

**HAKIZUMUKAMA Alexis**

**Docteur en Sciences économiques et de Gestion**

**HEC Liège/ Ecole de Gestion de l'Université de Liège**

## **AIMS LE MANAGEMENT DES FILIALES D'ONG INTERNATIONALES : ENTRE VOLONTE DE LA MAISON-MERE ET REALITE LOCALE**

### **Résumé**

Notre recherche s'inscrit dans la nécessité de compréhension du contexte pour une gestion locale efficace des filiales d'organisations internationales opérant en Afrique. En effet, l'accommodation contextuelle affecte impérativement la politique managériale au sein de ces organisations. En effet, leurs responsables sont souvent confrontés à un dilemme de choix entre adaptation ou contrôle. Tel est plus particulièrement le cas pour les filiales d'organisations internationales réalisant leur action dans un contexte hostile et incertain. Dans ce contexte qui est celui de plusieurs ONG internationales œuvrant en Afrique, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans ce dilemme managérial centré sur le choix entre un modèle adaptation et un modèle contrôle. Notre recherche constitue une critique et une remise en cause du succès de l'approche universaliste et vise à diagnostiquer les autres voies de management possibles en suggérant un modèle de management qui semble mieux approprié aux filiales d'organisations internationales opérant dans un contexte incertain. Pour y arriver, nous tentons de répondre à la question centrale suivante :

*« Comment se traduisent, la volonté et les politiques managériales des maisons-mères au sein de leurs filiales opérant en contexte africain ? »*

Dans notre argumentation théorique, nous mobilisons essentiellement les théories universaliste, culturaliste et institutionnaliste ainsi que la théorie de la régulation sociale.

Notre recherche se fait suivant une méthodologie qualitative et se veut empirique. Elle s'inscrit dans une démarche interprétative à travers une étude de cas. Notre recherche porte sur trois filiales d'ONG internationales localisées au Burundi. La collecte de données combine trois techniques (interviews auprès des cadres, observation directe de sur terrain et les sources documentaires). L'analyse se base sur le modèle contextualiste et sur la théorie de la régulation sociale.

Notre constat est que le modèle de management basé sur le contrôle conduit la filiale dans une logique de soumission ou de contournement de la règle et des pratiques élaborées par la maison-mère. Aussi se heurte-t-il rapidement à la résistance de certains groupes d'acteurs qui sentent leurs intérêts menacés. Notre étude montre que, même si le choix managérial exclusif entre contrôle et adaptation semble nécessaire chez certains managers, il n'est pas indispensable car la combinaison des deux modèles est également possible. Ainsi, le modèle de management que nous proposons privilégie un processus d'appropriation de la volonté de la maison dominée par la régulation sociale conjointe telle que préconisée par Raynaud, donc une combinaison équilibrée entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. Selon nos résultats, ce mixte présente un grand avantage car il peut ouvrir le champ à l'innovation et éradiquer des conflits issus de la domination d'un modèle exclusivement axé sur le contrôle

ou l'adaptation. Pour y arriver, les responsables des filiales devront perpétuellement se mettre à la recherche d'un équilibre idéal lequel est très dynamique et instable car il varie en fonction de la répartition du pouvoir au sein de l'ONG et des intérêts des acteurs.

*Mots clés : Management, ONG internationales, filiales, Afrique.*

## **LE MANAGEMENT DES FILIALES D'ONG INTERNATIONALES : ENTRE VOLONTE DE LA MAISON-MERE ET REALITE LOCALE**

### **INTRODUCTION**

La présence de membres de cultures différentes appelés à œuvrer pour un objectif commun entraîne souvent des chocs voire des conflits culturels et organisationnels. Les responsables de l'organisation mettront tout en œuvre pour trouver un terrain d'entente et de compréhension mutuelle. Cette compréhension se déroule notamment à travers le processus d'interculturalisation. Cette notion se définit comme étant *«le prolongement de l'inculturation dans le sens où elle consiste en des valeurs étrangères à faire pénétrer dans les valeurs locales pour provoquer un humanisme de synthèse entre le passé et le présent, la tradition et la modernité, l'ici et l'universel»* (Ntabona, 1995, p. 354). De son côté, Mutabazi (2008, p.6) associe l'interculturalisation *«aux dynamiques sociales liées aux interactions entre acteurs de cultures nationales, professionnelles et organisationnelles différentes, aux processus de gestion des phénomènes liés aux chocs de leurs cultures de référence et de leurs préférences managériales, puis enfin à leurs effets concrets sur le fonctionnement des entreprises multiculturelles et sur leurs performances économiques et sociales»*. Ainsi, le management interculturel se fonde sur la convergence dans les différences en vue de renouveler les pratiques existantes. En effet, l'absence de cette convergence étouffe les compétences spécifiques détenues par les uns et les autres.

Pour la gestion des filiales d'organisations internationales, le management interculturel se fonde sur la compréhension de « l'autre » et sur l'appréhension du contexte organisationnel (analyse du contexte global du pays hôte et de celui d'origine). Ainsi, notre travail constitue une critique à l'approche universaliste et va au-delà de l'approche culturelle pour s'inscrire dans une approche plutôt institutionnaliste (prise en compte de la culture nationale mais aussi d'autres facteurs contextuels). De ce fait, nous rejoignons Chevrier (2006) qui prône et une approche managériale alternative à la probable construction d'une convergence des cultures.

Notre étude comprend une partie théorique articulée sur le management des organisations en contexte africain et sur la gestion des filiales d'ONG internationales. Elle comprend également une partie empirique commençant par la description du terrain de la recherche et de la méthodologie utilisée avant de se focaliser sur des études de cas. Enfin, elle se termine par une conclusion précisant les principaux apports de l'étude.

## **LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS EN CONTEXTE AFRICAIN**

En Afrique, le noyau de départ sur lequel se fonde l'établissement des liens interpersonnels est la famille. Celle-ci se conçoit sous un angle plus élargi par rapport à sa conception en Occident. En effet, dans le contexte africain, la famille s'étend horizontalement jusqu'au «cousin de son cousin», et verticalement jusqu' à son arrière-arrière-grand-père et sa descendance ; alors qu'elle revêt une dimension plutôt nucléaire en Occident. Notons également que la famille constitue la base de la mobilisation ethnique observée un peu partout en Afrique, dans la gestion institutionnelle et dans le management des organisations tant marchandes que sociales ou non marchandes. Un groupe ethnique est « *un groupe dont les membres possèdent, à leurs propres yeux et aux yeux des autres, une identité distincte enracinée dans la conscience d'une histoire ou d'une origine commune* » (Abou, 1986, p.37). Parfois, la mobilisation organisationnelle fondée sur l'identité ethnique dans le management interculturel peut conduire au népotisme découlant de la conscience d'une appartenance à la même famille ou à la même origine géographique (Apitsa et Amine, 2014). Dans plusieurs pays africains, les familles vivent de la terre (propriété familiale) qu'elles héritent de leurs parents, d'où la proximité géographique des descendants d'un ancêtre commun à laquelle vient se greffer d'autres relations interpersonnelles (par exemple les liens de mariage). Or, le népotisme comporte un risque managérial de voir se développer au sein de l'organisation, des traitements de faveur, des rivalités et des conflits entre les groupes majoritaires et les minorités. Néanmoins, nous pouvons dire que le recours à l'ethnicité peut avoir un impact positif sur le management des organisations (facilité de mobilisation ou d'adhésion) à condition de gérer très prudemment les rivalités et la rancœur interethniques. Pour ce faire, le manager doit veiller à ce que le recours à l'appartenance ethnique n'entraîne pas les collaborateurs dans des attitudes « *de coalitions ethnico-tribales* » (Kamdem, 2002) ou de discriminations régionales. Par ailleurs, la mobilisation de l'ethnicité peut s'avérer en contradiction avec la charte de l'ONG, la loi nationale ou les différentes conventions internationales.

Ainsi, dans le contexte africain marqué par des hostilités ethniques intenses, nous suggérons une mobilisation prudente de la dimension ethnique dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique managériale. Néanmoins, nous reconnaissons que cette mobilisation peut constituer la clé pour lever certains tabous et stéréotypes tant spirituels qu'opérationnels, érigés consciemment ou inconsciemment par les membres des différentes ethnies. Cette prudence peut s'articuler sur une véritable politique organisationnelle de gestion de la diversité. D'ailleurs, cette dernière constitue la balise indispensable pour empêcher le basculement de l'organisation dans des mécanismes de quotas ethniques (Cornet et Warland, 2008; Apitsa et Amina, 2014) souvent nuisibles à l'apaisement du climat de travail, à la coopération entre les équipes multiculturelles et à la gestion des compétences. Dans ce cas, la démarche interculturelle passe par une remise en cause de certaines références identitaires et un dépassement des divers stéréotypes que les individus collent, à tort ou à raison, aux différents groupes (les africains ou les européens, les hutu ou les tutsi, les burundais ou les congolais, les français ou les suisses, etc.). Le management interculturel comporte parfois un risque de voir les dirigeants des filiales reléguer au second plan la volonté de la maison-mère ou recourir à l'isomorphisme et mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983) alors que chaque contexte possède ses propres spécificités.

