, la gestion du temps de travail (besoin de trouver du temps pour le suivi des formations internes et externes) et la mobilité interne ou externe du personnel en termes d'employabilité (Thévenet, 2014).

La stratégie de GRH et la formation

Les responsables des RH sont généralement moins préoccupés par la rationalité de leurs choix que par le niveau de consensus organisationnel qu'ils réussissent à construire autour de ces choix car un des rôles qui leur sont alloués consiste à assurer une grande mobilisation du personnel (Tidjani et al. 2010, p. 215). En conséquence, toute stratégie de GRH n'est efficace que lorsque ses composantes sont globalement acceptées, au moins par les membres des groupes formant la coalition dominante au sein de l'organisation au moment où la stratégie est mise en œuvre. Les règles et les pratiques qui en sont issues sont la résultante d'un double jeu d'acteurs. D'un côté, elles sont le fruit d'une interprétation et d'une intégration de la réalité contextuelle par les responsables des RH dans leurs politiques de GRH. De l'autre, ces règles et pratiques émanent d'un processus d'appropriation ou de réappropriation de la part des acteurs qui sont chargés de les mettre en pratique. Ces derniers procèdent donc à une réinterprétation, à leur manière, de la signification donnée à la réalité contextuelle par la direction de l'organisation (Ferris et al., 1998). L'adoption de telle ou telle autre pratique de GRH comme un moyen d'accroître l'efficacité organisationnelle n'est pas suffisante. Par exemple, la formation peut servir à l'acquisition de connaissances et de compétences qui, dans l'immédiat, ne sont pas mises au profit de l'organisation. D'où le sentiment d'insatisfaction individuelle lorsque ces compétences ne sont pas reconnues ou rémunérées. Cette insatisfaction entraîne généralement des frustrations et donc un échec par rapport à l'objectif initial qui a dicté l'organisation de la formation (Courpasson and Livian, 1993).

Par conséquent, il importe d'étudier comment, quand et en quoi la formation, au centre des autres pratiques de GRH, peut influencer sur la confiance en soi, la motivation ou la démotivation des employés au travail. En effet, il serait inutile pour une organisation de se préoccuper de sa stratégie de GRH si elle n'espère pas que la politique et les pratiques de GRH qui en découlent ne lui apportent pas une contribution maximale de la part de ses employés (Blunt et

Jones, 1986; Tessema et Soeters, 2006). Par ailleurs, le maintien de pratiques incohérentes entraîne des coûts supplémentaires annulant ou rendant moins importantes les retombées positives escomptées par le gestionnaire (Barette et Ouellette, 2000). Pour une organisation qui se veut innovante, par exemple, l'efficacité organisationnelle est essentiellement liée à un plan de formation visant l'acquisition de compétences particulières susceptibles de donner lieu à des initiatives innovantes récompensées par des incentives diverses. Dans ce cadre, la formation devient un véritable vecteur de l'empowerment.

La notion d'empowerment est définie par plusieurs auteurs (Katz, 1984 ; Zimmerman, 1990 ; Gibson, 1991) comme étant la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés. L'empowerment augmente la confiance en soi. Pour notre part, nous appréhendons ce concept comme étant un processus dont le but est de conduire différents acteurs à l'acquisition d'un pouvoir décisionnel et d'une capacité d'action plus élevée par rapport à la réalité de l'environnement organisationnel et à celle de leur propre vie. L'empowerment contribue ainsi à exercer plus d'influence sur le contexte dans lequel opèrent l'organisation et l'acteur. Il répond au besoin d'estime de soi à travers une prise de conscience découlant soit d'une formation reçue, soit des résultats réalisés, etc. Elle suscite chez l'individu une conviction de possession de compétences personnelles lui permettant de régler différents problèmes, de mobiliser les ressources nécessaires dans la conduite de sa propre destinée et d'apporter l'aide voulue à ses collègues. L'empowerment revêt donc un aspect collectif et social car la notion implique une relation avec les autres.

Positionnement épistémologique et méthodologie

Notre positionnement épistémologique privilégie l'approche interprétative qui nous semble être en conformité avec notre objet de recherche. En effet, celle-ci permet de comprendre la réalité sociale par l'interprétation des propos, attitudes et actions des acteurs. Elle se base sur

la signification que les acteurs donnent, à leur manière, à la compréhension de la réalité sociale considérée comme un processus (Thiéart *et al.*, 2003). Pour ce faire, nous menons une étude de cas de cinq ONG internationales œuvrant au Burundi, à l'aide des données dont la collecte a combiné plusieurs techniques (interviews, observations sur le terrain et la recherche documentaire) au cours de trois descentes sur le terrain d'une durée de plus ou moins deux mois chacune. Cette combinaison de techniques de collecte est importante car les études de cas ne sont pas des interviews ni le résultat d'une simple observation ; elles combinent plutôt différentes techniques (Yin, 2003).

Au cours de notre travail, nous adoptons une approche qualitative qui semble mieux indiquée par rapport à notre cadre de recherche pour les avantages qu'elle offre. En effet, selon Bryman (1988), cette approche permet notamment au chercheur de :

- mettre l'accent sur le processus étudié et établir une succession des événements et leurs interactions à travers la proximité avec le phénomène visé par l'étude ;
- centrer l'intérêt sur l'interprétation des représentations de la réalité sociale par les acteurs à travers leurs propres propos, leurs attitudes, leurs comportements et même ceux des autres ou ceux de leur environnement.

Notre objet de recherche étant de comprendre l'influence du contexte dans le choix de la stratégie de formation du personnel local, cette approche nous semble mieux indiquée car elle répond convenablement à la démarche de compréhension des individus et des organisations à travers l'exploration des phénomènes culturels et sociaux (Thiéart *et al.*, 2003). Notre étude emprunte une démarche exploratoire où nous nous inscrivons dans une perspective inductive pour étudier cinq ONG internationales (BUCADI, CEDIBU, EVOBU, JUPOBU et TUHIDI: noms fictifs pour anonymat dû à la sensibilité des données) dont les Sièges se trouvent dans pays différents (Belgique, France, Suisse, Angleterre, Irlande). Le nombre d'organisation est essentiellement fondé sur le principe de saturation lors de la collecte des données.

