

---

**La gestion des ressources humaines dans les organisations non gouvernementales. Entrevues avec les directeurs des ressources humaines et enquête auprès du personnel de cinq ONG belges.**

**Auteur :** Kroonen, Carole

**Promoteur(s) :** Robert, Jocelyne

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/16740>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# **La gestion des ressources humaines dans les organisations non gouvernementales**

**Entrevues avec les directeurs des ressources humaines et enquête auprès du personnel de cinq ONG belges**

Jury :

Promoteur :

Jocelyne ROBERT

Lecteur :

Simon WUIDAR

Mémoire présenté par

**Carole KROONEN**

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion

Année académique 2022 / 2023



## **REMERCIEMENTS**

J'ai eu la chance de recevoir le support d'un grand nombre de personnes pendant l'écriture de mon mémoire. J'aimerais remercier les personnes qui m'ont accompagnées dans cette étape importante.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Jocelyne Robert, pour son écoute, sa patience et son implication dans mon travail ainsi que ses précieux conseils. Madame Robert m'a soutenue et m'a permis de travailler sur un sujet qui me tient à cœur et m'a laissé une grande liberté dans la réalisation de celui-ci.

Ensuite, j'aimerais remercier mon entourage proche et familial, mes parents pour leur aide, leur soutien et leurs encouragements. Ainsi que mes grands-parents pour leur soutien moral et leurs petits plats réconfortants. J'aimerais aussi remercier ma sœur et mes amies qui ont suivi les péripéties de cette période et qui m'ont épaulée, merci Hanae L., Estelle M., Lison H. et Solène M.

Finalement, je tiens à remercier grandement les directrices des ressources humaines, qui se reconnaîtront, de m'avoir donné leur temps, et leur aide. Sans elles je n'aurais pas pu réaliser ce travail qui est important pour moi. J'aimerais aussi remercier Antoine M. qui a été d'une grande aide et qui m'a encouragée.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 : MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE.....</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre 1 : Les Organisations Non Gouvernementales (« ONG »).....</b>	<b>12</b>
1.1    O.N.G. : Organisation Non Gouvernementale.....	12
1.2    Les types d'ONG .....	12
1.3    Les ASBL et les AISBL.....	13
1.4    La situation des ONG en Belgique .....	13
1.5    Le secteur marchand vs. le secteur associatif .....	15
1.5.1    Les raisons d'exister .....	15
1.5.2    La légitimité .....	15
1.5.3    Le financement.....	15
1.5.4    La communication et le marketing .....	15
1.5.5    Le régime fiscal.....	17
<b>Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines .....</b>	<b>18</b>
2.1    La gestion stratégique des ressources humaines.....	18
2.2    Le cycle de vie d'un employé .....	18
2.2.1    L'attraction ;.....	19
2.2.2    Le recrutement ;.....	19
2.2.3    L'intégration ;.....	20
2.2.4    Les formations et le développement personnel ;.....	20
2.2.5    La rétention ;.....	21
2.2.6    La séparation ;.....	27
2.3    La GRH dans le secteur marchand vs. le secteur associatif.....	27
2.4    Le rôle du département des ressources humaines .....	28
<b>PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>30</b>
1.1    Les objectifs.....	30
1.2    Les entrevues .....	30
1.3    L'enquête .....	31
<b>PARTIE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE .....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 1 : Les entrevues .....</b>	<b>32</b>
1.1    Présentation des résultats des entrevues avec les DRH .....	32
1.1.1    Le département des ressources humaines .....	32
1.1.2    Le cycle de vie d'un employé .....	33
1.1.2.1    L'attraction ;.....	33
1.1.2.2    Le recrutement ;.....	34
1.1.2.3    L'intégration ;.....	35
1.1.2.4    Les formations ;.....	37
1.1.2.5    La rétention ;.....	38
1.1.2.6    La séparation ; .....	42
1.2    Analyse des résultats .....	44
1.2.1    Le département des ressources humaines .....	44
1.2.2    Le cycle de vie d'un employé .....	44
1.2.2.1    L'attraction ;.....	44
1.2.2.2    Le recrutement ;.....	45
1.2.2.3    L'intégration ;.....	45
1.2.2.4    Les formations ;.....	45
1.2.2.5    La rétention ;.....	45
1.2.2.6    La séparation ; .....	47
<b>Chapitre 2 : L'enquête.....</b>	<b>49</b>
2.1    Le propos de recherche.....	49
2.2    L'échantillon .....	49

2.3	Analyse des résultats .....	49
2.3.1	Cycle de vie d'un l'employé .....	49
2.3.1.1	<i>L'attraction ;</i> .....	49
2.3.1.2	<i>Le recrutement ;</i> .....	50
2.3.1.3	<i>L'intégration ;</i> .....	52
2.3.1.4	<i>Les formations ;</i> .....	53
2.3.1.5	<i>La rétention ;</i> .....	53
2.3.1.6	<i>La séparation ;</i> .....	56
<b>PARTIE 4 : DISCUSSIONS DES RESULTATS ET LIMITES .....</b>		<b>58</b>
1.	Discussions des résultats .....	58
2.	Limites et recherches futures .....	61
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>66</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>74</b>

## **LISTE DES ANNEXES**

*ANNEXE 1 : LA ROUE DU CYCLE DE VIE D'UN EMPLOYÉ*

*ANNEXE 2 : CHARTE D'INTÉGRITÉ*

*ANNEXE 3 : QUESTIONS D'ENTRETIENS AVEC LES DRH*

*ANNEXE 4 : TABLEAU DE RÉPONSES DES ENTRETIENS AVEC LES DRH*

*ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYÉS*

*ANNEXE 6 : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE*





## **LISTE DES ABRÉVIATIONS :**

<b>ACODEV</b>	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement
<b>A.S.B.L.</b>	Association sans but lucratif
<b>CAAF</b>	Comité d'audit de l'administration fédérale
<b>O.N.G.</b>	Organisation non gouvernementale
<b>DGD</b>	Direction générale de la Coopération au développement et de l'Aide humanitaire
<b>DRH</b>	Directeur/directrice des ressources humaines
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SA</b>	Société anonyme
<b>SPF</b>	Service public fédéral belge
<b>SRL</b>	Société à responsabilité limitée



## INTRODUCTION

Le sujet de notre travail a été inspiré par la lecture d'un article traitant de l'impact de l'inflation dans le secteur non-marchand (Strub, 2020). Celui-ci date de l'année 2020 et énonce une tendance alarmante à la suite d'une enquête menée aux Etats-Unis. L'article révèle que lors d'un sondage réalisé auprès d'un échantillon d'employés du secteur non-marchand, 45% des répondants chercheraient un nouvel emploi dans les cinq prochaines années. De plus, 23% d'entre eux envisageraient de quitter le secteur non-marchand pour rejoindre le secteur marchand. Les raisons énoncées dans l'article suggèrent que ces intentions de départ sont liées principalement à une insatisfaction du salaire, spécialement dans un contexte inflationniste. Cette raison financière a soulevé des questionnements quant aux méthodes de rétention des employés mises en œuvre dans le secteur non-marchand. Ceci nous a amené à réfléchir à la situation de ce secteur sur notre continent. Étant donné que celui-ci constitue un large ensemble, nous avons choisi de concentrer ce travail sur le secteur spécifique des ONG, en accord avec nos préférences et nos intérêts personnels pour celui-ci.

C'est dans ce contexte que nous avons entamé des recherches sur les pratiques en ressources humaines dans le secteur des ONG. Nous avons constaté que la littérature spécifique à ce sujet est assez limitée. Le manque de documentation nous a cependant conforté dans l'intérêt de notre questionnement. La plupart des documents consultés à propos de la gestion des ressources humaines dans les ONG reprenait deux aspects différents. En effet, les ONG menant des actions à l'étranger se composent d'une structure au siège et d'une structure expatriée. Celles-ci sont donc confrontées à une double gestion du personnel, une première à la maison mère et une seconde à l'étranger, sur le terrain. La gestion de ces deux populations d'employés semble entraîner des enjeux différents. Nous avons donc focalisé notre choix sur un de ces deux aspects ; les employés travaillant au siège, dans notre cas en Belgique.

Dans la première partie de ce travail, nous avons d'abord posé un cadre théorique sur la notion d'ONG. Ensuite, nous avons parcouru la littérature sur la GRH et sur la GRH spécifique aux ONG, la documentation sur ce dernier sujet étant assez limitée. Nous avons mis en évidence les étapes que rencontre un employé dans tout type d'organisation sur base de la structure du cycle de vie d'un employé. Nous avons ensuite complété avec la théorie spécifique des pratiques de RH dans les ONG lorsque la documentation le permettait. Ceci nous a permis d'identifier les principaux enjeux rencontrés tout au long de ce cycle. Ces différentes lectures nous ont amenés au questionnement suivant : « Quelles sont finalement les particularités en gestion des ressources humaines pratiquées dans le secteur des ONG ? ».