Parmi les caractéristiques des populations africaines, Davel et al. (2008) identifie la méfiance à l'égard de l'étranger et la conception polychromique du temps qui est davantage considéré comme un facteur social. Une autre caractéristique, propre à l'Afrique subsaharienne, est la présence d'une multitude d'ethnies, marquées par d'intenses rivalités et d'interminables guerres tout au long de l'histoire. En l'occurrence, les groupes extrêmement rivaux et entre lesquels la haine ethnique a fait énormément de victimes sont les Hutu et les Tutsi au Burundi et au Rwanda (véritable génocide), les Bétés et les Baoulés en Côte d'Ivoire, les Bamilékés et les Bétis au Cameroun, les Kikuyus et les Luos au Kenya (Keller, 2008). Pourtant, ces même culture nationale (rites, coutumes, religion, langue,). Les Hutu et les Tutsi du Burundi et du Rwanda, par exemple, habitent les mêmes collines, partagent les mêmes valeurs, normes et croyances, parlent la même langue et se donnent sans cesse des filles en mariage.

La manière de gérer l'incertain constitue, aussi, un autre aspect culturel spécifique à l'Afrique subsaharienne. En effet, la gestion de l'incertain se fait au jour le jour en recourant sans cesse aux réseaux familiaux, aux «gris-gris» et à la divinité perçue comme la force de protection puissante, capable de renverser également le cours de la vie des gens. À côté de la divinité, le pouvoir du sacré a longtemps joué, hier plus qu'aujourd'hui, un rôle éducationnel sous un angle psychologique et moral, mais aussi et surtout un rôle primordial dans la gestion de

l'incertain. En effet, la conception du sacré constitue, en Afrique subsaharienne, une source de réconfort et de tranquillité à l'égard de l'inconnu.

D'après les grands partisans de l'approche culturaliste (Hofstede, 1993 et D'Iribarne, 1989), le lien entre les pratiques managériales et la culture nationale est à la fois étroit et indéniable. Ainsi, en cas de changement de l'environnement culturel, les pratiques managériales, habituellement efficaces dans un contexte culturel donné, ne le sont pas toujours ailleurs. Elles sont même souvent remises en cause (Naguib, 2006).

Nous tenons à mentionner que d'intenses critiques et objections ont été émises à l'égard du culturalisme. Parmi les opposants au culturalisme, certains émettent une critique en rapport avec le focus exclusif sur la culture nationale alors que d'autres facteurs contextuels influencent la vie organisationnelle. Ils s'inscrivent, eux, dans la perspective institutionnaliste. La théorie institutionnelle ne s'oppose pas au culturalisme et elle vient plutôt en complément à celui-ci (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987; Kostova et Roth, 2002; Khan et Ackers, 2004). Les institutionnalistes ne renient pas l'influence des facteurs culturels, mais ils soulignent que tout est contingence, y compris la culture. Ils estiment plutôt que les politiques managériales constituent le résultat de « l'instrumentalisation » des divers facteurs contextuels, c'est-à-dire la manière dont ces facteurs sont mobilisés par les différents acteurs. Ainsi, la théorie institutionnelle souligne que si la culture nationale influence les politiques managériales, elle est loin d'être la seule à prendre en considération dans la gestion des organisations internationales. D'autres facteurs contextuels tels que la religion, les systèmes de gouvernance (dictature, démocratie, etc.), les différents accords internationaux et les divers groupes de pressions y sont d'une importance capitale (Tayeb, 1996, 1998; Khan et Ackers, 2004). Ces auteurs soulignent que ces facteurs contribuent énormément à façonner les politiques et pratiques de GRH en particulier. Les organisations œuvrant dans le contexte international subissent de multiples pressions qui les poussent parfois vers un isomorphisme structurel et organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1987; Davis et al. 2000; Kostova et Roth, 2002).

Selon la perspective institutionnelle, le manager devient un négociateur qui essaie continuellement de jongler avec les différentes pressions exercées sur lui et sur l'organisation. Cette action managériale se fonde sur la recherche de combinaison des meilleures pratiques (« *instrumentalisation mixte* ») issues de « *l'instrumentalisation à l'occidentale et de l'instrumentalisation à l'africaine* » (Nizet et Pichault, 2007).

Pourtant, il n'est pas très aisé de réaliser cette combinaison d'atouts mixtes. Parmi les éléments qui freinent l'éclosion d'un tel modèle managérial figure le manque de fiabilité

accordée aux systèmes managériaux africains suite à l'absence de résultats probants (Horwitz, Kamoche et Chew, 2002). La combinaison se fonde sur le constat d'asymétrie de pouvoir qui caractérise l'adoption de l'une ou l'autre instrumentation prise isolément. L'approche de l'instrumentalisation mixte consiste à « *encourager les cultures mobilisatrices et renouvelées, à la fois enracinées dans les traditions sociales locales et celles reconstruites en fonction des nécessités d'adaptation au changement et à la modernité* » (Kamdem, 2010, p.160).

Notre recherche s'éloigne de ceux qui militent pour un management à l'africaine. Nous nous inscrivons dans la logique de ceux qui mettent en avant la compréhension du contexte africain comme la clé fondamentale de l'élaboration d'un management adapté à ce contexte. Ainsi nous appuyons la version de Kamdem (2002), Mutabazi (2004) et Jackson (2004) selon laquelle l'unité culturelle des populations africaines dépasse leur diversité malgré le fait que le Continent a connu à plusieurs reprises des contacts avec le monde extérieur qui ont affecté différemment les populations africaines. En conséquence, le management des organisations œuvrant en contexte africain peut davantage puiser dans cette unité culturelle (famille, ethnie, croyances, valeurs de solidarité et d'entraide, accueil chaleureux, etc.). En effet, malgré les conflits intenses qui règnent dans plusieurs pays africains et les différentes spécificités nationales ou régionales qui demeurent d'une importance capitale, les interactions des communautés africaines s'articulent sur un fond largement commun. Par ailleurs, les causes et l'intensité de ces conflits varient d'un pays à un autre ou d'une région à une autre. Ainsi, nous observons plus de conflits religieux en Afrique de l'Ouest et en Afrique du Nord. Par contre, les heurts religieux sont rares en Afrique australe et orientale (excepté la Somalie avec groupe terroriste islamique al-shabab) où dominant plutôt les guerres d'ordre politico-ethnique (guerres sanglantes entre les hutu et tutsi au Burundi et au Rwanda, actuelle crise burundaise autour du troisième mandat du président Pierre Nkurunziza au Burundi, guerre entre les membres du parti ANC et l'Inkata des Zoulous en Afrique du Sud, etc.).

## **LE MANAGEMENT DES FILIALES D'ONG INTERNATIONALES : ENTRE CONTROLE ET ADAPTATION**

Les ONG comptent généralement des membres salariés et bénévoles ou volontaires selon les pays (Piroton, 2000). Ces deux groupes ont des droits et des devoirs différents mais ils sont appelés à coopérer pour la bonne marche organisationnelle et l'atteinte des objectifs fixés à l'ONG. L'établissement d'un climat propice à cette coopération est au cœur de l'action managériale car l'on assiste souvent à des conflits entre ces catégories. D'un côté, les salariés portent des préjugés sur les bénévoles pour une qualification insuffisante, doutent parfois de

la sincérité de leur militantisme et méprisent leur apport à l'organisation. De l'autre, les bénévoles condamnent les salariés pour leur non adhésion à la philosophie et aux valeurs de l'ONG. Ils accusent les salariés d'avoir pour seule priorité la rémunération individuelle et la recherche de facilité d'action entraînant un gaspillage des moyens alloués à l'organisation. Ces divergences de vue poussent le manager à définir une politique de GRH visant à prendre en compte les intérêts des uns et des autres afin de prévenir ou au moins gérer les conflits entre les principaux groupes.

Au niveau de la politique de GRH, les organisations non gouvernementales mettent généralement l'accent sur la place de choix accordée à la défense des valeurs organisationnelles, l'orientation démocratique et/ou participatif des différents acteurs dans le processus de prise de décisions ainsi que la recherche d'autonomie. Essentiellement, les bénévoles diffèrent principalement des salariés par le fait que ces derniers exigent une rémunération qui dépend directement de leurs qualifications, compétences, aptitudes et résultats obtenus. De leur côté, les bénévoles trouvent leur satisfaction dans la reconnaissance et la valorisation de leur apport, la visibilité de l'action organisationnelle et la formation dont ils bénéficient pour développer leurs savoirs et savoir-faire.