Au niveau de l'analyse, nous avons recours à la grille d'analyse contextualiste suggérée par Pettigrew (1985, 1990) que nous adaptons à notre problématique. Le regroupement par contenu thématique et la catégorisation du contenu dans les trois dimensions de la grille (contenu, contexte, processus) nous permettent de déceler les mécanismes sociaux qui lient les différents acteurs, les enjeux et le jeu de pouvoir qui dominent au sein de l'organisation. L'approche contextualiste constitue le cadre d'analyse idéal pour comprendre, suivant une logique clairement constructiviste, les processus itératifs dans lesquels un contenu évolue dans un contexte particulièrement marqué par les jeux de pouvoir entre acteurs (Brouwers *et al.*, 1997). De plus, nous retrouvons une grande cohérence entre notre positionnement interprétatif et l'analyse contextualiste car cette combinaison aide à mettre en valeur la singularité du contexte organisationnel. La triangulation des données issues des différentes sources apporte à notre recherche la précision et la clarté voulues dans l'analyse des données et dans l'interprétation des résultats. Elle nous permet simultanément de réduire au maximum les biais de subjectivité.

Avant d'entamer notre partie empirique qui comprend la description des cas, la présentation et l'analyse des résultats, il nous semble important de relever les principaux facteurs contextuels qui caractérisent le Burundi, notre terrain de recherche.

Les facteurs influents du contexte burundais

D'après Kerlin (2010), *«C'est le contexte qui détermine le type de besoins, les objectifs, les formes organisationnelles, la structure légale et les processus des entreprises sociales»*.

Etant donné que le pays présente ses propres spécificités en termes de réalités culturelles et institutionnelles, politiques et économiques, sociales et historiques, nous allons passer en revue les facteurs clés marquant le contexte burundais.

Les facteurs historiques

La région des Grands-Lacs a été, durant ces quarante dernières années, le théâtre de violences extrêmement sanglantes alimentées par des conflits ethniques enracinés dans le passé à la fois lointain et récent (Gahama, 2009). Au Burundi, la période entre 1965 et la fin des années 80 a été caractérisée par l'institutionnalisation des régimes militaires et autoritaires à parti unique. Les leaders politiques ont souvent fait appel à l'armée et aux solidarités ethniques et/ou régionales pour accéder au pouvoir ou pour s'y maintenir (Gahama, 2009). Les deux dernières décennies se caractérisent par l'ouverture au multipartisme et à l'organisation d'élections démocratiques qui se déroulent toujours, malheureusement, dans un contexte belliqueux et le pays n'échappe pas à son mal d'antan (haine, tensions et exterminations à caractère ethnique).

Les facteurs socio-économiques

Au Burundi, la progéniture constitue le pilier de la richesse. L'éducation de l'enfant pour en faire un homme accompli et responsable constituait la grande préoccupation des parents et de toute la famille au sens élargi. Soulignons également que l'enfant incarne l'espoir et l'avenir pour sa famille et pour toute la nation. Ainsi, il est un précieux don commun et tout le monde doit contribuer à son éducation (éduquer pour le Burundi «*kurerera Uburundi*»). Or, l'accès aux services sociaux fondamentaux (soins de santé, enseignement, logement, sécurité sociale) reste très limité au Burundi. La qualité de ces services a d'ailleurs évolué dans un sens opposé au nombre de leurs bénéficiaires. Quant à l'indice du développement humain, en 2008, le PNUD classait le Burundi à la 167^{ème} position sur 177 pays. En 2015, le classement du PNUD plaçait le Burundi en dernière position. La prolifération de certaines maladies (SIDA, choléra, malaria, etc.) illustre la pauvreté de la population burundaise.

Les facteurs culturels

Les valeurs culturelles qui caractérisent la société traditionnelle en Afrique subsaharienne clairement identifiées par la littérature sont essentiellement l'attachement familial, la

solidarité et l'entraide, l'esprit coopératif et le sens du partage (Mungala A.S, 1982). Elles servent à préserver les liens entre les membres d'une même communauté et à permettre le développement des relations de complémentarité et de réciprocité interpersonnelles au sein des diverses organisations. S'agissant de la littérature sur la culture burundaise, elle identifie une série de valeurs et de pratiques qui marquent les burundais. Parmi celles-ci, nous pouvons citer la volonté d'être en relation avec Dieu, l'obtention d'une grande progéniture (symbole du bonheur extrême qu'une personne peut connaître sur terre), la bonté du cœur et le souci permanent d'avoir une bonne santé pour soi, ses enfants et son bétail ainsi que la possession d'une grande et fertile propriété familiale (Mworoha, 1977). Pour Kagabo (1995) et les valeurs fondamentales des burundais sont l'attachement familial, la concertation, l'esprit de dialogue et de négociation, la croyance en la divinité et la vénération du Sacré. De son côté, Bududira (1995) et Ntabona (1979) insistent sur l'importance de ces valeurs en soulignant que «malgré la difficulté liée aux mutations, le dialogue et la concertation utilisés dans la culture burundaise, à travers l'institution des *Bashingantahe* (les Sages), restent la seule méthode appropriée de gestion des contradictions et des conflits inévitables dans un contexte social et politique aussi désarticulé que celui de la société burundaise. Selon ces deux auteurs, l'autre alternative, c'est la violence avec toutes ses horreurs et ses destructions.