La méthodologie utilisée afin de répondre à cette question est présentée dans la deuxième partie de ce travail. Nous avons décidé d'analyser les cas spécifiques de plusieurs ONG. Nous avons finalement collaboré avec cinq ONG dont le siège est basé en Wallonie. Pour identifier les pratiques de GRH nous avons mené des entretiens avec les DRH de chaque organisation. Nous avons dirigé les entretiens en discussion semi-structurées, ceci nous a permis de couvrir toutes les étapes (de la structure reprise par la théorie) tout en laissant la possibilité d'aborder certains sujets plus en détails ou d'éventuels sujets additionnels. Ensuite, nous avons lancé une enquête auprès du personnel de ces cinq ONG afin de récolter des avis internes à la situation et le vécu des méthodes mises en place. L'enquête se compose de questions à choix multiples et de questions ouvertes. Ces dernières ont permis aux employés de répondre librement et de développer une explication ou une justification si nécessaire.

La troisième partie du travail présente l'analyse des résultats obtenus. Nous avons analysé les réponses qualitatives des entretiens avec les DRH. Après plusieurs écoutes de chaque entrevue nous avons rassemblé les réponses des différentes ONG lorsqu'elles étaient similaires. Nous avons aussi mis en évidence les réponses inhérentes à une seule ONG lorsque celles-ci se démarquaient. Afin d'illustrer et d'appuyer les propos les plus importants nous avons repris les paroles des DRH et nous

avons intégré les citations au texte. Ensuite, nous avons analysé l'enquête auprès des employés de manière quantitative pour les réponses fermées, et de manière qualitative pour les questions ouvertes. Cela nous a permis de dégager des résultats et des tendances que nous avons confrontés à la théorie. Il est ressorti de cette interprétation que la rétention est le cœur des enjeux rencontrés par les ONG interrogées. Parmi ces résultats, nous avons également pu mettre en évidence que les compensations non-financières sont des éléments déterminants de la rétention dans le secteur des ONG.

La discussion des résultats constitue la quatrième partie de ce travail. Celle-ci confronte les résultats obtenus d'une part, lors des entrevues avec les DRH, et d'autre part, les résultats collectés lors de l'enquête auprès des employés avec la théorie sur le sujet. L'interprétation de ces résultats nous a permis d'identifier les enjeux rencontrés par les DRH ainsi que les incitants à la rétention des employés. C'est aussi dans cette partie que nous avons abordé les limites de ce travail, précisant notamment que l'échantillon étudié ne représente pas la situation générale des ONG, mais bien la situation spécifique de celles interrogées. Les futures recherches pouvant être menées sur ce sujet sont aussi abordées ; envisager ce travail sur un échantillon plus large permettrait de tirer des tendances et des généralités sur les pratiques en matière de ressources humaines dans le secteur des ONG.

Finalement, la dernière partie propose une conclusion générale du travail, dégageant les grandes tendances obtenues pour l'échantillon étudié grâce aux différents résultats et à leur interprétation.

## **PARTIE 1 : MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE**

### **Chapitre 1 : Les Organisations Non Gouvernementales (« ONG »)**

#### **1.1 O.N.G. : Organisation Non Gouvernementale**

A ce jour, il n'existe pas encore de définition précise et uniforme pour l'Union Européenne du concept d'ONG. Les définitions existantes restent vagues et ne prennent pas en compte tous les aspects que peut revêtir une ONG. Les Nations Unies donne une définition, cependant celle-ci ne recouvre pas les nuances qu'il peut exister et garde une explication trop large (Perroulaz, 2004).

Certains auteurs donnent leur définition, comme Ryfman (2004) dans son ouvrage qui donne une définition des ONG en mettant en avant des caractéristiques essentielles. Les points fondamentaux sont l'aspect d'association et de structure permanente visant un objectif sans but de lucre, généralement orienté vers autrui. Ce dernier point est assuré, dans notre pays, par la forme juridique d'ASBL, qui prévoit l'absence de distribution d'un éventuel profit. Afin d'assurer une gestion et des décisions autonomes il est nécessaire pour les ONG d'être indépendantes vis-à-vis des entités publiques. Enfin, Ryfman souligne aussi le caractère international des actions menées par ces organismes.

Donc, au niveau international il n'existe pas de définition légale spécifique aux ONG, mais elle est reprise dans la Convention Européenne<sup>124</sup> (1986) qui s'applique aux associations internationales qui remplissent ces quatre conditions :

- a. Avoir un but non lucratif d'utilité internationale ;
- b. Avoir été créées par un acte relevant du droit interne d'un État contractant ;
- c. Exercer une activité effective dans au moins deux États ;
- d. Avoir leur siège statuaire sur le territoire d'un État contractant et leur siège réel dans cet État ou dans un autre État contractant.

Néanmoins, un statut concernant la future création d'une définition a été publié au *Comité Économique et Social Européen* en octobre 2021 « *Créer un statut européen pour les associations et les ONG qui prévoit une définition précise d'une ONG ou d'une association européenne* ». Ce document reprend le contexte et les caractéristiques d'une telle organisation. La création de ce statut vise à clarifier quatre points essentiels de manière internationale. Le premier est d'instaurer un système d'identification des organisations. Le deuxième vise les dispositions juridiques qui pourraient supprimer les obstacles transfrontaliers que rencontrent les ONG lors d'activités internationales. Pour ce faire, une égalité de traitement concernant les dons et l'accès aux dons serait instaurée suivie des incitations fiscales liés à ceux-ci. Le troisième point accorde les lignes directrices et les normes communes liées au droit d'association à mettre en place dans les processus relatifs. Et finalement le dernier point vise à reconnaître et promouvoir l'impact et le rôle des ONG dans le cadre de l'Union Européenne. L'ampleur européenne de cette démarche assure le respect des aspects de diversité, de pluralité ainsi que de la dépendance du secteur associatif. Cela permettra aussi d'éviter les contraintes et conflits administratifs.

#### **1.2 Les types d'ONG**

Michel Doucin (s.d.), ancien secrétaire général du Haut Conseil de la Coopération Internationale (HCCI) en France, identifie plusieurs types d'ONG :

- I. Les organisations humanitaires d'urgence, tel que Médecins Sans Frontières, interviennent lors de crises humanitaires. Ces crises sont le résultat de catastrophes naturelles (tsunamis, éruptions volcaniques, sécheresses, avalanches, épidémies...), de catastrophes causées par

l'humain (conflits armés, accidents de grand ampleur...) ou des cas d'urgence liés à ces deux facteurs.

- II. Les organisations dédiées à la défense des droits de l'Homme, telle que *Amnesty International*. Ce type d'ONG comprend aussi la promotion de la justice, ou encore les luttes contre la torture et la peine de mort.
- III. Les organisations ayant pour but le développement et la solidarité internationale, telle que *Action contre la faim* ou *Caritas*. Ces ONG mènent souvent des actions pour les plus démunis dans leur propre pays.
- IV. Les organisations luttant pour la protection de l'environnement, telle que *Greenpeace*. D'autres ont un but politique, jouant un rôle similaire aux syndicats. Toutes ces organisations jouent aussi un rôle politique et tendent à influencer certaines décisions pour défendre leurs causes (Decaux E.).

En plus de ces différents types d'ONG il existe une forme bien particulière qui est la coalition d'organisations. Celle-ci permet aux organismes de se grouper pour se représenter afin d'avoir plus d'impact (Decaux, E.). En Belgique on peut noter la coupole d'ONG *CNCD-11.11.11*.

### **1.3 Les ASBL et les AISBL**

Comme précisé précédemment, les ONG ne sont pas encore clairement définies légalement. Cependant, en Belgique elles sont établies sous la même forme juridique que les autres associations, soit sous le statut légal des « ASBL » (Association Sans But Lucratif »).

Le département de la justice du service public fédéral belge donne la définition suivante de l'ASBL :

*« Groupement constitué par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. »*  
(Service public fédéral Justice, s. d.)

Les ONG sont donc soumises au même régime que les ASBL mais ce qui les différencie est la reconnaissance qui leur est accordée. Grâce à la Convention Européenne n°124 citée précédemment, tout pays ayant signé et ratifié cette convention permet aux ONG reconnues par un des pays, d'être automatiquement reconnues par tous les autres pays adhérents. Au 1<sup>er</sup> juillet 2020, douze pays ont signé et ratifié la convention.

Il existe une autre forme d'association se rapprochant de celle des ONG, ce sont les AISBL (*association internationale sans but lucratif*), l'objectif international y est clairement souligné. Cependant ces organisations sont soumises à une réglementation quelque peu différente, par exemple, une AISBL doit être établie par un acte authentique.

### **1.4 La situation des ONG en Belgique**

En Belgique, les ONG sont rattachées à la définition des ASBL parue en 1921 et modifiée ensuite en 2022. Bien que les ONG ne bénéficient pas encore de leurs propres définitions et dispositions, la Belgique est un des pays les plus attentifs à celles-ci et s'appuie sur ces dernières pour exécuter sa politique d'aide au développement international.