Globalement, nous remarquons que l'adoption et la mise en application d'un modèle de gestion ajustée, au sein des ONG internationales, ne peuvent pas échapper à certains facteurs clés du contexte global du pays d'accueil. Face à la réalité contextuelle, l'attitude du manager peut être proactive ou réactive. Ainsi, la vision managériale dominante chez le manager expatrié, confrontée à la conception qu'il se fait sur le contexte local et à l'accueil qui lui est réservé par ses pairs, ses subordonnés et ses amis (surtout ses compatriotes), le pousse à s'inscrire dans des logiques de management différentes (Schneider, 1989). Il semble apparaître que le manager expatrié opère, plus ou moins librement, ses choix de la vision managériale en fonction du contexte local. Pourtant, dans cet exercice, il est soumis aux pressions et aux exigences de la maison-mère. L'exercice de pressions intenses sur les filiales d'ONG internationales pousse principalement celles œuvrant dans le secteur du développement à s'inscrire majoritairement dans la démarche de la direction par objectifs privilégiant l'atteinte des résultats voulus comme étant le principal critère de réussite organisationnelle. De plus, les exigences de la maison-mère et le contexte global du pays d'origine influencent le manager expatrié dans ses attitudes, ses convictions et son caractère personnel, ce qui ne manque pas d'affecter les choix managériaux qu'il opère dans la gestion de la filiale dont la direction lui est confiée (Zhu et Purnell, 2006). La structure adoptée par une organisation internationale détermine la façon dont les différentes filiales collaborent ou

interagissent avec le siège. L'interaction entre la maison-mère et ses filiales peut être dominée soit par une vision de contrôle, soit par l'adaptation (grâce à l'autonomie accordée) à la réalité locale (Martinez et Ricks, 1989).

Le modèle du contrôle (ou modèle centralisé) est construit sur une logique de centralisation du processus de prise de décision. De plus, les actions à mener sont bien planifiées, les tâches clairement définies et les canaux de communication et de transmission d'ordre bien structurés. Les nouvelles technologies sont suffisamment mobilisées et elles jouent un rôle de facilitateur dans la mise en œuvre de ce modèle (réduction des distances via les vidéoconférences, le travail en réseau, la gestion électronique des archives et des dossiers, etc.). La quasi-totalité des décisions émanent du siège et ce dernier est prioritairement voire exclusivement préoccupé par la dimension rationnelle et économique. Cette orientation provoque souvent des relations politiques (jeu de pouvoir) et conflictuels. Quant au modèle de l'adaptation (ou modèle décentralisé), il est fondé sur une logique de décentralisation et de flexibilité ouvrant la voie à un processus d'action moins formalisé recourant régulièrement à des pratiques informelles. Le pouvoir de décision est réparti à travers toute la chaîne hiérarchique et les informations utiles à la prise de décision ne sont pas exclusivement collectées par le sommet hiérarchique, elles peuvent remonter du bas de l'échelon (c'est d'ailleurs souvent le cas). La maison-mère ne prend pas la décision à la place de la filiale qui jouit d'un niveau d'autonomie et de responsabilisation suffisante pour mener son action et les ajustements pratiques nécessaires pour être en conformité et cohérence avec le contexte locale. La consultation et la négociation constituent les piliers de cette démarche. Pour ce faire, le renforcement de la confiance et des liens interpersonnels est indispensable à l'émergence d'une vision et d'une politique managériales communes (Schneider et Barsoux, 2003).

D'autres auteurs (Beddi, 2008 ; Beddi et Mayrhofer, 2011 ; précisent que ces deux choix ne sont pas les seuls possibles. A titre d'exemple, Beddi (2008) souligne la possibilité et l'importance de l'articulation des relations siège-filiales suivant un modèle « réseau » par opposition aux modèles centralisés et décentralisés.

Jusqu'à présent, notre revue de la littérature pose un regard typiquement managérial sur la gestion des filiales des organisations internationales en Afrique en général, et celles opérant dans le secteur non marchand en particulier. Nous allons y apporter un regard anthropologique pour mieux appréhender notre objet de recherche en faisant recours à la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997; 1999). En effet, cette théorie permet de mieux comprendre les mécanismes d'élaboration et du renouvellement de la règle de jeu et des multiples jeux sur la règle qui sont constitués par l'ensemble des constructions et

déconstructions développés au sein d'une organisation quelconque par un ou plusieurs groupe(s) d'acteurs et qui visent un renouvellement de la règle existante. Or, selon toujours le fondateur de la théorie, ces mécanismes sont au centre de l'action managériale car ce sont eux qui régissent les interactions sociales à travers le processus d'appropriation (représentations, interprétations et manipulations) de la règle formelle prescrite. Il nous signale par ailleurs que les jeux sur la règle constituent la principale source de concurrence, de conflits et d'alliances entre les principaux groupes d'acteurs que compte l'organisation : *«ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient, dans la pratique, l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicité : au mieux, à les introduire dans l'organisation officielle; au moins à les abriter et à les faire respecter»* (Reynaud, 1999, p.20). L'auteur définit la régulation sociale comme étant *«le processus social de formation, de diffusion et de transformation des règles légitimes au sein d'un système social organisé»* (Reynaud, 1997, XV). De notre côté, nous pouvons définir la régulation sociale comme un système d'échange et de coopération créé par certains acteurs pour l'élaboration et le renouvellement de règles qui régissent leur action et qui déterminent les principes d'adhésion ou d'exclusion du groupe ainsi que les contraintes de respect de la règle émise par le groupe.

La théorie de la régulation sociale distingue trois processus d'appropriation de la règle émise à savoir : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe. En effet, les règles constituent à la fois un moyen hiérarchique de contrôle (régulation de contrôle), et un outil auquel recourent les subordonnés pour protéger leurs intérêts (régulation autonome). La confrontation presque quotidienne de ces deux régulations conduit les deux groupes (dirigeants et dirigés) dans un processus de négociation en vue d'obtenir un compromis sur la règle de fonctionnement partagée par les parties prenantes (régulation conjointe).

Ici, il importe de souligner que toutes les approches de gestion qui s'écartent de la volonté ou de la règle dominante ne sont pas automatiquement vouées à l'échec, surtout lorsque ces pratiques se réfèrent à des facteurs contextuels bien ancrés (normes, valeurs, histoire, liens interpersonnels, lois, etc.) et qu'elles s'orientent dans une logique de continuité (et non de rupture) en vue de pérenniser ce qui a marqué les acteurs concernés depuis de générations. Néanmoins, ni la règle émise par le groupe dominant, ni celle visant la pérennisation conservatrice de pratiques ne s'exécute sans résistance. Pour ce faire, la confrontation de ces logiques différentes voire opposées est nécessaire pour escompter une solution de compromis susceptible de résoudre les antagonismes et les dysfonctionnements existants ou à venir. Les

filiales d'organisations internationales se retrouvent souvent dans le même schéma dans leur démarche d'adaptation au contexte local tout en préservant la ligne directrice tracée par leurs maisons-mères. En effet, certains acteurs vont s'inscrire dans une logique dominatrice alors que d'autres luttent pour garder le statu quo en pérennisant les pratiques et les règles par lesquelles ils s'identifient. Tous les jeux d'acteurs tournent généralement autour de ces deux orientations. Chaque acteur ou groupe d'acteurs plaident pour l'orientation qui préserve ou augmente la satisfaction de ses intérêts. Or, la recherche de compromis exige un esprit d'ouverture à l'autre obligeant souvent à renoncer à la défense de certains intérêts (personnels ou du groupe) sans pour autant renier sa propre identité (processus d'interculturalité et non d'acculturation). Ainsi, l'interculturalité demande une flexibilité d'esprit et de pratiques qui trouve sa fondation et sa richesse dans une vision positive portée par les acteurs dans l'appréhension des différences existantes entre soi et l'autre, et entre nous et les autres. À cet effet, le degré de flexibilité et la distribution du pouvoir des différents acteurs jouent un rôle capital. Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Heenan et Perlmutter, 1979) se sont focalisés sur l'identification des modèles de gestion des organisations en fonction des systèmes d'influence découlant de la distribution du pouvoir aux différents niveaux (national, régional, global ou mondial). Ainsi, ils distinguent un modèle ethnocentrique, polycentrique, et géocentrique. Les principaux critères de catégorisation sont le processus de prise de décision et l'attitude des différents dirigeants.