Les facteurs légaux

Le Burundi a pris un certain nombre d'engagements internationaux à travers la signature et la ratification de conventions internationales et régionales dans différents domaines comme la liberté d'expression, le respect des droits humains, la lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance et la protection de l'environnement, etc. Parmi ces outils juridiques, nous pouvons mentionner la Charte africaine des droits de l'Homme et des Peuples ratifiée le 28 juillet 1998, la Charte africaine des droits et du bien-être des enfants ratifiée le 11 août 2000, etc.

Au niveau national, le plus important outil juridique est sans doute l'Accord d'Arusha¹ pour la Paix et la Réconciliation au Burundi signé le 28 août 2000. Cet accord met notamment l'accent sur la notion d'équilibre du pouvoir selon l'appartenance ethnique, régionale, politique et le genre.

Les facteurs politiques

D'après Lugan (1996; 1997), l'ethnisme est «LA» grande réalité africaine où les élections politiques demeurent ethniques en Afrique malgré l'introduction de la démocratie comme processus politique. La diffusion de la psychose ethnique durant la période coloniale y a entraîné une conception sociale d'identités ethniques distinctes et hostiles qui a largement inspiré toutes les guerres que le Burundi a connues.

Les puissances coloniales ont apporté de nouveaux systèmes d'organisation et des restructurations administratives axés sur la manipulation et la discrimination sur une base ethnique (Ntahombaye *et al.*, 1987). Malgré les multiples tentatives de réconciliation de la population et de reconquête de l'unité nationale, l'identité et les conflits ethniques sont restés présents (crises de 1965, 1972, 1988, 1991 et la plus longue de 1993 qui s'étala sur plus de dix ans de guerre atroce).

Il faudra attendre la signature de l'Accord de paix d'Arusha et les accords de cessez-le-feu concrétisés par les élections démocratiques de 2005, pour voir disparaître cette longue maladie. Malheureusement, le vieux démon refait actuellement de refaire surface avec le développement de la milice gouvernementale «*imbonerakure*» par le pouvoir du parti CNDD-FDD. Le parti au pouvoir, depuis 2005, lance des discours ethniques en vue de pouvoir s'éterniser aux commandes de l'État. Néanmoins, nous constatons que, jusqu'à maintenant, les burundais de toutes les ethnies et dans toutes les régions du pays restent encore unis, y

¹L'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi a été signé le 28 août 2000 et il marque une étape importante dans le processus de résolution du conflit politico-ethnique burundais. Il intervient après de très longues négociations des leaders politiques depuis 1998 en Tanzanie.

compris au sein de l'opposition. Les dernières manifestations et la campagne contre le troisième mandat du président NKURUNZIZA Pierre confirment ce constat.

Nous venons de montrer l'environnement dans lequel opèrent les ONG internationales au Burundi (instabilité politique, guerre à grande échelle, conventions parfois contradictoires, etc.). Nous pouvons alors passer à nos études de cas pour voir si les filiales échappent ou non aux conséquences de cette réalité contextuelle.

Etudes de cas

Cas EVOBU

En matière de formation, l'ONG développe des programmes d'éducation, de sensibilisation et d'accompagnement en faveur de compte populations marginalisées. Pour mener à bien cette noble mission, comme pour l'ensemble de ses activités, l'organisation compte sur les compétences de chacun des membres de son équipe, qu'ils soient salariés ou bénévoles. Ainsi, la formation de ses salariés et de ses bénévoles occupe une place de choix. EVOBU ne cesse de multiplier les opportunités d'encadrement et de transfert de compétences et de capacités à ses membres du personnel. A titre illustratif, la qualité de la formation et l'expérience acquises par ses bénévoles est excellente, en témoigne la reconnaissance de leur certificat par le Ministère de tutelle. Par cette validation, ces bénévoles peuvent désormais, faire valoir ledit certificat auprès de toutes les organisations et institutions nationales du secteur. Pourtant, cette reconnaissance entraîne des retombées tant positives que négatives pour cette succursale burundaise. D'une part, elle constitue une preuve incontestable de la qualité de la formation octroyée par EVOBU, ce qui honore son image. D'autre part, la prise de conscience des compétences acquises par ces bénévoles qui prestent gratuitement les pousse à envisager l'abandon de l'organisation. Ils n'excluent pas de mettre sur pied leur propre activité

génératrice de revenus pour leur propre survie et celle de leurs familles. En effet, dans un contexte de pauvreté comme celui du Burundi, il devient insupportable, selon eux, de continuer à travailler gratuitement, surtout quand on est responsable de famille.

« Depuis le début, le point essentiel de divergence avec le Siège concerne la motivation des animateurs. Eux (les dirigeants au Siège), pensent que quelqu'un peut s'épuiser à travailler et rentrer toujours bredouille, sans rien récolter (ni savon, ni 1Kg de farine pour l'alimentation de ses enfants). En plus, ces bénévoles n'ont pas d'autre job, ni d'autres sources de revenus. Ils veulent créer leur propre groupement pour un service payant susceptible de leur permettre une vie familiale décente » (femme, locale).

Cas BUCADI

Au sein de cette filiale, la formation du personnel s'articule, avant tout, sur le transfert de capacités. Elle trouve sa place dans la politique générale du Siège de l'ONG où il existe des règles et des procédures y relatives qui s'inspirent de tout le système organisationnel global. Ainsi, la formation constitue tout un processus qui organise, suit, guide, coordonne, évalue et améliore les compétences individuelles et le développement professionnel du personnel au sein de l'organisation. Concrètement, la formation a deux composantes : la formation classique (acquisition de compétences générales) et la formation sur mesure (acquisition de compétences techniques et spécifiques).

« Il est vrai que nous organisons des formations classiques. Mais, quand nous parlons de la gestion des performances (GDP), cela signifie qu'au-delà de ces formations classiques, il y a aussi lieu d'être performant en appliquant, c'est-à-dire à travers un plan individuel d'acquisition et de développement des compétences, annexé à la description de poste. Tout employé, en collaboration avec son superviseur, va organiser un plan individuel de développement contenant ses objectifs » (homme, expatrié).