Deux arrêtés royaux sont publiés en 1991 et 1995, ceux-ci ont été modifiés pour une version plus aboutie le 18 juillet 1997 intitulé :

« Arrêté royal relatif à l'agrément et à la subvention d'organisations non gouvernementales de développement et de leurs fédérations. »

Ce document régit l'octroi de subsides par l'État aux ONG de développement. Son texte définit une ONG agréée sous différentes conditions :

- Introduire une demande d'agrément auprès du Ministre ;
- Avoir la forme juridique d'ASBL ;
- Avoir comme objet social principal la coopération au développement ;
- Avoir une expérience dans les domaines concernés d'au moins trois ans ;
- [...]

L'arrêté détermine principalement la hauteur du subside accordé et le contexte et les conditions à respecter pour qu'il soit accordé.

La coopération belge au développement, dépendant du *Ministère des Affaires Étrangères*, est établie dans la loi du 19 mars 2013, définissant les objectifs et limites de ce sujet. Les définitions de coopération non gouvernementale et gouvernementale, ainsi que de l'aide humanitaire y sont développées. En juin 2016, cette loi est modifiée pour apporter des clarifications au sujet des conditions de subventions, rallongeant l'expérience exigée dans le domaine de trois à cinq ans. En juillet 2020 une autre modification est apportée à la loi initiale de 2013. Ces évolutions législatives tendent à montrer que le sujet des ONG est considéré et en constante évolution.

En Belgique, la fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement (ACODEV) représente 74 organisations membres. Son but est de représenter et d'aider les organismes mais aussi d'apporter une professionnalisation dans le secteur. Elle est constituée sous le régime d'ASBL et elle est considérée comme fédération agréée d'ONG.

Les ONG belges sont aussi sous la direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DGD). La DGD s'étend sur 4 directions qui ajoutent une dimension stratégique à la gestion :

- I. Direction géographique (DGeo) : sur une base géographique elle permet à chaque responsable pays d'avoir une vue globale et des dialogues avec les acteurs et partenaires sur le terrain. Le but étant d'optimiser la valeur ajoutée par chaque acteur de terrain.
- II. Direction thématique (D2) : c'est sur cette direction que repose la définition de la stratégie, ainsi que le contrôle des instruments thématiques de développement belge.
- III. Direction de l'organisation (D4) : assure la mission stratégique de la DGD pour optimiser les capacités de la coopération. Elle contrôle notamment le budget exécuté au sein du SPF (*Service Public Fédéral belge*) et coordonne annuellement avec le CAAF (*Comité d'audit de l'administration fédérale*), ce qui permet une amélioration du système de contrôle interne.
- IV. Direction humanitaire et transition (D5) : elle assure la cohérence entre le savoir-faire et les instruments utilisés dans les situations de transitions.

En plus de ces directions, la DGD a créé un comité stratégique qui permet d'assurer une cohérence interne entre la mission et la politique de développement en Belgique. Ce comité est aussi chargé du dialogue entre les institutions et les partenaires de la coopération au développement (*Service public fédéral, s.d.*).



## **1.5 Le secteur marchand vs. le secteur associatif**

Dans cette section, nous allons étudier ce qui différencie principalement les entreprises commerciales (de type SRL ou SA) des associations (de type ASBL).

### **1.5.1 Les raisons d'exister**

La première différence, qui est fondamentale, repose sur la finalité de l'organisation. Le but des deux organisations est de générer des bénéfices, pour ce faire elles peuvent toutes deux poursuivre des activités commerciales. Cependant, c'est la destination de ces profits qui fait la différence entre les deux types d'organisation. En effet, lorsqu'une ASBL réalise des profits elle ne peut pas les distribuer à ses membres, ils doivent être dédiés aux projets de l'association ou doivent être mis en fonds propres. Cependant, la mesure de la valeur créée par les organisations telles que les ONG ne se mesure pas à l'aune de ses profits financiers, comme c'est le cas pour une entreprise commerciale, mais se traduit par l'atteinte d'objectifs sociaux (Moore, 2000), un changement pour des êtres humains (Rahman, 2007).

### **1.5.2 La légitimité**

Pour Moore (2000), les ONG, en plus de la stratégie basée sur les valeurs, les objectifs et la réalisation de ceux-ci (Freyss, 2004), intègrent une notion de légitimité et de soutien. Les organisations de solidarité internationale acquièrent cette légitimité de manière informelle, avec le temps, des compétences et de l'expertise (Miribel in Troubé, 2006). Cette légitimité ne se reconnaît pas automatiquement car elle varie en fonction des contextes et des populations auxquelles l'ONG s'adresse. Il y a une dimension cognitive de cette légitimité qui se manifeste par les actions et leurs impacts sur les populations, ce qui justifie les moyens utilisés et renforce les valeurs (Slim, 2002). Une deuxième dimension de la légitimité est la dimension morale. Elle vient du respect qu'accorde l'ONG aux législations nationales et internationales, ainsi qu'au droit moral que sa mission relève (Slim, 2002). Cette notion de légitimité, d'après Lehr-Lehnardt (2005), passe par une grande transparence de l'organisation, notamment en communiquant sur son financement et ses résultats. Pour assurer la durée de vie de l'ONG, celle-ci doit communiquer pour assurer sa légitimité auprès des employés et bénévoles de l'organisation, aux donateurs ainsi qu'aux bénéficiaires (Lehr-Lehnardt 2005).

### **1.5.3 Le financement**

Le mode de financement est un des enjeux fondamentaux que rencontrent les organisations sur leur secteur spécifique. Celles-ci recourent à trois méthodes de financement différentes. La première méthode de financement, et la principale, est issue du secteur public. Les organisations reçoivent des subsides gouvernementaux, ceux-ci peuvent être nationaux, régionaux ou locaux. La deuxième méthode de financement est constituée par les subsides issus du secteur privé ; ce sont des dons versés par diverses entreprises privées et par des particuliers. Et troisièmement, l'auto-financement représente la plus petite part du financement des organisations ; ce sont les revenus qu'elles retirent elles-mêmes de l'échange de leurs services et de leurs biens. (Woods 2000 ; Stangherlin, 2001). C'est sur base de la dépendance des organisations à leur financement que S. Couprie (2012) définit « *la théorie de la dépendance aux ressources* ». Celle-ci permet de comprendre et d'expliquer les relations de pouvoir et du niveau d'influence des sources de financement sur ces organisations. A cela se rajoute un aspect stratégique, car le financement des organisations devient un enjeu étant donné le contexte de plus en plus concurrentiel sur le marché des dons (Couprie, 2012).

### **1.5.4 La communication et le marketing**

Dans le cadre concurrentiel évoqué ci-dessus, les outils stratégiques de communication et de marketing sont déterminants, tant pour le secteur marchand que pour le secteur associatif. Le but recherché est identique : avoir la plus grande visibilité, toucher le plus grand nombre de personnes.

Bien que le message transmis soit différent, les méthodes utilisées peuvent être les mêmes. En effet, au fur et à mesure des années les ONG se sont pliées à ce qui se fait dans le secteur marchand, les amenant à se professionnaliser (Dupont, 2002).

*The American Marketing Association* (2008) définit le marketing en tant que :

« *Activité, ensemble d'institutions et processus de création, de communication, de livraison et d'échange d'offres ayant de la valeur pour les clients, les partenaires et la société dans son ensemble* ».

Une autre définition plus accessible est la suivante (Lendrevie et Lindon, 2009) :

« *Ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'adresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* ».

Ces méthodes sont donc accessibles par tout type d'organisation, tant qu'elles en ont les ressources nécessaires. La communication au sein des ONG peut cependant avoir un rôle nuancé par rapport à celui dans le secteur marchand. D'après Dupont (2002) les objectifs de la communication des ONG sont :

**I. Assurer le financement et les missions ;**

Le département de marketing se consacre à la collecte de fonds comme objectif principal. Il s'agit de récolter des fonds privés, et comme dit précédemment, c'est une partie importante du financement qui permet à l'organisation de ne pas être complètement dépendante des subsides publics. Il est donc important de développer une stratégie permettant d'optimiser cette collecte mais aussi de partager les missions de l'association auprès du public.

**II. Mobiliser ;**

Communiquer permet aussi de motiver les différentes ressources humaines au sein de l'association, pour retenir son facteur humain, mais aussi pour recruter de nouveaux collaborateurs. Il existe différents niveaux et formes d'engagements, il est nécessaire d'avoir une communication spécifique pour chaque profil, afin de cibler et de rendre la communication pertinente et efficace. Plus le public sera informé, plus il aura toutes les cartes en main pour faire un choix conscient, basé sur sa réflexion.

**III. Informer ;**

Avant de participer activement, le public doit être correctement informé. Cette étape est un point important car elle permet aux ONG de sensibiliser son public. L'information et la sensibilisation sont l'apport des ONG à leur public. C'est sur base de ces informations que le public décide s'il participera activement ou non. D'après une étude, 70% des consommateurs considèrent que leurs émotions jouent dans 50% de leur décisions monétaires (Jack Morton, Survey 2006). Il est donc important pour les ONG de communiquer sur ses projets et de mener ses actions de sensibilisation. Pour avoir une telle communication efficace et pertinente il est important d'avoir au sein de l'organisation une personne qualifiée en charge pour que les campagnes soient réussies.