Tableau 1 - Tableau des relations siège-filiale et jeux d'influence

Approche organisationnelle	Typologie de suivant le processus de décision	Typologie suivant la distribution de pouvoir	Relations siège- filiales	Rôle du siège- social
Centralisé	Modèle ethnocentrique	Modèle global	Modèle de type hiérarchisé	Contrôler les différentes filiales établies à l'étranger Mettre en place une logique d'efficience par la création de filiales Analyser l'environnement et adapter la structure organisationnelle
Décentralisé	Modèle polycentrique	Modèle multinational et modèle international	Rôle de coordination du siège	Stimuler la création de capacités. Les ressources et compétences sont dispersées Le siège et les filiales gèrent des situations politiques et d'éventuels conflits dans différents contextes institutionnels

En réseau	Modèle géocentrique	Modèle transnational	Importance de liens entre les filiales	Le siège et filiales influencent simultanément les décisions stratégiques
-----------	---------------------	----------------------	--	---

A la fin de cette revue de littérature, nous pouvons dire que la grande difficulté à laquelle se trouvent confrontées les directions des filiales d'organisations internationales se traduit par le dilemme entre l'exécution de la volonté du siège (soumission) et la prise en compte de la réalité contextuelle locale (adaptation). La problématique de notre étude s'articule sur ce dilemme auquel s'ajoute une spécificité particulière à la majorité des organisations du secteur non-marchand à savoir la dualité bénévoles /salariés, en plus de la dualité locaux/expatriés commune aux organisations internationales. En clair, notre étude se questionne sur la stratégie managériale qui trouverait le bon équilibre qui aiderait les directions de ces filiales à répondre à ces enjeux majeurs. La présente recherche vise constitue une critique et une remise en cause de la théorie universaliste et vise proposer un modèle de management qui soit mieux approprié aux filiales d'organisations internationales opérant dans un contexte incertain. A cet effet, l'étude positionne le processus d'appropriation de la règle de jeu comme étant l'élément clé qui justifie la domination de l'approche managériale centrée sur la soumission (logique « universaliste » ou sur l'adaptation (logique « contingente »). Ce positionnement précise davantage l'importance que nous accordons à la théorie de régulation sociale au cours de notre recherche. Ainsi, nous essayons de répondre à la question centrale suivante : « *Comment se traduisent, la volonté et les politiques managériales des maisons-mères au sein de leurs filiales opérant en contexte africain ?* »

Pour répondre à cette question complexe, nous décidons de mener une recherche empirique sur le terrain d'action de ces filiales. Ce travail empirique constitue le contenu des pages qui vont suivre. Il englobe une description sommaire du contexte burundais (encadré), la méthodologie utilisée et l'étude empirique proprement dite.

## ETUDE DE CAS

### Facteurs clés du contexte de notre terrain d'étude

Contrairement aux guerres connues dans le passé, nous constatons que les mobiles du conflit burundais actuel sont politiques et non ethniques malgré la volonté de certains politiciens qui essaient de détourner le fonds de la problématique en voulant la corde ethnique.

Sur le plan régional, la contamination conflictuelle s'observe à travers tous les pays de la région. En effet, le conflit burundo-burundais a directement des ramifications et des conséquences sur la paix dans toute la région car les groupes armés en provenance des différents pays (Burundi, Rwanda et Ouganda) se déplacent sur le territoire congolais et s'y replient facilement après avoir commis des forfaits meurtriers dans leurs nations d'origine (Nindorera, 2001, Mutabazi, 1999). Ainsi, certains pays nouent des alliances (contre un ennemi commun) au moment où d'autres entrent en conflit avec des accusations ouvertes (soutien de groupes déstabilisant tel pays par tel autre pays).

L'autre désastre de la guerre actuelle est d'ordre économique dont les conséquences embrigadent la population dans une pauvreté extrême (mort ou fuite de la population productive, grande chute de l'activité économique, baisse de l'aide internationale avec notamment la suspension d'aide par l'Union Européenne qui était le premier partenaire du Burundi en la matière). En bref, la population burundaise vit une misère extrême, la peur dans le ventre. Son espoir d'un léger mieux est amoindri par le recours des belligérants à la violence et à la force dirigée contre une population civile innocente (risque de génocide selon les Nations Unies). Le contexte burundais est actuellement caractérisé par une grande instabilité politique, sociale, économique, et diplomatique (tensions intenses entre le gouvernement burundais et le Rwanda, les États-Unis et les pays de l'Union Européenne dont la Belgique en particulier). Au niveau sécuritaire, la population est divisée et elle est dominée par un climat de suspicion, de confrontation et de méfiance entretenu par les manipulations de la classe politique. C'est dans cet environnement d'instabilité géopolitique, de guerre à grande échelle et de conventions parfois contradictoires que le Burundi connaît une véritable ruée d'ONG internationales. Ces dernières n'échappent que très difficilement aux conséquences néfastes de cette réalité parfois opposée à leurs valeurs et vision managériale. À titre exemplatif, l'Accord d'Arusha<sup>1</sup> met un accent particulier sur la notion d'équilibre du pouvoir selon l'appartenance ethnique, régionale, politique et le genre. Toutefois, s'il est vrai que les ONG subissent des contraintes et des pressions institutionnelles dans leurs actions, elles influent nettement, elles aussi, sur l'attitude, la survie ou la fin des régimes gouvernementaux sur ce continent. Effectivement, ces organisations occupent une place de choix aux yeux de la société civile fréquemment opposée au gouvernement dans les États africains (Bayart, 1989).

---

<sup>1</sup>L'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.

## **METHODOLOGIE**

Notre étude emprunte une méthodologie qualitative (Miles et Huberman, 1994) et se veut empirique. Elle s'inscrit dans une démarche interprétative à travers une étude de cas (Yin, 2003). Notre recherche porte sur trois filiales d'ONG internationales (EVOBU, BUCADI et TUHIDI (noms fictifs pour des raisons de confidentialité) en vue d'identifier le système managérial dominant en vigueur au sein de l'ONG. Pour ce faire, nous essayons de repérer les facteurs clés qui caractérisent le contexte dans lequel opère l'organisation, la manière dont le travail est organisé ainsi que le processus dominant la prise de décisions et les différents jeux de pouvoir qui façonnent la vie organisationnelle. Ensuite, nous tentons d'identifier les modèles de gestion mis en œuvre, les jeux de pouvoirs et les enjeux des différents acteurs. Enfin, nous analysons l'évolution de ces enjeux et de ces modèles en essayant toujours d'établir un lien entre le contexte organisationnel, le contenu les politiques managériales et pratiques de GRH ainsi que le processus à travers lequel les différents acteurs tentent de préserver leurs intérêts, à l'instar de l'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985, 1990). Dans notre analyse des résultats, nous mobilisons également la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997, 1999), ce qui nous permettra, au final, de proposer un modèle de management des organisations internationales œuvrant dans un contexte instable en général, et en contexte africain en particulier.

Après la description des facteurs clés marquant notre terrain d'étude et la précision de la méthodologie mobilisée par cette recherche, nous pouvons, maintenant, nous concentrer sur les études de cas proprement dites.

### **CAS EVOBU**

#### **Structure organisationnelle**

EVOBU est une filiale burundaise d'une ONG internationale française, apolitique et non confessionnelle, présente au Burundi depuis 2008. Elle œuvre dans le secteur de l'éducation, d'accompagnement et de réconciliation sociale par le biais de la promotion des valeurs citoyennes. L'organisation dispose de peu de fonds propres. En conséquence, elle subit des contraintes budgétaires énormes de la part de ses bailleurs et donateurs, ce qui ne manque pas d'envenimer les relations entre le Siège et sa filiale.

Au sein de son personnel, EVOBU compte deux expatriés occidentaux (à contrat de volontariat, contrat bien défini mais précaire qui se situe entre le salariat et le bénévolat) et dix salariés locaux (à contrat indéterminé). En plus du personnel salarié, l'organisation bénéficie de l'apport de quatre-vingts bénévoles locaux dont l'action est palpable sur le terrain.

En termes organisationnels, dès son arrivée au Burundi, la filiale privilégie une approche de gestion informelle fondée sur une volonté de flexibilité dans l'action et d'adaptation à la réalité d'un terrain moins maîtrisé par les managers expatriés.

*« Ici, on ne peut pas planifier. Moi, j'ai eu du mal, à la moitié de l'année, avec tout ce qui était «vision à long terme». Je trouve que c'est difficile et trop dur de ne pas pouvoir se projeter au-delà de quelques mois voire quelques semaines »* (femme, expatriée).

Par la suite, l'organisation se dote progressivement d'outils et de manuels de procédure qu'il importe d'utiliser et de respecter pour être efficace. En effet, l'absence de ces outils constituait un véritable tracas aux yeux des managers expatriés.

*« Nous devons changer notre mode de fonctionnement sinon nous ne pouvons pas nous des objectifs un peu plus durables. Cela m'a même beaucoup épuisé en fait. Je me posais plusieurs questions et je me demandais ce que je faisais car cela ne me correspondait pas. Même au niveau des institutions, les dirigeants s'arrêtent à des rencontres ponctuelles, ils ne se projettent pas dans des plans d'action à long terme. Là où cela commence, ça manque de dynamisme et d'action concrète »* (femme, expatriée).

Ce changement est principalement lié à une centralisation des grandes décisions par la maison-mère. En effet, le siège ne cache pas sa volonté de centraliser la prise de décisions. Il justifie cette option par une nécessité de rationalité qui va jusqu'à sacrifier la préoccupation d'adaptation à la réalité locale privilégiée au départ.