Pour ce faire, l'employé va se fixer deux ou trois objectifs à atteindre en termes de développement de ses compétences individuelles. La formation vient, en outre, en appui à l'apport régulier du superviseur à travers le coaching et le counseling. Ainsi, le bénéficiaire de la formation doit avoir des objectifs bien précis. Quant à la direction, elle a l'obligation de suivre la progression de ses membres par rapport aux objectifs et à la mission fixés à telle équipe ou à tel employé.

« Nous organisons une évaluation trimestrielle et annuelle des compétences détenues de manière classique. Mais c'est plus par rapport au plan opérationnel individuel et aux besoins de chaque employé que nous allons organiser telle ou telle autre formation au profit de ce dernier pour répondre à sa volonté de développement et d'excellence » (femme, locale).

De ce fait, il s'avère indispensable que le département RH conçoive des modules de formation qui s'inspirent de la politique générale de gestion des compétences qu'il essaie d'adapter en fonction des réalités locales.

« Nous avons chaque fois des thèmes de formation précis notamment ceux liés à la gestion des performances tels que le counseling, le feedback, l'intelligence émotionnelle, la gestion des talents, etc. Il y a aussi des initiatives de formations linguistiques (surtout l'anglais), d'autres sur le SIDA ou sur le genre et la diversité. Tout est fonction des besoins du moment. Nous essayons de nous adapter afin que le personnel puisse suivre et comprendre les préoccupations liées au contexte de terrain » (homme, expatrié).

Il importe également de préciser que des formations supplémentaires sont organisées au niveau des projets. Ces dernières sont spécifiques aux objectifs des différents départements. Elles sont conçues et exécutées librement par les responsables des projets sans l'intervention ni la pression du responsable des ressources humaines. Quant à l'analyse du turnover, elle montre que les départs du personnel concernent souvent les employés les mieux formés, soit parce qu'ils se sentent moins valorisés en interne, soit par la grande employabilité dont ils

bénéficient. Ces départs laissent un double et paradoxal sentiment aux responsables de l'organisation. D'un côté, ils suscitent une fierté (grande appréciation du « partant » dans son nouveau milieu qui fait honneur à la filiale et valorise l'image organisationnelle de marque). Par contre, de l'autre côté, les managers éprouvent un sentiment de regret parce qu'il n'est pas facile de remplacer, du jour au lendemain, un employé compétent et expérimenté qui a passé cinq ou six ans dans la filiale, sans parler du coût investi dans sa formation. Heureusement, le taux de turnover reste très faible au sein de l'organisation.

« Je dois vous avouer que nos employés ont des compétences très poussées et qu'ils sont convoités par plusieurs institutions. Néanmoins, ils restent souvent fidèles à BUCADI car ils s'y sentent bien » (femme, locale).

A côté de cette vision plutôt positive, certains anciens membres de la filiale ajoutent qu'il y aura toujours des départs tant que les salaires ne seront pas augmentés. La direction locale condense continuellement les grandes informations qui ressortent des exit-interviews pour en faire une source de solutions qui contribueraient progressivement aux réajustements stratégiques liés à la politique et aux pratiques de GRH en vigueur.

En matière d'acquisition d'expérience pratique, l'ONG enrichit le savoir-faire de ses employés et bénévoles via le système de gestion des talents (ou talent management), le counseling et l'intelligence émotionnelle. Cette dernière consiste à développer chez les membres du personnel la capacité à comprendre et à gérer les émotions des collègues, des partenaires et des bénéficiaires pour accroître leur potentiel. L'ONG recourt à ces différents mécanismes pour le renforcement et le transfert de capacités à l'ensemble de ses membres. Ainsi, l'organisation les encourage à prendre plus d'initiatives en vue d'aboutir à des solutions durables et appropriées aux problèmes qui pèsent sur elle.

Cas TUHIDI

Théoriquement, TUHIDI prévoit deux types de formation à savoir la formation organisée localement au sein ou à l'extérieur de l'ONG et celle qui se déroule à l'étranger. Dans les faits, les formations à l'étranger sont plus que rares. Néanmoins, des formateurs expatriés viennent périodiquement dispenser des formations aux membres du personnel.

« Le contrat stipule que le personnel peut bénéficier d'une formation au Burundi ou à l'étranger pour le renforcement de ses capacités. Sur les 8 ans, il n'y a personne qui est parti en formation à l'étranger. On a seulement des étrangers qui viennent dispenser des formations parfois inadaptées au coût exorbitant » (femme, locale).

Très souvent, ces formations organisées localement collent moins avec les besoins en compétences identifiés chez les employés. Aussi, ces derniers refusent généralement de suivre ces formations en trouvant de faux arguments qui simulent une grande conscience professionnelle. Pourtant, lorsque ces formations offrent un avantage pécuniaire quelconque, les salariés y répondent massivement, comme nous le précise ce cadre.

« Les formations locales auxquelles souscrivent les managers de TUHIDI sont globalement caractérisées par un mauvais choix de thèmes ou du formateur » (homme, local).

« Le personnel boycotte certaines formations qu'il trouve infertiles avec pour argument le risque de dépassement de délais d'un projet, par exemple. Quant aux formations dont l'organisation est attribuée par le Délégué à des organisations locales externes, il arrive souvent qu'un participant à la formation devienne formateur du formateur et qu'il dispense partiellement la formation à sa place car il maîtrise le thème plus que le formateur. Nous n'y allons que pour le per diem » (homme, local).