**IV. Modifier les comportements ;**

Grâce à la communication, les comportements du public peuvent changer. S. Dupont (2002) identifie trois actions pour les modifier. Le premier est la prévention par la diffusion de nouvelles informations, pour que le public adapte son comportement à ces informations. Comme dit précédemment la sensibilisation est un point important pour les ONG et il permet ici de changer les comportements. Par exemple, de la prévention pour le cancer du sein afin d'encourager les femmes à faire des contrôles réguliers. Le deuxième, est appelé contre-marketing, il intervient lorsque l'on va à l'encontre d'autres

marketing, notamment pour lutter contre ceux-ci. Par exemple, une ONG pour la sauvegarde des océans faisant de la publicité à l'encontre d'une grande entreprise polluante en plastique. Le troisième est l'encouragement pour que le public passe à l'action. Par exemple, encourager le public à trier ses déchets. Dans ce cadre, les associations œuvrent dans le but de défendre leur cause ou dans l'intérêt public direct, dans un esprit bienveillant.

V. **Promouvoir l'association ;**

Cette phase vise à faire connaître l'existence de l'association et de ses valeurs, au grand public mais aussi aux institutions susceptibles d'octroyer des subsides.

*(Les enjeux d'Internet dans la communication des associations, 2002).*

### **1.5.5 Le régime fiscal**

Une autre différence fondamentale provient du régime fiscal auquel sont soumises les ONG. Les entreprises commerciales sont sous le régime de l'impôt des sociétés, avec une imposition sur les bénéfices à un taux progressif. Tandis que les ASBL sont régies par un régime d'impôts sur les personnes morales qui n'impacte pas les bénéfices. Cette imposition porte sur différents revenus (revenu cadastral, autres revenus immobiliers, certaines plus-values, revenus mobiliers divers et somme non justifiée ou avantage reçus) et apporte un avantage à ces organisations puisqu'en cas de profit ce dernier ne sera pas grevé d'un impôt qui viendrait ainsi diminuer les moyens financiers à dispositions de l'ONG (ASAH, s. d.).

## **Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines**

Afin de pouvoir identifier les potentielles pratiques de gestion en ressources humaines spécifiques aux ONG, cette partie du travail introduit la GRH dans son ensemble. Afin d'avoir des références sur les pratiques de GRH nous avons identifié les généralités pratiquées dans le secteur marchand. Aussi, lorsque la littérature nous le permet, nous avons pu exprimer la théorie des pratiques de GRH spécifiques au secteur des ONG. Ceci nous permet d'identifier certains enjeux, inhérent au secteur associatif ou non, et de les comparer plus tard avec nos observations.

### **2.1 La gestion stratégique des ressources humaines**

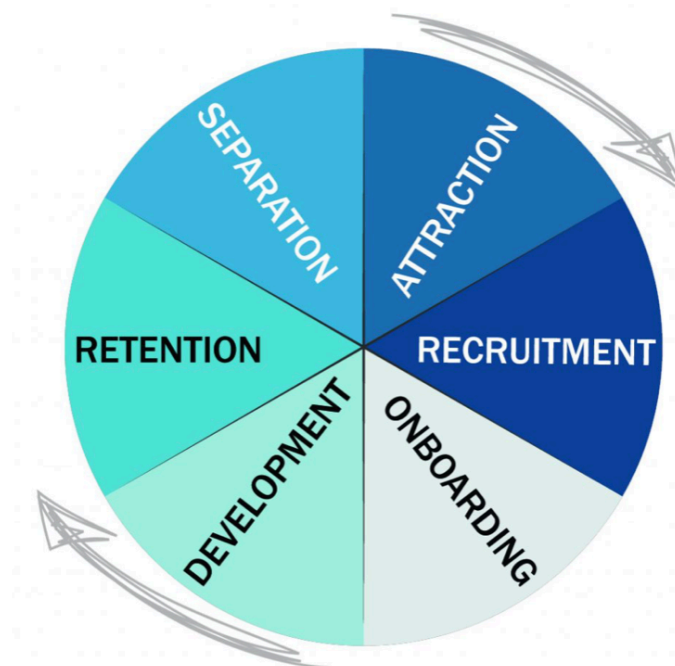
La gestion stratégique des ressources humaines est l'ensemble des pratiques dans l'organisation permettant la coordination des différents facteurs humains dans le but d'accomplir les objectifs de l'entreprise.

*« The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals » (Wright & McMahan, 1992, p. 298)*

L'environnement est aussi un critère important à prendre en compte car il peut être complexe et aussi changeant. L'organisation doit avoir une capacité d'adaptation afin de poursuivre la performance (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Elle doit être performante et compétitive dans son secteur mais elle doit aussi penser à l'évolution de celui-ci, et rester alerte aux futurs changements afin de pouvoir s'adapter (Hamel et Prahalad, 1995). La stratégie est donc un outil indispensable pour une organisation qui doit être rapide et adaptative (Couprie, 2012).

### **2.2 Le cycle de vie d'un employé**

Le prisme de vue d'un employé permet d'avoir une vue concrète sur la gestion des ressources au sein de l'organisation. Pour se faire, le cycle de vie de l'employé (*employee lifecycle*, fig. 1) permet de décomposer de manière pratique chaque phase que rencontre un employé dans sa vie au sein de l'organisation (Miles Burke, 20/10/2022). De manière schématique il est composé de 6 étapes qui se démarquent particulièrement (Cattermole, 2019) :



ANNEXE 1 : Employee Lifecycle Model

### 2.2.1 L'attraction ;

Cette première phase du cycle traite de l'image que le candidat sur le marché du travail a de l'organisation. C'est sur base de cette vision qu'il décidera d'approcher ou non l'entreprise pour postuler (Cattermole, 2019). Afin de réussir cette phase, plusieurs conseils sont d'application. Il faut principalement regarder l'image que renvoie l'organisation par rapport à son secteur, qu'on appelle en anglais « *employer brand* », l'image de l'entreprise vue comme un lieu de travail attirant. Si la réputation est positive et que l'organisme est connu pour être un lieu de travail agréable et satisfaisant cela fera augmenter l'attraction pour celui-ci (Minchington, 2010). La culture d'entreprise est un point important à ce stade, l'entreprise peut contrôler l'image qu'elle diffuse mais c'est aussi via ses employés que l'entreprise véhicule son image et sa culture (Burke, s.d.).

Ce qui attire les futurs candidats du secteur des ONG diffère du secteur marchand. Selon un sondage réalisé aux États-Unis (dans la région de Pittsburg) en 2003, les candidats dans le secteur marchand montrent un plus grand intérêt pour les avantages financiers. Cependant dans les deux secteurs les candidats montrent un intérêt à aider les autres et à challenger leur travail (Hansen, Ban, and Huggins, 2003). Dans le secteur associatif, il existe encore une méconnaissance concernant les opportunités de carrière dans la vocation d'aider les autres, et de pouvoir être rémunéré pour cela (Nemenoff, 2013).

### 2.2.2 Le recrutement ;

Le recrutement est le processus qui permet de trouver et d'engager des personnes afin de répondre aux besoins de l'entreprise (Armstrong, 2009). Le choix du bon candidat à ce stade permet d'allonger le cycle de vie de l'employé et de le garder au sein de l'entreprise plus longtemps, de diminuer les coûts liés à un départ et à une nouvelle embauche (Cattermole, 2019). D'après Armstrong (2009) le recrutement se divise en quatre étapes :

- Définir clairement le profil et les qualifications nécessaires au poste à pourvoir ;
- Prévoir la méthode et le déroulement du recrutement ;
- Attirer les candidats ;
- Sélectionner le candidat.

La réussite d'un recrutement et d'une sélection contribue de manière stratégique à la bonne poursuite de la mission de l'organisation, bien que ceux-ci soient encore souvent pratiqués informellement (Word & Sowa, 2017). Un des enjeux pour le secteur non lucratif à ce stade est que les potentiels candidats soient informés qu'il est possible de faire une carrière dans ce secteur tout en poursuivant leur but de « *faire du bien* ». Cela permet aux organisations de rendre leur *pool* de candidats plus attractive et adaptée. De plus, d'après une étude les candidats attirés par ce secteur restent loyaux (Tschirhart & al., 2008). Les employés qui cherchent les challenges ainsi que la satisfaction de travailler pour résoudre des problèmes sociétaux avec une grande autonomie, sont plus susceptibles d'être attirés par un environnement de travail motivant et attrayant (Word & Sowa, 2017). Dans le secteur des associations certains auteurs parlent « d'auto-sélection » notamment dû aux salaires plus bas que dans le secteur marchand, (au moins) pour les statuts de managers (Handy & Katz, 1998). Bien que l'adhérence aux valeurs et à la mission de l'entreprise dans le secteur marchand soit importante (Guest, 1987). Bish & Becker (2016) montrent un aspect amplifié du recrutement dans le secteur à but non lucratif en mettant en avant de hautes connaissances et expériences personnelles, ainsi qu'un grand engagement pour les valeurs organisationnelles.