*« Il est vrai, qu'au départ, le Siège à Paris coordonnait aussi tout, mais il nous laissait une grande autonomie et liberté d'action. Même les contenus des programmes ont été conçus par nous directement, en fonction des besoins réels de la population locale. C'est nous qui proposons les programmes à suivre et Paris supervisait l'exécution de ces programmes. Aujourd'hui, tout est décidé par Paris »* (femme, locale).

### **Processus de prise de décisions**

Le changement du processus décisionnel (de la décentralisation à la centralisation) au sein de l'ONG est essentiellement dicté par la pression des bailleurs et la volonté de contrôle incarnée par le renouvellement de l'équipe dirigeante au Siège. Néanmoins, l'adoption de ces outils (processus de réappropriation) par les locaux ne se fait pas d'une manière aussi automatique que l'imaginaient les dirigeants.

*« Il nous faut des outils. D'ailleurs, moi aussi je suis très «outils» et j'exige trop dans ce domaine. Peut-être que tout le monde finira par me détester. Imposer des outils, ici, ce n'est pas bien, les gens n'en ont pas l'habitude. Pour cela, nous devons échanger avec tous et essayer de comprendre tout un chacun. Eh oui, il faut négocier »* (femme, expatriée).

Malgré son importance et sa nécessité, la négociation ne constitue pas un processus facile à mener en Afrique en général, et entre expatriés et locaux en particulier (méfiance envers l'étranger, recours des africains aux paraboles dans leurs communications, une certaine hypocrisie où « l'exprimé » envers le chef ne concorde pas toujours avec « le senti » ou « le décidé »).

*« Au Burundi, il est dur de négocier mais il faut le faire. Ici, négocier est un art, un don, une relation qui touche le psychique des gens. Le Siège me dit que l'affectif, ce n'est pas professionnel, mais, ici, c'est ce qui marche! Qu'est-ce que tu veux que je te dise ? Il y a toujours une part de psychologie pour faire coopérer tout le monde »* (femme, expatriée).

Au siège, la prise de décisions se fait souvent de manière unilatérale, sans aucune concertation des responsables de la filiale présents sur le terrain. Ces derniers adhèrent à peine à ces décisions qu'il est parfois difficile à communiquer à leurs subordonnés. En effet, certaines décisions de la maison-mère se révèlent être en grande contradiction avec la réalité de terrain et se retrouvent paisiblement conservées dans les tiroirs. Selon nos interlocuteurs rencontrés localement, il arrive que le siège prenne des décisions qui soient même susceptibles d'être attaquées en justice. En effet, celles-ci peuvent être interprétées comme étant contraires à la Charte de l'ONG ou à la législation du pays hôte par rapport à l'équilibre lié au genre notamment. Tel est le cas pour le licenciement d'une femme alors que la filiale n'en compte que deux seulement, alors que la filiale comptait une minorité masculine parmi ses cadres avant l'arrivée de la nouvelle équipe au siège. Il en est de même pour certaines réglementations ou manuels de procédures jugés inadaptés au contexte local.

Or, au niveau local, la mise en œuvre de ces décisions unilatérales est difficile à gérer car elles affectent les liens interpersonnels et le climat organisationnel. De plus, elles hypothèquent et mettent à mal directement ou indirectement l'efficacité de l'ONG. En effet, aucune balise ni mécanisme d'accompagnement réel n'est entrepris par le Siège pour éviter les effets néfastes qui découlent de pareilles décisions.

*« Ma volonté n'est pas d'imposer ma vision ou quelque chose qui tombe d'en haut, mais c'est plutôt d'établir quelque chose en commun accord. Je pars des idées et de la logique de tout un chacun en vue de partager les différents points de vue et non prendre unilatéralement une décision à laquelle les autres se soumettent de gré ou de force. Ce qui est partagé est mieux accepté par l'équipe, et du coup, bien intégré et mieux appliqué »* (femme, expatriée).

A titre d'exemple, les licenciements secs sont décidés unilatéralement par le Siège. De plus, ils sont souvent annoncés de façon ponctuelle, sans prendre le temps d'analyser leurs

conséquences sur l'organisation en général et sur le reste des membres du personnel en particulier.

*« A la proposition du chef de mission de me laisser un jour ou une demi-journée par semaine pour m'en remettre et me reconstruire, la maison-mère a refusé. Pourtant, à l'insu du siège, mon chef m'a accordé ce temps. Je suis vraiment très démotivée. Tu sais le siège ne s'interroge même pas si l'on est marié ou si on est enceinte »* (femme, expatriée).

L'adaptation à la culture nationale et aux exigences des uns et des autres constitue un grand pilier pour le travail en équipe. Les managers expatriés collaborent avec le personnel local en vue d'une coopération indispensable à la bonne marche de l'ONG. Ceux qui tentent une vision contraire se heurtent à une résistance, silencieuse mais dure, des locaux.

*« Nous, nous avons toujours été flexibles et détendus. Je pense que c'est ce qu'il faut. Tu vois, si quelqu'un exerce trop de contrôle et qu'il te renvoie, à chaque minute, à la montre pour te signifier que tu es en retard; cela devient trop enfantin et tu ne bouges plus ou tu te quittes la boîte. Certains de nos dirigeants tentent parfois d'imposer leur vision, leur volonté et leurs outils, mais des fois, ils se font avoir. S'ils forcent, nous agissons comme bon nous semble»* (homme, local, bénévole in note de terrain).

## **CAS BUCADI**

### Structure organisationnelle

BUCADI est la filiale burundaise d'une ONG irlandaise ayant pour principal objectif la lutte contre la pauvreté dans le monde. Au Burundi, l'organisation est présente depuis 1995. Les grandes valeurs organisationnelles sont l'égalité, la liberté, la dignité et l'espoir pour tous, indépendamment de l'origine, l'ethnie, la religion, ou la croyance. Sur le terrain, la filiale intervient surtout dans le renforcement des capacités et l'octroi de micro-crédits, dans le secteur de la santé et celui de l'eau et de l'assainissement.

Depuis 2008, l'organisation a revu son orientation stratégique. Elle est passée du volet « assistance et aides d'urgence » au volet « développement » au profit des populations vulnérables et/ou marginalisées. Pour ce faire, BUCADI compte sur un effectif de 175 employés, composés essentiellement de locaux et de quatre expatriés. Tous les employés de l'ONG sont des salariés, il n'y a aucun bénévole parmi les membres de l'organisation. Les locaux occupent des postes variés dans la hiérarchie organisationnelle, allant du Chef de mission aux agents de surveillance, en passant par les responsables de départements, les chefs

de bureaux, les logisticiens, les secrétaires et les chauffeurs. Quant aux expatriés, ils sont hautement placés dans la hiérarchie (directeurs de départements).

L'atout organisationnel sur lequel s'appuie cette filiale consiste en un personnel diversifié (expatriés, locaux, Hutu, Tutsi et Twa, hommes, femmes), uni, expérimenté et animé d'une volonté de coopération et d'entraide. La diversité y constitue effectivement une véritable ressource et une force particulière pour la réalisation des objectifs de la filiale.

Néanmoins, le climat d'entente, de convivialité et d'appui mutuel qui règne au sein de l'organisation n'est pas le fruit du hasard. Il résulte d'une analyse franche et critique du passé récent et déchirant qu'a vécu l'organisation. En effet, quand la guerre ethnique battait son plein, les employés Hutu et Tutsi refusaient ouvertement de partager la mission, la voiture et le bureau. La résolution de ce conflit s'est réalisée grâce à une véritable remise en cause réelle de l'attitude personnelle de tout un chacun. Le principal facteur de médiation a été la place de choix accordée par la filiale à la valeur « genre et diversité » en l'orientant dans une logique totalement constructive. L'actuel climat organisationnel convivial est également le résultat d'un sérieux mécanisme d'accueil, d'intégration et de socialisation des nouveaux arrivants, qu'ils soient expatriés ou locaux.

De plus, l'ONG essaie de casser, autant que faire se peut, la distance hiérarchique. Dans cette démarche, elle bénéficie des encouragements du Siège qui, lui aussi, prône l'évolution vers une structure plate et moins hiérarchisée. BUCADI essaie de promouvoir un échange aisé et une communication fluide.

*« Dans la logique de concertation directe et franche, tout employé de l'ONG, au Burundi, qui a besoin de s'entretenir ou d'écrire au responsable de l'organisation au niveau Afrique, le fait sans aucune restriction, moyennant seulement une copie qu'il nous adresse à titre informatif. De même, quand le comptable hésite sur une donnée ou un processus dans son travail, il peut librement me demander de l'aide ou solliciter directement le comptable Afrique basé à Nairobi » (homme, local).*

La politique organisationnelle de la filiale est détaillée par un manuel spécifique. Celui-ci est remis à jour tous les deux ans. La politique met également à l'honneur certaines valeurs clés telles que le respect mutuel, l'intégrité, le dévouement et l'excellence.