Cas JUPOBU

Sur le plan de la formation, plusieurs modules sont dispensés en interne. Certains employés bénéficient également de formations à l'étranger, suivant les besoins identifiés en

compétences. Ce dernier type de formation intéresse la majorité des salariés. En effet, en plus de compétences spécifiques et de l'ouverture d'horizons qui en découlent, ils y trouvent un avantage financier direct et indirect (des économies réalisées sur la bourse d'étude, une promotion probable au retour de l'étranger, etc.). Pour le moment, les formations à l'étranger sont devenues plus que rares à cause de la crise économique mondiale qui a poussé l'organisation à revoir son budget à la baisse. A l'inverse, l'organisation a augmenté son offre pour les modules de formation organisés localement. Elle trouve de plus en plus de formateurs compétents qui organisent sur place les formations jadis indisponibles au Burundi.

« Les salariés locaux déplorent, de façon nostalgique, la perte des économies qu'ils se faisaient sur la bourse d'étude octroyée lors des formations à l'étranger. Malgré cela, ceux-ci font tout pour suivre le maximum de formations en vue d'enrichir leurs connaissances et d'augmenter leurs chances de réemployabilité, au lieu de se contenter de pleurer les pertes sur la bourse » (homme, expatrié).

La formation se fait globalement sous forme de modules dispensés en interne ou en externe (y compris à l'étranger) et elle vise surtout à compléter le savoir des employés. Quant à la formation pour l'enrichissement du savoir-faire et du savoir-être des salariés, elle est assurée par l'encadrement hiérarchique au sein de l'organisation (coaching).

« La formation se déroule en aval et en amont. D'abord, on recrute le candidat en qui on reconnaît certaines qualités personnelles et académiques. Ensuite, il y a le briefing et l'encadrement du superviseur qui constituent une véritable formation en savoir-faire et en savoir-être au profit de l'employé » (homme, expatrié).

« Ici, le système de coaching comporte un caractère obligatoire. J'encadre, moi-même, beaucoup de collaborateurs. J'ai travaillé sur nos différents projets, ce qui justifie mon intervention diversifiée. Le briefing dure un temps non négligeable et il constitue le meilleur moyen de mettre vraiment le nouveau dans le bain de son travail » (homme, local).

Cas CEDIBU

Les formations en cours d'emploi accordées au personnel de CEDIBU visent fondamentalement à accroître les compétences techniques, car les compétences générales doivent être détenues à l'embauche. En effet, le test écrit, que passent les candidats au recrutement, sert, en grande partie, à vérifier la détention de ce genre de compétences par le (ou la) futur(e) engagé(e). Ces capacités techniques s'acquièrent notamment lors de séminaires ou stages d'une très courte durée (quelques semaines au maximum) organisés localement ou à l'étranger.

Toutefois, l'ONG octroie également une formation plus complète et étendue sur une longue période à ses employés, pour qui cette nécessité est prouvée, mais qui témoignent aussi et surtout d'une grande fidélité à l'organisation et qui sont porteurs de l'avenir de celle-ci. Ces formations qui étaient suivies à l'étranger pour une durée moyenne de six mois, sont aujourd'hui exclusivement organisées au Burundi à cause des coûts élevés qu'elles entraînaient et de la multiplication d'institutions académiques proposant les mêmes modules au pays. La participation à ces cours se fait normalement en soirée, en dehors des heures de travail. Cependant, lors d'examens ou de descentes sur le terrain dans le cadre de la formation, un aménagement particulier et flexible du temps de travail est opéré par les responsables de la filiale pour faciliter la préparation et la participation à ces séances. Nous constatons que les bénéficiaires de telles formations font ou projettent de faire leur travail de fin d'études sur l'ONG à la fois par reconnaissance au soutien accordé, et à la fois pour la facilité d'accès aux données. Ce choix est aussi profitable à l'organisation qui peut, elle-même, proposer des sujets au lieu de recourir à des consultances excessivement coûteuses.

Précisons, enfin, que les formations octroyées par CEDIBU, tant sur une courte que sur une moyenne période, à l'intérieur du pays ou à l'étranger, sont d'une grande qualité et d'une richesse exceptionnelle grâce au choix judicieux des modules, des formateurs et des écoles.

Résultats et discussion

EVOBU se bat actuellement pour la rétention de ses personnes clés, indispensables à la pérennisation de l'action de l'ONG (qu'ils soient salariés ou bénévoles). Mais, ce combat est loin d'être gagné d'avance car la filiale fait face à des contraintes budgétaires et à la grande pauvreté de la population locale. De plus, le Siège place ses priorités dans le volet administratif pour plus de clarté et d'économies financières en vue de mieux répondre aux exigences des bailleurs ou des autres donateurs. Le bien-être du personnel est relégué au second plan. En conséquence, nous observons une incohérence de vision en termes de politique et de pratiques de GRH entre la filiale et sa maison-mère. En effet, la première privilégie la convention individualisante comme dominante au moment où la seconde s'inscrit dans une logique dominée par la convention objectivante (Nizet et Pichault, 2013).

Chez TUHIDI, la formation est, au départ, taillée sur mesure. Elle fait généralement suite à l'évaluation. La formation intervient globalement pour compenser le manque de compétences constaté lors de l'évaluation ou pour répondre au souhait de développement personnel exprimé par l'évalué. Les formations se déroulent au Burundi et à l'étranger suivant la spécificité des compétences recherchées. Ensuite, avec la crise financière mondiale et son impact sur le budget de l'organisation, la formation devient exclusivement locale (généralement externe à l'ONG). Le nouveau chef de mission conclut des contrats de formation du personnel avec des consultants locaux ou expatriés sur base d'affinité interpersonnelle. Une formation presque identique est adressée aux membres du personnel. Parmi eux, plusieurs cherchent des arguments pour éviter d'y participer ou ils n'y vont que

pour percevoir les per diem accordés aux participants. Nous remarquons que, Chez TUHIDI, la stratégie de formation et la politique de GRH en général sont principalement évoluent en passant de la convention objectivante dominante vers la convention discrétionnaire (Nizet et Pichault, 2013).