### 2.2.3 L'intégration ;

L'intégration est une étape cruciale car lorsque que celle-ci est réussie elle diminue les coûts et les inconvénients liés à un départ prématuré (Armstrong, 2009). Beaucoup d'organisations ont des procédures d'intégration claires et rigoureuses (Cattermole, 2019). L'intégration organisationnelle apprend à la nouvelle recrue les normes et les codes comportementaux de l'organisation afin qu'elle puisse faire partie de ce groupe social (Antonacopoulou & Güttel, 2010). Schein (1988) définit cela comme l'interaction entre un environnement social stable et un nouvel entrant à celui-ci. Pour que ce processus soit efficace il doit se composer d'une partie formelle et d'une partie informelle (Anderson-Gough et al., 2000). Il y a deux manières d'approcher l'intégration, une première institutionnelle basée sur un processus en groupe et géré par l'organisation ; et une deuxième individuelle, plus personnalisée et moins orchestrée par l'organisation (Jones, 1986). Van Maanen et Schein (1977) ont identifié différentes tactiques d'intégration :

- Collective ou individuelle ;
- Formelle ou informelle ;
- Séquentielle ou aléatoire ;
- Fixe ou variable ;
- En série ou disjonctive ;
- Investiture ou dessaisissement.

Concernant la gestion des ressources humaines à ce stade, il existe deux stratégies basées sur (Lengnick-Hall et al., 2009) :

- Le contrôle : cette stratégie se base sur le contrôle hiérarchique et spécifique de tâches liées à l'emploi, de manière formelle, organisée et standardisée. Cette méthode s'associe avec le processus d'intégration institutionnelle.
- L'engagement : cette stratégie se base sur une vision long terme, ainsi que sur le travail en équipe (Baron and Kreps, 1999 ; Osterman and Burton, 2009). Cette méthode est moins supervisée par l'organisation, moins formalisée, et plus individualisée. Elle permet une grande auto-organisation, flexibilité et créativité. Elle permet de développer les potentielles innovations des recrues (Antonacopoulou & Güttel, 2010).

### 2.2.4 Les formations et le développement personnel ;

D'après Walton (1999), le développement personnel doit être dirigé de façon à ce que tous les employés soient compétents et acquièrent les connaissances nécessaires pour leur tâches actuelles et/ou futures. L'opportunité de se développer au maximum au sein de l'entreprise augmente la loyauté et l'implication dans le travail des employés (Cattermole, 2019). Ceci est soutenu par les recherches de Harrison (2005) qui définissent le développement individuel comme un facteur crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

La stratégie de développement doit être orientée de deux manières basées sur :

- L'entreprise, dans le but d'accomplir les objectifs de l'entreprise en promouvant l'avantage du capital humain ;
- Les personnes, en prenant en compte les aspirations et besoins des employés afin de les aider à croître et à se développer (Armstrong, 2009).

Tandis que Cattermole (2019) approche le développement en identifiant deux profils caricaturés des employés :

- Ceux ambitieux, voulant gravir les échelons et faire une carrière ;

- Ceux heureux avec leur travail actuel, voulant éviter le stress et les responsabilités.

Dans les deux cas il est nécessaire d'avoir une politique d'engagement des employés efficace afin d'assurer une productivité optimale.

Dans leur ouvrage Word et Sowa (2017, p.227), définissent les formations et le développement comme : « *Des expériences d'apprentissage liées au travail, visant l'amélioration des connaissances et des compétences dans le but de faire progresser la sensibilisation, l'expertise, le rendement et l'impact organisationnel* ». Il est à préciser que tous les acteurs de toutes hiérarchies, au sein de l'organisation, peuvent être compris dans ce développement. Ces accompagnements peuvent se présenter sous différentes formes, notamment de manière individuelle, collective ou organisationnelle. Ceux-ci sont encadrés par le développement des ressources humaines (Werner & DeSimone, 2006).

Il existe des enjeux propres aux ONG concernant les formations, notamment liés à la taille de l'organisation. Suivant des études, cet élément déterminant ainsi que d'autres facteurs mènent les ONG à adopter une formation « de terrain » plutôt qu'une approche systémisée (Chang et al., 2015). Il a été démontré par des études que les formations et le développement influencent la productivité de manière positive (Barlett, 2001) et que ce sont des déterminants dans l'efficacité organisationnelle (Chang et al., 2015, p.27). De plus, la culture d'entreprise soutenant les formations et le développement augmente la motivation et la rétention au sein de l'organisation (Egan et al., 2004). Dans une étude menée par Word et Sowa (2017), les plus petites organisations sans but lucratif (moins de 500 employés) ont tendance à utiliser une méthode plus individualisée, comme le mentorat ou l'apprentissage par les pairs. Tandis que les organisations de plus grande taille (500 employés ou plus), recourent à une équipe interne de formation et de développement, combinée à un support externe.

Les formations et le développement sont donc fondamentaux pour les ONG puisqu'elles sont inévitablement liées à leur efficacité. Les formations dans le secteur non-lucratif ne sont encore qu'au début de leur développement en tant que processus méthodique. De plus en plus de recherches se font dans le secteur afin de développer cette méthode. En le comparant au secteur marchand, on y trouve plus de similarités que de différences. Cependant la particularité du secteur des ONG induit des approches spécifiques adaptées au secteur (Word & Sowa, 2017).

### **2.2.5 La rétention ;**

De nombreuses recherches ont été menées à propos de la rétention. Ce thème est particulièrement important dans le contexte actuel pour fidéliser le personnel. Nous avons retenu les éléments qui semblaient les plus pertinents pour notre recherche.

Les politiques de rétention sont mises en place afin de garder les employés engagés et impliqués dans l'organisation. Pour ce faire il faut identifier les différents facteurs qui incitent à rester ou à quitter, et qui affectent la rétention (Armstrong, 2009) :

- L'image de l'organisation ;
- Le recrutement, la sélection et le développement ;
- Le leadership ;
- Les opportunités d'apprentissage ;
- La reconnaissance de la performance et les récompenses.

D'après Holeche (1998), plusieurs facteurs peuvent être mis en place afin de motiver et de favoriser la rétention des employés hauts potentiels (« *high flyers* » en anglais). Ces

facteurs sont : l'opportunité de relever des défis, l'accomplissement personnel, la mise en place de mentors, des auto-évaluations et un système de feedback. Cependant, Cappelli (2000) affirme qu'au final ce sera le marché qui déterminera les mouvements des employés. Dès lors, le rôle du responsable des ressources humaines ne sera pas de diminuer absolument le turnover, mais bien de gérer les départs et arrivées de manière optimale pour l'organisation. Pour Cattermole (2019), il est crucial de garder une loyauté élevée des employés envers l'organisation et pour ce faire il faut pourvoir leurs besoins et faciliter la collaboration.

Parmi tous les facteurs influençant la rétention, quatre se dégagent des différents travaux sur le sujet (Armstrong, 2009 et Word & Sowa, 2017) :

**a. La gestion des absences** (Armstrong, 2009)

Le but ici est de diminuer le taux d'absentéisme dans une démarche compréhensive, en comprenant les raisons de ces absences et en trouvant des solutions positives. Pour ce faire, l'établissement de politiques claires concernant les absences est nécessaire. L'enregistrement et le calcul des absences sont aussi très utiles. Ils peuvent se réaliser via un système de gestion des ressources humaines (*Human resources information system – HRIS*), et le rôle du responsable des ressources humaines ici est de collecter ces informations et d'évaluer le taux d'absentéisme.

**b. La flexibilité** (Armstrong, 2009)

La flexibilité du travail force l'organisation à sortir du schéma d'emploi traditionnel. Cela permet de mieux exploiter les compétences des employés, et donc d'augmenter leur productivité et de réduire les coûts liés à cet emploi. La flexibilité au sein de l'emploi peut se traduire en trois points principaux. Le premier est la multi-compétence (*multi-skilling* en anglais), qui s'acquiert lorsque les employés ont de l'expérience et savent gérer différentes tâches demandant différentes compétences. La flexibilité se traduit ici par la faculté de pouvoir passer d'une tâche à une autre, ce qui permet aux employés d'avoir une plus grande diversité d'expériences. Armstrong (2009), donne des exemples permettant la flexibilité, comme les rotations de postes, le travail en équipe et les formations afin d'acquérir de nouvelles compétences. Le deuxième point soulevé par Armstrong (2009) est l'identification des employés essentiels à la réalisation de l'organisation et les autres emplois pouvant être sous-contractés. Et troisièmement, la flexibilité vient aussi des différents aménagements des modes de travail. Le partage de tâches entre collègues peut aider à la flexibilité car il se soumet mieux aux différents besoins des employés. Le travail à domicile (*homeworking* en anglais) et le télétravail peuvent s'appliquer à des emplois dont la présence sur le lieu de travail n'est pas nécessaire. Dernièrement, Armstrong (2009) expose plusieurs manières d'arranger les horaires de travail, des horaires flexibles basés sur des mesures différentes (horaires quotidiens, hebdomadaires, annuels). Cela permet aux employés d'effectuer leur travail en offrant une certaine liberté dans la gestion de celui-ci.