*« Pour votre détail, je vous dirai que c'est un manuel que nous revoyons tous les deux ans d'une manière très participative. Sinon, nous avons des commissions et des comités qui participent dans la gestion quotidienne de l'organisation » (femme, locale).*

La filiale jouit d'une grande autonomie dans l'élaboration de sa politique quoiqu'elle ne mette pas de côté la volonté du Siège. Ainsi, elle subit moins de pression, de la part de ce dernier,

dans l'application des règles et dans son action sur terrain. L'autonomie dont jouit la filiale lui facilite la prise en compte des différents facteurs du contexte (culturel, socio-économique, politique, légal et technologique).

*« Nous n'avons pas l'obligation d'appliquer intégralement la politique du Siège mais nous nous en inspirons. Après tout, ce qui est essentiel pour nous, c'est le manuel des procédures qui prend en compte effectivement la volonté du Siège mais aussi et surtout les besoins et les réalités du Burundi »* (homme, local).

### **Processus de prise de décisions**

En matière de prise de décisions, l'ONG privilégie principalement trois aspects: la concertation, la décentralisation et la flexibilité. En effet, plusieurs instances peuvent prendre des décisions selon l'importance et le champ d'application de ces dernières. Ces différents niveaux de décisions sont spécialement le Siège central de l'ONG, la direction de BUCADI et son département RH, le Conseil d'entreprise, l'unité centrale de prise de décisions (UCPD) et les comités hebdomadaires de prise de décisions (CHPD).

Les décisions concernant les membres du personnel trouvent, en grande partie, leur orientation dans le manuel des ressources humaines. Le conseil d'entreprise reste l'organe suprême bien que la direction ait un rôle prépondérant dans la prise de décisions surtout stratégiques. L'UCPD (organe attaché à la direction de la filiale) et les CHPD (attachés aux différents antennes provinciales) prennent essentiellement les décisions liées à la relation superviseur-supervisé ainsi que celles liées aux autres aspects de la vie quotidienne de l'organisation. Ces deux organes ont une mission décisionnelle et arbitrale (résolution de conflits) et consultative (liaison entre la direction et le reste du personnel quant aux desideratas, initiatives et intérêts des différents acteurs).

Dans leur action, les responsables des différents centres de décision mettent en avant la mission et les valeurs organisationnelles ainsi que le bien-être social des salariés. Pour ce faire, l'organisation favorise l'écoute des subordonnés avant la décision par le biais d'une concertation «bottom-up». Cette démarche a pour objectif d'accroître l'adhésion aux nouvelles décisions et de réduire la résistance aux changements éventuels qui les accompagnent. La concertation peut aller au-delà de BUCADI et toucher les autres succursales dans différents pays pour apprendre de leur expérience. La concertation vise essentiellement la recherche de compromis et l'adhésion massive à la décision prise. A titre illustratif, la décision de fusionner les bureaux de l'ONG du Rwanda et du Burundi a été préalablement soumise par le Siège à tous les chefs de mission (ceux d'Afrique, d'Amérique

Latine et d'Asie). Celui-ci s'est référé aux suggestions de ces différents responsables-pays dans la prise de cette décision.

*« La prise de décision est très décentralisée. Elle se déroule de manière autonome et responsable. Par contre, nous devons mûrir la décision à prendre et l'assumer en tant que manager. Je consulte souvent mes pairs et ils font pareil. Même le Siège procède de cette façon. S'il y a de grandes décisions concernant l'Asie, l'Amérique Latine, etc., je suis toujours consulté. La culture de l'ONG est centrée sur la concertation »* (homme, local).

## **CAS TUHIDI**

### **Structure organisationnelle**

TUHIDI est une filiale d'une ONG internationale suisse présente au Burundi depuis 1985. Elle œuvre dans le secteur de l'enfance et de l'éducation en s'occupant davantage des « enfants de rue ». La doctrine de TUHIDI est « Aide directe à l'enfance meurtrie, sans préoccupation d'ordre racial ou ethnique ». La planification de ses activités est triennale. L'action de l'ONG est centrée sur la conscience de solidarité communautaire.

*« Nous sommes surtout guidés par la solidarité communautaire. Nous nous appuyons sur cette valeur culturelle qui a historiquement d'ailleurs caractérisé les burundais à savoir le réflexe de solidarité communautaire en nous appuyant sur le principe qui dit en Kirundi que "umwana si uw'umwe, umwana ni uw'Uburundi", ce qui signifie que « l'enfant n'appartient pas seulement à ses parents mais à toute la communauté, il est le fils (ou fille) de la nation entière »* (homme, local).

En effet, les burundais comme la majorité d'africains d'antan ne permettaient pas qu'un enfant puisse souffrir. En cas de besoin, ce dernier était en droit de compter sur sa famille nucléaire ou élargie, un voisin, une connaissance ou toute autre personne qui constatait que l'enfant était en besoin d'appui ou d'assistance. Actuellement, ces valeurs tendent à s'estomper à cause de la pauvreté, de la méfiance et de la rancœur et l'identité ethniques, qui sont les fruits amers de plusieurs décennies de guerres fratricides atroces.

En termes de fonctionnement, l'ONG se base sur la législation burundaise sauf pour les congés. Ici, en plus des congés prévus par la législation burundaise, le chef de filiale peut décider librement d'accorder ou non les congés officiellement reconnus en Suisse. L'organisation dispose également d'un règlement d'ordre intérieur rédigé conjointement par les expatriés et les locaux moyennant certaines concessions de part et d'autre. La filiale compte, en son sein, une quarantaine de salariés locaux à contrat à durée indéterminé. Elle comprend également une trentaine de bénévoles. Le Délégué (chef de mission), qui est le seul

expatrié qui compte la filiale, a un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le renouvellement de son mandat dépend de la volonté du Siège.

### **Processus de prise de décision**

Avec l'arrivée du nouveau chef de mission, la filiale change quasi totalement de mode de gestion et de processus de décision. Fort de ses longues années d'expérience accumulées ici et là (mais en dehors de l'ONG) et de la confiance et de la grande autonomie, que lui accorde le siège, le nouveau Délégué décide d'imposer sa propre. Il veut mettre en action les pratiques qu'il a utilisées ailleurs où il a déjà été en Afrique. Ainsi, il centralise le processus de prise de décisions auquel il associe un ami interne ou externe à l'organisation. Il recourt également aux menaces de sanctions à l'égard de ceux qui ne se soumettent pas à ses ordres. Il trace sa propre ligne directrice qui s'éloigne nettement ou s'oppose même à la volonté de la maison-mère. Le Délégué exige également plus de résultats de la part de «ses sujets». Il cherche à imposer plus de rigueur et de contrôle (rigueur dans la ponctualité au travail, justificatifs d'absence ou de retard obligatoires, supervision directe de ses subordonnés, octroi de permissions par lui seul). Il est le seul qui accorde, de manière subjective, les permissions et congés et peut octroyer à un employé de son choix un salaire arbitraire sans se référer à la grille de salaires établie par la maison-mère.

Voyant leurs intérêts en danger, les employés et les bénévoles locaux se mobilisent autour du conseil d'entreprise pour faire entendre leurs doléances. Ceux-ci regrettent la disparition de la structure décentralisée et de l'ambiance presque familiale qui marquaient la filiale avant l'arrivée de ce nouveau Délégué. Malgré la résistance menée par ses subalternes, le chef de la filiale persiste dans sa vision. Il entreprend la politique de «diviser pour régner» (recrutement informel, promotion arbitraire, etc.) pour casser ses opposants. Cette politique donne naissance à deux groupes opposés au sein du personnel (les proches et les opposés au Délégué). Voyant sa détermination irréversible, les locaux mettent tout en œuvre pour préserver leur unité (assistance mutuelle grâce à la caisse sociale et à la caisse d'entraide, collaboration professionnelle informelle, etc.). Toute cette démarche est entreprise par le conseil d'entreprise qui se réunit sans le «Patron».

Avec l'unité et la complicité qui se nouent entre les locaux, à l'insu du chef, des pratiques informelles émergent (jobs parallèles, missions fictives, exécution du travail pour le compte d'autrui). Celles-ci tendent à dominer les pratiques formelles car le manager ne peut pas instaurer, seul, le contrôle qu'il voudrait.

## PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

### **La régulation sociale au centre du modèle de management dominant**

Pour notre analyse de résultats, nous mobilisons les apports de la théorie de la régulation sociale émane de Reynaud (1997; 1999). En effet, la règle de jeu et les jeux d'acteurs sur la règle sont au cœur des interactions internes et externes à l'organisation. Ces interactions alimentent et régissent la coopération, la concurrence, les conflits multiples et les processus de négociations qui s'observent entre les différents groupes d'acteurs dominants au sein des ONG étudiées. Toujours selon nos résultats, nous remarquons que les transgressions de la règle organisationnelle se font, d'une part, suivant une logique de respect de la règle du groupe ou de la règle sociale (par exemple le devoir d'appui à la famille). D'autre part, la transgression se fait dans un sens inverse. En effet, certains acteurs violent la règle sociale en privilégiant la règle organisationnelle (justifier, par des raisons d'ordre professionnel, son indisponibilité à apporter l'assistance voulue par un membre de la famille nécessiteux: maladie, funérailles, mariage, etc.). Ainsi, les résultats issus de nos études de cas prouvent à suffisance que le processus d'appropriation de la règle du Siège par la filiale constitue un véritable processus de régulation sociale.

Au bout du compte, nos résultats montrent clairement que les filiales étudiées sont globalement dominées par trois logiques d'appropriation de la règle du Siège qui correspondent exactement aux trois types de régulation sociale identifiés par Reynaud (1997).

Il s'agit de l'appropriation suivant la logique:

- centrée sur le respect et l'application intégrale des règles et pratiques en provenance de la maison-mère (régulation de contrôle) : EVOBU (2<sup>nd</sup>e phase) ;
- basée sur l'appropriation de la règle du siège par des ajustements négociés (régulation conjointe) : BUCADI (2<sup>nd</sup>e phase) surtout et pour l'ensemble des filiales durant leur 1<sup>ère</sup> phase ;
- axée sur le contournement pur et simple de la règle prescrite par la maison-mère ou la direction locale de la filiale (régulation autonome) : TUHIDI (2<sup>nd</sup>e phase).

A titre illustratif, 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. 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, par exemple, à un recrutement interne qui prend le dessus sur le recrutement externe suivant un processus parfois semi-formel, voire informel, pour retenir le personnel déjà engagé.

Dans le tableau qui suit, nous présentons les régulations sociales qui dominent le processus d'appropriation de la règle lequel varie généralement au fur des différentes phases identifiées :

Nom de la Filiale	Phase de vie de la filiale	Prise en compte des facteurs contextuels	Modèle de gestion locale dominant	Régulation de contrôle	Régulation autonome	Régulation conjointe
<b>EVOBU</b>	1ère phase	Dominée par les facteurs du contexte local	Contournement de la règle du Siège	Faible	Forte	Moyenne
	2nde phase	Dissension dans la prise en compte contextuelle	Soumission à la règle du siège	Forte	Forte	Faible
	3ème phase	Équilibrée entre contexte local et celui d'origine	Adaptation de la règle du Siège au contexte local	Forte	Moyenne	Forte
<b>BUCADI</b>	1ère phase	Dissension dans la prise en compte contextuelle	Soumission à la règle du Siège	Forte	Forte	Faible
	2nde phase	Équilibrée entre contexte local et celui d'origine	Adaptation de la règle du Siège au contexte local	Forte	Moyenne	Forte
<b>TUHIDI</b>	1ère phase	Dominée par les facteurs du contexte local	Contournement de la règle du Siège	Faible	Forte	Moyenne
	2nde phase	Dissension dans la prise en compte contextuelle	Contournement de la règle du Siège et de celle de la direction locale	Forte	Forte	Faible

Tableau 2 : Tableau de synthèse des processus de régulation sociale dominant les différentes phases organisationnelles

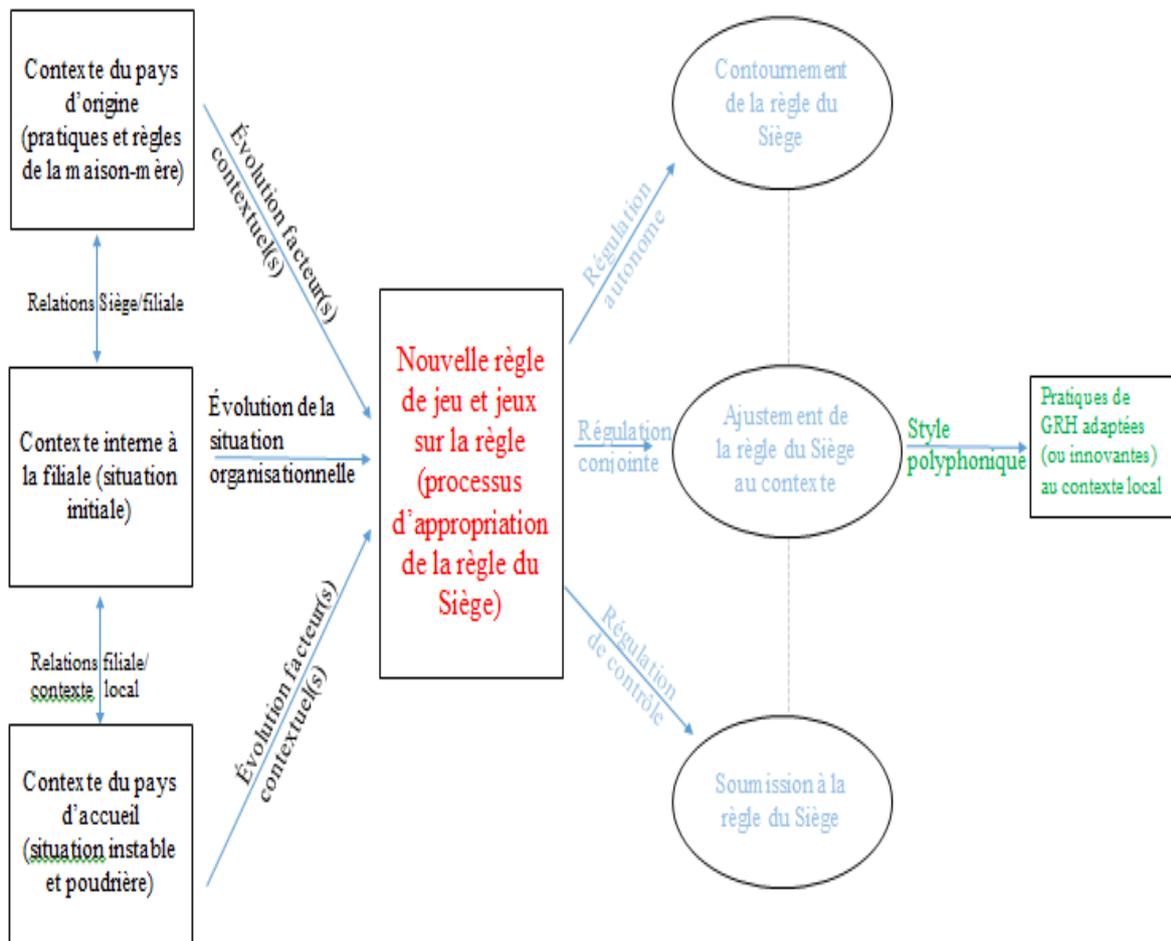
Nous remarquons que le type de régulation sociale dominant varie souvent au fil du temps (différentes phases identifiées dans la vie des filiales étudiées). Cette variation dépend essentiellement de la logique d'appropriation et de la capacité d'anticipation ou de réaction du manager par rapport aux réalités contextuelles auxquelles fait face l'organisation. Ainsi, nous pouvons déduire que c'est par ces appréhensions (anticipatives ou réactives) d'évolution de facteurs contextuels et du processus de régulation sociale dominant qu'émergent les politiques et pratiques de GRH dans les filiales des ONG internationales. A cet effet, certains jeux sur la règle qui se développent d'abord de manière plus ou moins informelle peuvent être formalisés et faire partie des règles officielles, à l'issue d'un processus négociation entre les différents groupes d'acteurs concernés (régulation conjointe). Or, en Afrique, ce processus de négociation se déroule dans un contexte local instable et hostile, ce qui ne manque pas d'influencer la politique managériale adoptée et de créer des arrangements entre acteurs qui compliquent davantage la gestion de la filiale. Une autre alliance possible est celle axée sur le statut ou l'origine du personnel (salariés versus bénévoles ou expatriés versus locaux). Par exemple, les bénévoles (en grande partie chômeurs) se mettent au service de l'ONG par espoir d'un futur recrutement. La réalité du marché du travail burundais les pousse à s'engager sous ce statut en simulant une motivation guidée par la noblesse de la mission et

une adhésion parfaite aux valeurs de l'ONG alors que leur véritable motivation est souvent centrée sur l'accès à l'emploi et l'obtention de rémunération.