Quant à BUCADI, elle met en avant le développement des compétences multidimensionnelles axées sur le savoir-faire et le savoir-être à travers les mécanismes de coaching et de counseling. De plus, les modules de formation axés sur des compétences clés occupent une place privilégiée au sein de l'organisation. En effet, les managers locaux ont constaté que l'ONG s'est attelée, dans le passé, au développement du savoir et du savoir-faire de son personnel en reléguant au second plan le savoir-être avec pour conséquence néfaste le développement d'une identité et d'une solidarité sur base ethnique qui a rendu malsain le climat organisationnel. Par la suite, une forte culture organisationnelle émerge. Celle-ci est surtout centrée sur l'unité et la coopération entre tous les membres de l'organisation. Elle se fonde également sur des valeurs précises (non-discrimination, genre et diversité,...) et sur leur intégration dans la vie quotidienne de l'organisation (commission de sélection équilibrée ethniquement, équipes de travail mixtes regroupant expatriés et locaux, bénévoles et salariés, etc.). En conséquence, les anciens ennemis redeviennent tous membres de la même famille et coopèrent énormément au travail. Ils partagent aussi les joies et les peines tant au travail qu'en dehors du milieu professionnel. Nous constatons que, dans la définition de sa politique GRH et de sa stratégie de formation en particulier, BUCADI passe de la convention individualisante dominante vers la convention valorielle (Nizet et Pichault, 2013).

En passant, soulignons que les départs sont très limités et essentiellement volontaires. Les exit-interviews montrent que les partants apprécient le climat de confiance qui règne au sein de l'organisation, le niveau de formation, l'esprit coopératif et les liens interpersonnels que vise la filiale. Ils s'en vont, selon eux, juste parce qu'ils ont trouvé un salaire supérieur.

L'atout majeur dont ils disposent, pour postuler ailleurs, est la détention de compétences spécifiques acquises au sein de l'ONG (formation individualisée et de qualité augmentant leur réemployabilité).

Pour JUPOBU, la formation des membres du personnel se fait, avant tout, via les mécanismes de coaching et de briefing. Elle s'inscrit principalement dans une logique de développement de compétences multidimensionnelles (les compétences générales pour développer les savoirs, les compétences techniques pour le savoir-faire et les compétences comportementales pour le savoir-être). La crise financière mondiale a affecté le budget de l'ONG, en particulier celui alloué au volet formation. En effet, la formation va connaître deux changements majeurs. D'un côté, elle devient exclusivement locale. De l'autre, pour que la formation permette toujours l'acquisition des compétences nécessaires à l'obtention des résultats attendus, elle va surtout devenir essentiellement une opportunité de développement individuel (plan de formation négocié entre le manager et le managé). Désormais, la formation peut s'étaler sur une période plus longue. Ainsi, le plan de carrière et de mobilité interne ou celui de réemployabilité en fin de carrière devient plus individuel et leur conception résulte des négociations entre l'employé et son manager. Nous en déduisons que la stratégie de formation tout comme la politique de GRH s'articule sur la convention individualisante alors qu'elles étaient, au départ, dominées par la convention objectivante.

Chez CEDIBU, la formation est principalement centrée sur des modules qui permettent aux employés de développer la communication et d'intégrer les outils et techniques indispensables à la réalisation de leur travail (langue anglaise, logiciels usuels, rédaction de rapports, gestion de projets, etc.). Aussi, l'ONG finance ses employés pour suivre des formations individuelles couronnées par un diplôme universitaire. Le choix des bénéficiaires est loin d'être le fruit du hasard. Il cible, dans une logique de fidélisation, les employés à compétences rares sur le marché ou ceux qui disposent d'un grand potentiel et dont l'organisation a besoin. Les moins

chanceux ne sont pas laissés à eux-mêmes, ils reçoivent des formations spécifiques par projet pour le développement de leur employabilité. Ces résultats nous poussent à dire que la stratégie formation est dominée par la convention individualisante privilégiant une politique de GRH articulée sur la gestion des talents.

Nos résultats montrent que la problématique de la formation du personnel local est abordée différemment par les ONG étudiées en fonction de leur conception et de leur appréhension de la réalité du contexte local. Par exemple, en ce qui concerne la gestion des bénévoles, les managers expatriés arrivent avec la conviction que le bénévole est motivé, soit par la philosophie organisationnelle, soit par la noblesse de la mission et des valeurs de l'ONG. Ainsi, les responsables de la filiale accentuent l'effort à la formation des bénévoles en vue de leur octroyer les capacités et compétences nécessaires pour l'exécution de leurs tâches. En retour, les managers s'attendent à ce que les bénévoles s'impliquent davantage dans la réalisation des objectifs organisationnels (atteinte des résultats voulus). Au fil du temps, avec le taux de turnover, qui s'observe au sein de ce personnel spécifique, le désengagement et l'appui de ce groupe à la grogne des salariés pour rémunération, les chefs de filiales se rendent compte que la principale motivation des bénévoles se situe ailleurs (espoir d'embauche, revenu non contractuel, etc.). Ces derniers refusent de travailler gratuitement au moment où leurs familles croupissent dans une grande misère. Afin de préserver ce personnel d'une importance capitale sur le terrain, les managers introduisent une demande au Siège d'un maigre budget en leur faveur. Dans certains cas, cette demande est acceptée et donne lieu à une rémunération non contractuelle, financière ou non financière, au profit de ce personnel. Dans d'autres cas, la demande se heurte à une fin de non-recevoir. Face à ce refus et conscients de la pauvreté et de la pression familiale que subissent les membres de la filiale en général et les bénévoles en particulier, les responsables locaux ajustent le budget de formation et profitent du bonus généré par la variation du taux de change pour octroyer un

encouragement financier (per diem et prime de fin d'année) au personnel salarié et non salarié. Cependant, nous constatons que cet ajustement est fortement limité par des contraintes budgétaires et des aléas imprévisibles. En guise de complément à cette solution, nous assistons à un recrutement interne qui prend le dessus sur le recrutement externe suivant un processus parfois semi-formel, voire informel, pour retenir le personnel bénévole déjà engagé.