**c. Les compensations et les récompenses** (Armstrong, 2009 et Word & Sowa, 2017)

Le système de récompense consiste à comprendre les besoins de l'organisation et les besoins des employés, et de trouver comment les satisfaire au mieux, en s'appuyant sur le développement des valeurs et des récompenses. Les buts de cette stratégie sont de (Armstrong, 2009) :

- Récompenser les employés en respectant les valeurs de l'organisation ;
- Récompenser les employés sur base de la valeur qu'ils créent ;
- Récompenser par les bons moyens afin de passer un message juste.



Ces systèmes mis en place dans les entreprises se basent sur des stratégies visant à récompenser équitablement les employés, en faisant preuve d'impartialité et de transparence. Ces stratégies sont une part intégrante de l'approche de la gestion des ressources humaines dans une organisation. Ce système est cohérent avec les valeurs et la mission globale de l'entreprise, et sur le long terme les pratiques mises en place contribuent à la réalisation commerciale de l'entreprise (Armstrong, 2009). D'après Duncan Brown (2001), la cohérence du système de récompense avec les valeurs et besoins des employés est toute aussi importante que la cohérence avec les objectifs organisationnels et la réalisation de ceux-ci. Cette stratégie vise aussi à développer la culture de la performance ainsi que l'engagement des employés dans l'organisation. Les récompenses peuvent être de nature financière ou non-financière. Pour évaluer la distribution de celles-ci, plusieurs outils peuvent être utilisés (Armstrong, 2009). Parmi ces outils, les évaluations du travail souvent annuelles, permettent d'estimer la valeur et la place des postes dans l'organisation, et d'établir une structure pour les classer. L'analyse des taux du marché peut aussi être utilisée comme outil afin de déterminer des salaires et des récompenses équitables. Si l'organisation s'aligne avec les taux pratiqués par d'autres organisations dans un même marché, elle respecte l'équité externe. L'organisation peut aussi respecter une équité interne, c'est-à-dire une rémunération équitable au sein de l'entreprise, relative à la valeur du travail. C'est donc en comparant leurs salaires et avantages avec l'organisation et le marché que les employés jugent le respect de l'équité (interne et externe) (Word & Sowa, 2017). La gestion de la performance peut mener la mise en place des plans d'amélioration de la performance ainsi que des formations, ce qui apporte une motivation non-financière. Les compensations non-financières regroupent notamment les formations, les opportunités de carrière, l'autonomie, la reconnaissance, l'accomplissement (Armstrong, 2009). Ce concept est défini par Thompson (2005) comme la « récompense complète » (*total reward* en anglais), elle regroupe donc tous les éléments quantifiable (salaires, avantages...) ainsi que les éléments non tangibles (accomplissement, responsabilité, motivation par le travail, environnement de travail...). Cette approche joue un rôle sur le long-terme et s'intéresse aux besoins individuels spécifiques des employés.

Dans le monde des organisations à but non lucratif les récompenses représentent un enjeu de taille (Word & Sowa, 2017), car comme Armstrong (2009) le définit, le système doit être en cohérence avec les valeurs et la mission de l'organisation. Il est montré par une étude que le secteur des ONG est beaucoup moins enclin à utiliser des récompenses financières comme récompense, comparé au secteur marchand (Devaro & Brookshire, 2007). Dans les ONG, le budget qui n'est pas dédié directement à la mission principale de l'organisation est limité. Il faut donc que l'organisme arrive à concilier les valeurs internes pour ses employés et la poursuite de sa mission (Word & Sowa, 2017). Cependant, comme dans le secteur marchand, les compensations peuvent s'évaluer sur base de la performance, bien que ce système soit controversé (Speckbacher, 2013). Selon des résultats d'études menées par Brandl et Güttel (2007), les organisations sans but lucratif ont tendance à adopter les récompenses basées sur les performances uniquement dans un environnement compétitif. Cependant, des études ont démontré que les récompenses financières ne sont pas l'intérêt principal des employés dans le secteur associatif (Leete, 2000). Les motivations intrinsèques engendrées par la culture de l'organisation sont définies comme les « bonus non-lucratifs » (Brandl & Güttel, 2007). Dans ce secteur les employés sont principalement motivés par le travail qu'ils fournissent et qui contribue à la mission de l'organisation (Word & Sowa, 2017), ainsi que par les facteurs non-financiers (Word & Carpenter, 2013).

En 2015, une étude a montré que la raison principale des départs dans le secteur non-lucratif est de trop faibles compensations financières et un manque de développement des employés (Landles- Cobb, Kramer, & Smith Milway). Le taux de rétention est important car les coûts liés à un départ sont estimés entre 75-150% du salaire de l'employé à remplacer (Krause, 2014). L'enjeu dans ce secteur est donc de fournir assez de compensations, tels qu'un bon environnement de travail ou de bonnes formations, afin de d'avoir un taux de rétention satisfaisant (Word & Sowa, 2017).

**d. Les évaluations** (Armstrong, 2009)

Les évaluations sont un système pour définir la valeur relative du travail fourni par un employé au sein de l'organisation. Grâce à cela, l'organisation peut établir une structure et classer les différents postes. Cela permet notamment de traiter équitablement les employés sur base de la valeur qu'ils apportent à l'organisation et de la rémunération qu'ils reçoivent (le salaire de base et aussi les récompenses et compensations). Il existe différentes d'approches mais elles sont plus efficaces si le processus respecte ces critères :

- Application impartiale, c'est-à-dire applicable à tous les différents postes ;
- Être approprié, c'est-à-dire adaptable aux différents besoins des différents postes ;
- Compréhension, c'est-à-dire avoir une procédure unique qui prend en compte les différences relatives aux différents postes ;
- Transparence, c'est-à-dire que la procédure doit être claire et accessible ;
- Non-discrimination, afin d'assurer une rémunération équitable basée sur le travail ;
- Facilité administrative, c'est-à-dire que le processus doit être simple et non chronophage afin d'être bien implémenté et appliqué.

La gestion de la performance est un élément clef dans la gestion stratégique des ressources humaines pour le secteur marchand (Devanna, Fombrun, & Tichy, 1984). Une stratégie bien construite de celle-ci permet une relation positive entre les employés, les supérieurs et l'organisation. Grâce à celle-ci les objectifs sont clairs et appuyés, cela augmente aussi l'engagement des employés dans l'organisation (Aguinis, 2009a ; Thomas & Bretz Jr, 1994). Pour cela, il est nécessaire d'avoir une communication transparente entre les employés et leur supérieur, afin de focaliser sur les objectifs de l'organisation et de comprendre quelle contribution les employés apportent à ceux-ci (Erdogan, 2002).

Plusieurs fonctions de gestion de la performance sont similaires dans le secteur marchand et associatif ; la transposition des objectifs de l'organisation sur les tâches individuelles, l'évaluation de l'engagement et le plan de carrière (Akingbola, 2015). Mais aussi dans la prise de décision stratégique concernant les promotions, les formations, les compensations, la rétention et la séparation. Cependant, dans le secteur non marchand, les systèmes mis en place concernant ces sujets varient largement (Pynes, 2013). Étant donné le cas spécifique des organisations sans but de lucre, les méthodes utilisées dans le secteur marchand ne sont pas facilement transposables (Speckbacher, 2003). Certains systèmes diffèrent, donc, d'un secteur à l'autre, c'est le cas notamment pour le système de récompense. En effet, lorsque l'on peut récompenser l'atteinte des objectifs par des compensations financières dans le secteur marchand, ce n'est pas un système facilement applicable dans l'associatif (Devaro & Brookshire, 2007 ; Speckbacher, 2003).

Dans une étude menée par Word et Sowa (2017) sur la gestion de la performance dans un contexte non-lucratif, il ressort trois tendances :

- L'évaluation de la performance en tant que technique autonome ;
- La gestion de la performance en tant qu'outil stratégique ;
- L'évaluation de la performance intégrée dans la gestion stratégique des ressources humaines.

L'évaluation de la performance, lorsqu'elle est construite comme un outil parmi d'autres, si elle est bien alignée avec ceux-ci, contribue à la réalisation des objectifs organisationnels. Les études récentes montrent cette technique comme évolutive, compréhensive et comme « *un processus formel et systématique d'examen des performances et de rétroaction orale et écrite au personnel sur le rendement au moins une fois par an* » (Selden & Sowa, 2011, p. 253). Ces tendances sont aussi bien observées dans le secteur marchand (Den Hartog et al., 2004).

Suite à cette même étude menée par Word et Sowa (2017), plusieurs modèles de gestion de la performance dans les organisations non marchandes sont développés. Les deux éléments principaux dégagés sont ; premièrement, avec le temps, l'évaluation de la performance s'intègre à la gestion des ressources humaines, et deuxièmement, les acteurs individuels, leurs relations et l'environnement jouent un rôle déterminant dans la perception de la gestion et de l'évaluation de la performance pour l'employé.