Les résultats, issus de nos études de cas, prouvent à suffisance que la règle de jeu et les jeux d'acteurs sur la règle sont au cœur des interactions internes et externes à l'organisation. Ces interactions alimentent et régissent la coopération, la concurrence, les conflits multiples et les processus de négociations qui s'observent entre les différents groupes d'acteurs dominants au sein des ONG étudiées. En définitive, les responsables des filiales sont impérativement appelés à opérer un choix entre la rigidité ou la flexibilité, l'autonomie ou le contrôle et entre la centralisation et la décentralisation du processus de prise de décisions. Ce choix doit être cohérent pour garantir la survie de l'organisation mais aussi et surtout pour faire face aux multiples pressions du contexte local et à et de celui de la maison-mère. lorsque l'organisation est dominée par un mécanisme de régulation de contrôle, comporte peu de chance de laisser émerger des pratiques de GRH qui soient adaptées au contexte local. En effet, cette combinaison s'observe généralement lorsque l'organisation s'inscrit dans une logique de soumission à la volonté du Siège et que le leadership dominant est autocratique (moins de chance de recourir à une solution négociée pouvant aboutir à une pratique ajustée). Par contre, les chances de voir émerger des pratiques informelles, développées par un groupe de résistants ou d'opposants inscrits dans un processus d'appropriation dominée par la régulation autonome, peuvent être grandes (si la soumission à la volonté du Siège ou de la filiale fait place à l'insoumission pouvant être formelle ou non formelle).

Ces importantes leçons tirées nous poussent à proposer le modèle de management approprié à la gestion des filiales d'organisation internationales opérant en contexte instable. Ce modèle se schématise comme suit :

## Modélisation finale



## CONCLUSION

Au bout du compte, nous voyons que le responsable de la filiale n'est pas impérativement tenu à opérer un choix entre la rigidité ou la flexibilité, l'autonomie ou le contrôle et entre la centralisation, la décentralisation ou le fonctionnement en réseau. Il peut opter pour une combinaison équilibrée de ces divers éléments. Néanmoins, cette combinaison doit être cohérente pour garantir la survie de l'organisation, mais aussi et surtout pour faire face aux multiples pressions du contexte local et à celles de la maison-mère et des bailleurs. L'évolution permanente liée à l'évolution continue des facteurs du contexte africain incertain accentue l'instabilité de cet équilibre qui s'avère plus dynamique par rapport au contexte plus ou moins stable (Europe, USA).

En termes d'apports théoriques et d'implications managériales, la présente recherche montre l'intérêt de recourir à un modèle de gestion basée sur des choix stratégiques et managériaux fondés sur des processus sociaux. Tout au long de notre travail, nous avons pu montrer que la prise en considération des relations interpersonnelles et des mécanismes à travers la régulation sociale n'est ni naturelle ni automatique. Elle résulte d'un choix entre différents modèles de gestion pour répondre en priorité à la volonté du siège ou aux exigences du contexte local. Ce choix découle également des différents enjeux en présence, de la distribution du pouvoir entre acteurs et de leurs intérêts à travers le processus d'appropriation de la règle de jeu édictée. De la sorte, notre étude apporte une grande contribution dans la compréhension des relations siège-filiales en ce qui concerne le rapport à la règle au sein des filiales d'ONG internationales. L'intérêt porté, non aux maisons-mères, mais aux filiales dont le management et l'action sont soumis à de multiples pressions issues des exigences internationales (contexte du pays d'origine, volonté de la maison mère et des bailleurs de fonds) constitue un autre apport important aux connaissances existantes sur la gestion à l'internationale. Enfin, par le choix de notre terrain d'étude (Afrique Subsaharienne et la région des Grands-Lacs en particulier), nous contribuons à l'élaboration d'un modèle de management adapté aux organisations internationales en contexte interculturel instable. Au final, le modèle que nous proposons trouve sa richesse dans le fait qu'il permet de comprendre la relation siège filiale dans un contexte particulièrement incertain en faisant recours à une combinaison de deux visions: la vision managériale et vision anthropologique.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abou, S. (1986), *L'identité culturelle: Relations interethniques et problèmes d'acculturation*, Paris, Éditions Anthropos.
- Apitsa, S. M. et A. Amine (2014), L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines?, *Management & Avenir*, 4:70, 13-31.
- Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press 1989.
- Bayart, J. F., (1989), *L'État en Afrique. La politique du ventre*, Fayart, Paris, coll. « L'espace du politique ».
- Beddi, H. et Mayrhofer, U. (2011), *Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ?*, 1<sup>er</sup> Colloque d'Atlas/AFM (Association Francophone de Management International), Paris, France.
- Chevrier, S. (2013), *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France-PUF, Collection Que sais-je, (3<sup>ème</sup> édition, 1<sup>ère</sup> édition 2003) .
- Cornet, A. et P. Warland (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- D'Iribarne, Ph. (1989), *La logique et l'honneur*. Paris: Seuil.
- Davel E., Dupuis J.-P. et Chanlat J.-F. (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Davis, P.S., A.B. Desai et J.D. Francis (2000), Mode of international entry: An isomorphism perspective, *Journal of International Business Studies*, vol.31: 2, 239-258.
- Dimaggio, P.J. et W.W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48: 2, 147-160.
- Hakizumukama, A. (2016), *La gestion des ressources humaines au sein des ONG internationales: les relations siège-filiale dans un contexte instable (le cas du Burundi)*, Liège, Atelier des Presses.
- Heenan, D. and Perlmutter, H. V. (1979), *Multinational Organization Development: A Social Architecture Perspective*, Addison- Wesley: Reading, MA. [1]  
[SEP]
- Hofstede, G. (1993), Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive*, 7: 1, 81-94.

- Horwitz, F.M., K. Kamoche et I.K.H. Chew (2002), Looking East: diffusing high performance work practices in the southern Afro-Asian context, *International Journal of Human Resource Management*, 13: 7, 1019-1041.
- Jackson, T. (2004), *Management and Change in Africa. A cross-cultural perspective*. London, Routledge.
- Jaussaud, J. et U. Mayrhofer (2013), Les tensions global-local: l'organisation et la coordination des activités internationales, *Management international*, 18 : 1, 18-25.
- Kamdem, E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique: Expérience camerounaise*, Paris, l'Harmattan.
- Kamdem, E. (2010), Management et diversité au Cameroun: Plaidoyer pour une approche interculturelle du management des ressources humaines in Tidjani, B. et E. Kamdem *Gérer les ressources humaines en Afrique: entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS (Management et Société), 145-165.
- Keller, J.E. (2008), La transnationalisation des conflits ethniques en Afrique à l'ère de la mondialisation, *XXIème Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement d'Afrique et de France, Actes du Colloque*, 2, : 1, Paris.
- Khan, A.S. et P. Ackers (2004), Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in Sub-Saharan Africa, *International Journal of Human Resource Management*, 15: 7, 1330-1353.
- Kostova, T. et K. Roth (2002), Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, *Academy of Management Journal*, vol. 45: 1, 215-233.
- Martinez, Z. L. et D.A. Ricks (1989), Multinational parent companies' influence over Human Resource decisions of affiliates: U.S. firms in Mexico, *Journal of International Business Studies*, 20: 3, 465-487.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mutabazi, E. (2004), Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales, *Management International*, 8 :3, 44-55.
- Mutabazi, E. (2008), Plongées en Afrique et au Moyen-Orient in Davel E., J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Naguib, R. (2006), La tension entre le mondial et le local: vers une gestion conciliant l'économique et le social, *Revue Internationale de Gestion*, 31: 1, 48-58.

- Nindorera, E. (2001), « Pour une paix durable au Burundi: Le Long Chemin de la Réconciliation au Burundi », *Numéro Spécial*, 72, *Au Coeur de l'Afrique*.
- Nizet, J. et F. Pichault (2007), *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan.
- Ntabona, A. (1995), Langage audiovisuel et évolution culturelle de la jeunesse, *Au Cœur de l'Afrique*, 6, 351-370.
- Ntabona, A. (2009), *Itinéraire de l'éducation en famille au Burundi: une approche interculturelle et complémentariste*. Editions du CRID, collections «Culture et Inculturation», Bujumbura.
- Pettigrew, A. M. (1985), *The Awakening Giant. Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford/New York: Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1990), Longitudinal Field Research on Change, Theory and Practice, *Organization Science*, 1: 2, 67-92.
- Pirotton, G. (2000), Gestion du personnel et volontariat dans les associations, *Revue Non Marchand*, vol. 2 : 6, 325-344.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin, coll. « U ».
- Reynaud, J.-D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, «Travail ».
- Schneider, S. (1989), Strategy formulation: the impact of national culture, *Organization Studies*, 10, 149–168.
- Schneider, S. et Barsoux J-L. (2003), *Management intercultural*, Paris, Pearson Education.
- Scott, W.R. (1987), The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Tayeb, M. (1996), *The management of a multicultural force*, Chichester, Wiley.
- Tayeb, M. (1998), Transfer of HRM practices across cultures: An American Company in Scotland, *The international journal of human resource management*, 9: 2, 332-358.
- Thiétart, R-A. et coll. (2003, 2<sup>ème</sup> édition), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> Edition, Thousand Oaks, CA Sage.
- Zhu, Y. et D. Purnell (2006), Multinational NGOs and Expatriation: A Case Study of a NGO in Vietnam, *Asia Pacific Business Review*, vol. 12: 4, 529-546.