Pour mieux comprendre les différentes options adoptées par les ONG étudiées, en termes de conventions GRH et de stratégie mise en œuvre dans la formation de leur personnel local, nous recourons à la théorie de régulation sociale (Reynaud, 1997, 1999). Selon cette théorie, la régulation conjointe est le produit d'une négociation explicite ou implicite qui s'inscrit dans un accord entre les différentes parties en jeu » (Reynaud, 1995, p.249). Elle est fruit d'un compromis entre deux dualités opposées (la régulation de contrôle et la régulation autonome) à un instant donné d'une organisation, ce qui attribue à cette régulation un caractère dynamique et éphémère car l'équilibre établi est fragile et comporte en son sein un grand risque de rupture, surtout lorsque l'organisation opère dans un contexte instable où l'imprévisibilité de l'évolution des facteurs contextuels entraînent fréquemment la variation des enjeux et des intérêts des acteurs.

De notre côté, nous pouvons dire que la régulation conjointe est un mécanisme de traduction et d'appropriation de la règle du Siège qui consiste à garder à l'esprit la volonté et les exigences de la maison-mère, tout en les accommodant à la réalité de terrain. Ainsi, la ligne directrice reste celle prônée par le Siège central mais la mise en œuvre des règles et des pratiques recommandées est sujette à plusieurs ajustements dictés par le contexte local.

Le recours à la théorie de la régulation sociale découle de nos résultats qui ont clairement montré que la différence des stratégies mises en œuvre est fondamentalement liée au processus d'appropriation, par le chef de mission et le personnel de la filiale, de la règle de

fonctionnement émise par la maison-mère. En effet, certaines filiales (EVOBU et TUHIDI) se soumettent essentiellement à la volonté du siège durant leur première phase (régulation de contrôle dominante) alors qu'en seconde phase, ces filiales vont surtout contourner la volonté de la maison-mère (domination de la régulation autonome). Les autres (JUPOBU, CEDIBU et BUCADI) privilégient l'adaptation continue de la règle du siège à la réalité de terrain (régulation conjointe dominante). Nous remarquons que la régulation conjointe domine dans les ONG qui sont plus concernées par l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de formation du personnel local cohérente au contexte instable. A l'inverse, nous voyons qu'après de multiples tentatives par la direction d'imposer le respect scrupuleux des règles émanant du Siège, les salariés et les bénévoles s'associent (alliances) et font recours à diverses stratégies pour préserver et/ou accroître leur intérêt commun (5 cas sur 5). A titre exemplatif, les employés formulent différents arguments pour se soustraire aux formations imposées qu'ils jugent inadaptées, surtout lorsque celles-ci ne donnent pas droit à une gratification salariale ou au per diem. Ce jeu sur la règle, développé par les acteurs locaux influence fortement la stratégie en vigueur.

Conclusion

L'instabilité du contexte local (guerre, rancœur ethnique, pauvreté, corruption et mauvaise gouvernance, concurrence entre les ONG suite à leur nombre élevé et aux exigences des bailleurs ou des gouvernements locaux, etc.) et les contraintes budgétaires entraînent les ONG internationales à accorder plus la priorité à une recherche de la rationalité (personnel professionnel et formation spécifique et poussée des bénévoles). De la sorte, elles relèguent partiellement au second plan leur vision humanitaire et missionnaire, ce qui justifie l'évolution des modèles de GRH qui dominent au sein de ces organisations qui passent notamment de la convention valorielle à la convention objectivante ou individualisante (Nizet

et Pichault, 2013). Néanmoins, si l'évolution contextuelle pousse les organisations à la recherche de plus de rationalité, nous trouvons qu'il est important que les valeurs et les principes fondamentaux, caractérisant l'ONG, demeurent respectés (non-discrimination, équité et transparence, priorité aux compétences, encouragement du bénévolat).

Fondamentalement, notre étude montre que l'adaptation, facilitée par un processus de régulation conjointe mène à une stratégie de GRH adaptée à la prise en compte de la variation de plusieurs facteurs contextuels. Un tel processus aboutit au développement des pratiques de GRH ajustées qui s'apprêtent mieux au contexte organisationnel (cohérence interne et externe). A l'inverse, le contournement ou l'application intégrale de la politique et des pratiques de GRH émanant du Siège donne lieu à l'émergence de pratiques de GRH informelles qui risquent de dominer le fonctionnement organisationnel. Ainsi, le modèle de gestion dominant la filiale sera fonction de la logique de la régulation sociale dominante. A la fin de cette étude, nous recommandons le recours à la régulation conjointe pour favoriser l'émergence d'une stratégie de GRH permettant de mieux faire face à un contexte instable.

Références

Alsène, Eric ; Pichault, François (2007). « La coordination au sein des organisations: éléments de recadrage conceptuel », *Gérer et Comprendre*, n° 87, p. 61-77.

Barette, Jacques ; Ouellette, Rachel (2000). « Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH », *Industrial Relations*, vol. 55, n° 2, p.207–225.

Blunt, Peter; Jones, Merrick L. (1986). « Managerial Motivation in Kenya and Malawi: A cross-Cultural Comparison », *The Journal of Modern African Studies*, vol. 24, n° 1, p. 65–75.

Brouwers, Isabelle ; Cornet, Annie ; Guttierrez, Luiz H. ; Pichault, François ; Rousseau, Anne et Warnotte, Gérard (1997). *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck, 146p.

Bryman, Alan (1988). *Quantity and quality in social research*. London, Routledge, 208p.

Bududira, Bernard (1995). « La dimension morale de la crise », *Au Cœur de l'Afrique*, n° 1, p.99-110.

Charron, Jean-Luc ; Separi, Sabine (2014). *DCG 7-Management : Manuel et Applications*, (4ème éd.), , Dunod, 496p.