**e. L'engagement et la satisfaction** (Armstrong, 2009 et Word & Sowa, 2017)

L'engagement d'un employé peut se définir de différentes manières. Gibbons (2006) en donne la définition suivante : la connexion qu'un employé a avec son travail, l'organisation, son supérieur, ses collègues, cette connexion amène des efforts discrétionnaires supplémentaires à son travail. L'engagement est donc considéré comme un effort additionnel, qui va au-delà des attentes professionnelles. Selon Towers Watson (2014), la connexion que l'employé a avec son travail, son environnement de travail et l'organisation détermine son engagement. Il y a donc plusieurs facteurs pouvant affecter ces trois éléments, notamment (Schmidt, 2009) :

- Le leadership et le style de management ;
- Les formations, le développement et l'évolution de la carrière ;
- Les récompenses et les compensations ;
- L'environnement de travail comprenant le travail en équipe et les relations avec les collègues.

Armstrong (2009), définit l'engagement comme uniquement orienté vers l'emploi (et non vers l'organisation), en confortant l'idée d'aller au-delà du travail demandé à l'employé. Un employé engagé est conscient de son environnement et travaille en collaboration avec ses collègues afin d'améliorer ses performances pour contribuer au mieux à l'organisation (Bevan & al., 1997). Un terme découle de ce concept que l'on appelle la *performance engagée* définie par Murlis et Watson (2001). Elle vient de l'enthousiasme de l'employé, directement impliqué dans la réussite de l'organisation.

Une autre étude menée par *Institute of Development Studies* (2007), établit deux types de facteurs influençant l'engagement ; les rationnels, liés à la compréhension de l'environnement et les affectifs, liés aux sentiments ressentis dans l'organisation. Ces facteurs sont les suivants :

- Le travail lui-même ;

- L'environnement de travail ;
- Le leadership ;
- Les opportunités de développement personnel ;
- Les opportunités de contribution.

Chaque facteur peut être amélioré individuellement afin d'augmenter l'engagement de l'employé.

Il existe une autre forme d'engagement appelée *commitment* (en anglais) qui est l'engagement organisationnel, il se base sur les objectifs stratégiques et les valeurs de l'organisation (Armstrong, 2009). Il est relatif à l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation, il se réfère aux sentiments d'attachement et de loyauté envers son environnement (Porter & al., 1974). Il peut être identifié par trois caractéristiques (Mowday & al., 1984) :

- Un grand désir de rester au sein de l'organisation ;
- Une grande adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisation ;
- Une grande volonté de réaliser des efforts pour l'organisation.

Walton (1985) a défini une stratégie de gestion en ressources humaines qui consiste en une approche basée sur le *commitment*. Il affirme que les emplois deviennent plus polyvalents et qu'une interdépendance entre l'employé et l'employeur ainsi qu'une hiérarchie moins forte et des objectifs partagés peuvent être bénéfiques à l'organisation. Walton (1985) affirme l'impact positif du *commitment* sur la performance des employés. Cependant cette théorie est contredite par Guest (1991) qui affirme qu'un grand *commitment* organisationnel peut être associé à un plus faible turnover et de plus faibles absences, cependant il ne peut pas clairement établir un impact direct sur la performance. Kochan et Dyer (1993) ont établi trois niveaux de facteurs qui influencent ce *commitment* :

- Au niveau stratégique : application de stratégie de soutien, de management engagé dans le respect des valeurs et d'une voie d'action efficace pour les stratégies en ressources humaines ;
- Au niveau fonctionnel : une dotation basée sur la stabilité de l'emploi, sur les formations et le développement afin de renforcer la coopération interne, la participation et la contribution ;
- Au niveau opérationnel : une sélection basée sur des standards élevés, une polyvalence des tâches et un travail en équipe, une implication des employés dans la résolution de problèmes, et l'instauration d'un environnement de confiance et de coopération.

Les ressources humaines ont un rôle majeur dans le développement du *commitment* organisationnel. Elles peuvent guider ce développement notamment en communiquant les valeurs organisationnelles, en construisant une confiance interne, en instaurant un engagement mutuel (entre l'employé et l'organisation), en utilisant une gestion de la performance pour aligner les objectifs individuels et organisationnels (Armstrong, 2009).

Dans le secteur des ONG l'engagement est crucial car il va permettre de garder les employés les plus fidèles et les plus adhérents aux valeurs de l'organisation. En effet, dans ce secteur les employés ont tendance à rester et subir des conséquences plutôt que de quitter pour changer d'organisation (Word & Sowa, 2017).

## 2.2.6 La séparation ;

La dernière phase du cycle peut se conclure de deux manières : départ volontaire de l'employé, renvoi de l'employé par l'organisation. Dans les deux cas, il est du rôle du responsable des ressources humaines de savoir agir en conséquence. Car la dernière phase de la relation avec l'employé détermine l'image qu'il garde de l'organisation et la réputation qu'il transmet potentiellement à de futures recrues (Njagi, Munyiri, 2014). Dans le premier cas, la décision peut venir de différents facteurs personnels ou professionnels. Le rôle des ressources humaines ici est de gérer la sortie de l'employé de sorte que le fonctionnement de l'entreprise soit le moins impacté (Burke). Dans ce cas, le départ peut se passer de différentes manières, selon une étude menée sur un échantillon aux Etats-Unis les trois scénarios les plus fréquents sont les suivants (Klotz & Bolino, 2016) :

- *Dans les règles*, 43% des démissions de l'échantillon se caractérisent par une discussion formelle initiée par l'employé avec son supérieur, exposant la raison de son départ.
- *Dans la boucle*, 21% de l'échantillon gardent leur supérieur informé dès le moment où il pense à quitter l'organisation. Le supérieur est au courant des démarches bien à l'avance et n'est pas surpris par le départ de l'employé.
- *Aurevoir reconnaissant*, 19% se caractérisent par l'expression de la reconnaissance de l'employé sortant à ses collègues. Ces employés cherchent à minimiser les changements liés à leur départ.

Un départ volontaire peut venir de plusieurs raisons, que ce soit le mécontentement par rapport au travail, le nombre d'autres opportunités ou le départ à la retraite. Lorsque le départ est décidé par l'organisation, cela peut venir d'une nécessité économique ou d'un mauvais alignement entre l'employé et l'organisation. Le rôle des ressources humaines est d'identifier les causes du départ et de surveiller le taux de turnover afin de pouvoir minimiser les coûts liés au remplacement. Il est indispensable pour le responsable des ressources humaines de collaborer avec l'employé sortant et le responsable direct (Njagi, Munyiri, 2014).

## 2.3 La GRH dans le secteur marchand vs. le secteur associatif

Le rôle des ressources humaines est le même dans le secteur marchand et le secteur associatif, il coordonne les facteurs humains pour atteindre la mission de l'organisation (Wright & McMahan, 1992, p. 298). Selon Pichault et Nizet (2000), le modèle de GRH basé sur les valeurs et la mission, dit modèle valoriel est plus souvent utilisé dans les associations. Le rôle de gestionnaire des ressources humaines maintient une cohérence dans l'environnement de travail en agissant dans le respect de la vision de l'entreprise. D'après Legge (1989), les ressources humaines devraient être intégrées dans la vision stratégique et utilisées pour renforcer la culture d'entreprise, en faire un avantage compétitif, adopter des politiques cohérentes afin de stimuler l'engagement des employés et poursuivre une organisation adaptative. De manière plus précise, David Guest (1987) détermine quatre objectifs principaux :

- i. Objectif d'intégration : Guest reprend les théories de Alpaender (1982) et Tichy et al. (1982) qui utilisent la stratégie de gestion dans les ressources humaines pour aboutir au succès de l'organisation. En prônant qu'en étant intégrée à la stratégie organisationnelle, la GRH offre un véritable avantage concurrentiel. De plus, si la GRH est effectivement intégrée stratégiquement, que les managers ont intégrés l'importance des ressources humaines et que les employés s'identifient dans la culture de l'entreprise, les plans stratégiques de l'entreprise sont susceptibles d'avoir plus de succès une fois mis en œuvre.

Ce premier objectif est applicable aux deux secteurs à partir du moment où ils envisagent tous deux de manière stratégique la gestion des ressources humaines.

- II. Objectif d'engagement des employés : l'approche théorique décrit que l'engagement organisationnel, combiné à un engagement comportemental du personnel, se traduit par une satisfaction et une performance élevée des employés, une durée de travail plus longue et une capacité d'adaptation au changement.

L'engagement défini s'accorde donc avec la mission et les valeurs de l'organisation.

- III. Objectif de flexibilité/d'adaptation : pour être efficace au niveau des ressources humaines une entreprise doit avoir une organisation adaptative, c'est-à-dire éviter les structures rigides, fortement hiérarchisées. Afin de réussir une transition, un changement, il faut développer les compétences en agent de changement parmi le plus grand nombre des managers. Au niveau plus opérationnel, ce sont des compétences de flexibilité qui sont nécessaires afin de faciliter le changement d'une tâche à une autre. Cette dernière caractéristique n'est réalisable que si les employés ont de hautes motivations et confiance ainsi qu'un grand engagement au sein de leur structure.

- IV. Objectif de qualité : pour avoir des performances élevées, il faut un management compétent avec des politiques de recrutement et de rétention des employés efficaces pour des emplois exigeants. L'image de l'entreprise et de ses politiques en ressources humaines sont aussi déterminants car si la réputation de celles-ci est de haute qualité, elles auront tendance à attirer des profils de candidats adaptés à l'organisation.