Courpasson, David; Livian, Yves F. (1993). « Training for strategic change: some conditions of effectiveness: a case in the banking sector in France », *International Journal of Human Resource Management*, vol.4, n°2, p.465-480.

Dauvin, Pascal ; Siméant, Johanna (2002). *Le travail humanitaire: les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses des Sciences politiques, Paris, 438p.

Dietrich, Anne et Pigeyre, Frédérique (2005). *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 122p.

Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. (1991), « Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation», *Academy of Management Journal*, vol.34, n°3, p. 517- 554.

Ferris, Gerald R.; Arthur, Michelle M.; Berkson, Howard M.; Kaplan, David M.; Harrel-Cook, Gloria; Frink, Dwight D. (1998). « Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship», *Human Resource Management Review*, vol. 8, n°3, p. 235-264.

Gahama, Joseph (2009). « Les causes de violences ethniques contemporaines dans l'Afrique des Grands-Lacs: une analyse historique et socio-politique », *Afrika Zamani*, n°13 et 14, 2005 et 2006, p.101-115.

- Galbraith, Jay R. (1973). *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, 150p.
- Gibson, Cheryl H. (1991). « A concept analysis of empowerment », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 16, p. 354-361.
- Hakizumukama, A. (mai 2016), *La gestion des ressources humaines au sein des ONG internationales : les relations siège-filiale dans un contexte instable (le cas du Burundi)*, thèse de doctorat, Université de Liège -Ateliers des Presses, Liège, 339p.
- Kagabo, Liboire (1995). « La crise burundaise et l'effondrement des valeurs », *Au Cœur de l'Afrique*, n° 2-3, p. 387-411.
- Katz, Richard (1984). « Empowerment and Synergy: Expanding the community's healing resources », *Prevention in Human Services*, vol.3, p. 201-226.
- Kerlin, J.A. (2010). « A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise, » *Voluntas*, vo.l 21, p. 162-179.
- Lugan, Bernard (1996). *Afrique, bilan de la décolonisation*, Paris, Editions Perrin, coll. « Vérités et Légendes », (1^{re} éd. 1991), 304 p.
- Lugan, Bernard (1997). *Histoire du Rwanda. De la Préhistoire à nos jours*, Paris, Bartillat, 606p.
- Martory, Bernard; Crozet, Daniel (2005, 6^{ème} éd.). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Dunod, Paris, 311p.
- Mungala, Assindie S. (1982) « L'éducation traditionnelle en Afrique et ses valeurs fondamentales », *Ethiopiennes*, n°29. p.51-71.
- Mworoha, E. (1977). *Peuples et Rois d'Afrique des Grands Lacs, le Burundi et les Royaumes voisins au XIXe siècle*, Les Nouvelles Editions Africaines, Abidjan-Dakar, 352p.

Nizet, Jean; Pichault, François (2013). *Les pratiques de GRH. Conventions, contextes et jeu d'acteurs*. Paris: Seuil, 368p.

Ntabona, Adrien (1979). « Tiraillement dans la conscience du murundi aujourd'hui », *Au Coeur de l'Afrique*, n°5, p. 54-78.

Mworoha, Emile (sous la dir.) ; Chrétien, Jean-Pierre ; Gahama, Joseph ; Guillet, Claude; Ntahombaye, Philippe ; Thibon, Christian ; Vanacker, Claudette (1987). *Histoire du Burundi: des origines à la fin du XIXè siècle*, Hatier, Paris, 272p.

Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant. Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford/New York: Blackwell, 536p.

Pettigrew, Andrew M. (1990). «Longitudinal Field Research on Change, Theory, & Practice», *Organization Science*, vol. 1, n°2, p. 67-92.

Pichault, F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck, 187p.

Pigeyre Frédérique (2005). « Segmentation et discriminations dans les organisations », dans P. Gilbert (sous la dir.), F. Guérin et F. Pigeyre, *Organisations et comportements. Nouvelles approches. Nouveaux enjeux*, Dunod, Paris, p. 353-374.

Reynaud, Jean-Daniel (1997, 3^{ème} éd.). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (1^{ère} éd. 1989 et 2^{nde} éd. 1993), Paris, A Colin, coll. « U », 368p.

Reynaud, Jean-Daniel (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, « Travail », (1^{ère} éd., 1995), 270p.

Robbins, Stephen ; DeCenzo ; David ; Coulter, Mary (2014, 9^{ème} édition). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, New York: Pearson, 552p.

Tessema, Mussie T. ; Soeters, Jpseph L. (2006). « Challenges and practices of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.17, n°1, p 86-105.

Thévenet, Maurice (2014). *Les 100 mots du management*, Paris (France), PUF, 128p.

Thiétart, Raymond-Alain ; Florence Allard-Poesi ; Jacques Angot ; Philippe Baumard ; Antoine Blanc ; Manuel Cartier ; Sandra Charreire Petit ; Barthélemy Chollet ; Carole Donada ; Carole Drucker-Godard ; Florence Durieux Sylvie Ehlinger (2003). *Méthodes de recherche en management*, (2^{ème} éd., 1^{ère} éd. 1999), Dunod, Paris, 537p.

Tidjani, Bassirou. ; Fall, Amadou; Simen, Serge F. ; Diop, Babacar ; Diouf, Dally (2010). «L’art de construire une GRH qui compte. Le cas d’un centre hospitalier au Sénégal», dans B. Tidjani et E. Kamdem (sous la dir.), *Gérer les ressources humaines en Afrique:entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS (Management et Société), p. 211-234.

Tyler, Tom R. (1999). « Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, p. 201-246.

Yin, Robert (2003, 3^{ème} éd.). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA Sage, 181p.

Zimmerman, Marc A. (1990). «Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions », *American Journal of Community Psychology*, vol. 18, n°1, p.169-177.