Cependant, le contexte est différent dans les ONG dû à leur structure, une intervention et des valeurs constitutives différentes (Fowler, 1996), ainsi qu'un objectif social différent (Rahman, 2007). Elles diffèrent aussi par leurs critères de mesure de performance (Tandon, 1995). De plus, le monde des ONG est de plus en plus compétitif et leur environnement, malgré leur objectif social, les pousse à atteindre un objectif économique (Couprie, 2012).

Les ONG fonctionnent de manière indépendante au niveau décisionnel, en revanche elles sont dépendantes financièrement. Elles doivent donc assurer une efficacité et un résultat pour leurs fournisseurs de financement. Pour ce faire elles doivent se professionnaliser en respectant les valeurs de l'organisation. La stratégie du management dans les ONG peut devenir un moyen de légitimité pour concilier les aspects sociaux et économiques de leurs performances (Couprie, 2012).

#### **2.4 Le rôle du département des ressources humaines**

Le rôle du département des ressources humaines s'inscrit de plus en plus dans une optique stratégique (Guérin & Wils, 2002). Pour développer une stratégie efficace, notamment en ressources humaines, qui donnera un avantage compétitif, l'organisation doit se baser sur ses capacités et forces internes (Ulrich & Lake, 1990). À la suite des réflexions des recherches de Ansoff (1965) sur la difficulté à élaborer une stratégie externe, les résultats ont débouché sur un problème interne. En effet, ces recherches ont montré que le problème venait d'un manque de cohérence entre l'organisation interne et la stratégie de développement externe. Les recherches sur la gestion interne et les ressources humaines qui ont suivi, ont montré qu'il était nécessaire d'avoir un équilibre entre la structure interne de l'entreprise (culture, gestion, ressources humaines) et la stratégie externe (Chandler, 1962). Cela a amené les réflexions sur l'alignement de la gestion des ressources humaines avec une vision plus large, plus stratégique (Guérin & Wils, 2002). Pour ce faire, les responsables des ressources humaines jouent un rôle capital. Ils participent en tant que conseillers pour l'élaboration

de la stratégie organisationnelle (Guérin & Wils, 2002), mais aussi en tant que stratège pour la stratégie des ressources humaines (Ulrich, 1997).

## **PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE**

### **1.1 Les objectifs**

Nous pouvons formuler notre question de recherche comme suit : *Quelles sont les particularités de la GRH dans les ONG interrogées ?* Nous avons souhaité recueillir les avis des DRH ainsi que des employés au sein des ONG. Ceci nous permet d'identifier les différentes méthodes utilisées spécifiques au secteur des ONG en interrogeant les DRH de celles-ci sur ce qui a été mis en place. Et aussi, vérifier avec l'enquête si ces méthodes sont efficaces et perçues de la même manière par le personnel.

L'approche utilisée dans ce travail est la démarche déductive. En partant de la théorie avec la littérature sur le sujet, nous établissons la question de recherche avec ces concepts théoriques afin de constater ce qu'il en est de manière empirique. Nous avons donc repris des concepts théoriques qui suggéraient des particularités sur la gestion des ressources humaines dans le monde des ONG. Nous sommes partis de ce postulat et grâce aux entretiens menés ainsi qu'à l'enquête, nous avons mis en évidence ces concepts et les avons analysés de manière qualitative.

Pour rencontrer cet objectif de recherche, nous avons mis en œuvre deux techniques : des entretiens avec les DRH de cinq ONG et une enquête auprès du personnel de ces 5 ONG. La récolte des données s'est réalisée premièrement par des entretiens individuels et qualitatifs avec les DRH, et deuxièmement par le questionnaire en ligne auprès des employés. Celui-ci a également fourni des réponses qualitatives pour les questions ouvertes ainsi que des réponses quantitatives pour les réponses fermées. Cette méthode nous a permis de cerner et de développer notre question de recherche.

Nous avons utilisé l'étude qualitative pour les entretiens, ceci permet une large compréhension du sujet et des différents concepts abordés. Avec cette méthode, le point de vue et l'expertise des personnes interrogées sont mis en avant et permettent une bonne compréhension, et dans ce cas un bon échange sur le sujet (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Pour l'enquête menée au sein des ONG interrogées, nous avons utilisé un questionnaire et une méthode quantitative qui nous ont permis d'avoir un nombre de réponses conséquent afin de pouvoir tirer des tendances et des réponses minoritaires. Cependant, pour certaines questions à réponse ouverte, nous les avons analysées de manière qualitative afin d'exploiter des réponses individuelles. Ces réponses nous ont aussi permis d'avoir plus de nuances ainsi que des avis personnels développés, expliquant et développant de manière plus approfondie les propos.

### **1.2 Les entretiens**

Le point de départ de ce travail est le questionnement sur la gestion des ressources humaines au sein des ONG. Pour ce faire l'idée est de réaliser une analyse de cas dans une ONG belge et de constater si elle rencontre des enjeux spécifiques au statut d'ONG, en terme de gestion en ressources humaines. Après quelques recherches théoriques, nous avons identifié certains éléments qui étaient présentés comme des enjeux particuliers dans les ONG. En approfondissant encore le sujet, il s'est avéré que la documentation académique sur ce sujet était assez limitée. Nous avons cependant identifié deux ouvrages (Armstrong, 2009 « *Handbook of human resource management practice* » et Word & Sowa, 2017 « *The nonprofit human resource management handbook* ») reprenant les différentes gestions des ressources humaines, le premier reprenant les pratiques générales, du secteur marchand et le deuxième reprenant les pratiques du secteur non-lucratif. Après la lecture de ces ouvrages, l'idée d'aborder des enjeux sélectionnés ne paraissait pas couvrir entièrement le sujet et laissait de côté des aspects importants que pouvait traverser un employé lors de son expérience dans une organisation. Nous nous sommes donc orientés sur une méthode qui couvrait le parcours d'un employé au sein d'une entreprise ou d'une organisation, et d'analyser les enjeux dans la gestion RH



qui en ressortaient. A préciser que l'idée de ce travail est uniquement basée sur la gestion RH des personnes travaillant au siège (en Wallonie) de l'ONG, et non pas des expatriés travaillant « sur le terrain » à l'étranger. Car après la lecture d'ouvrages sur le sujet, la gestion de ces derniers entraîne des enjeux et une gestion différents.

Après la rédaction de la partie théorique et un premier entretien d'introduction avec la DRH d'une ONG (dont nous avons déjà le contact), il s'est avéré qu'une analyse de cas, seule, ne couvrirait pas de manière suffisamment exhaustive les enjeux auxquels est confronté le secteur des ONG. En effet, la taille des ONG en Belgique est de manière générale assez réduite (il est rare de rencontrer une ONG belge qui compte plus de 100 personnes employées à son siège) et il s'est avéré compliqué de dégager des résultats satisfaisants sur la base d'une seule organisation. Nous avons donc décidé de contacter 25 ONG, dont le siège est situé en Wallonie, pour avoir des organisations répondant aux mêmes exigences légales. Sur cet échantillon 5 organisations ont accepté de nous accorder une entrevue avec leur DRH. Ces organisations ont toutes des missions et des tailles différentes. Après la rédaction d'un questionnaire (*ANNEXE 3*) reprenant les étapes de la GRH suivant la même structure que notre théorie, nous avons entamé les entretiens. Ceux-ci ont été réalisés entre la fin du mois d'octobre et la fin du mois de novembre à travers des visio-conférences qui ont duré entre 1h et 1h30. Nous avons décidé de réaliser nos entretiens en discussion semi-structurée, afin que les sujets les plus importants soient abordés et afin de laisser les interviewés libres d'aborder des sujets qu'ils trouvaient plus pertinents dans leur organisation. Les résultats des entretiens sont synthétisés sous forme de tableaux en *ANNEXE 4*.

### **1.3 L'enquête**

Ensuite, l'idée était de réaliser un entretien avec une sélection d'employés de ces organisations afin de pouvoir confronter le ressenti et la réalité perçue par ceux-ci avec les propos des DRH interrogées. Bien que des entretiens directs avec les employés auraient permis d'aller dans le détail et de capter précisément le ressenti, toutes les DRH des ONG ont refusé cette demande au vu du temps important que ces entretiens auraient nécessité. Nous nous sommes donc limités à l'idée de réaliser un questionnaire en ligne (*ANNEXE 5*). Après avoir recontacté les ONG afin d'avoir leur accord pour faire circuler le questionnaire dans l'organisation, nous avons entamé la rédaction de celui-ci. Comme pour le questionnaire à destination des DRH, nous avons repris la structure utilisée dans la théorie (cycle de vie d'un employé) et posé des questions faisant écho à celles posées aux DRH ainsi qu'à leurs réponses. Après que les DRH aient approuvé les questions et après avoir fait les modifications nécessaires, les cinq DRH ont fait circuler le questionnaire dans leur organisation soit par mail, soit directement en personne. Cela nous a permis de récolter au total 46 réponses exploitables. Par souci de confidentialité, nous avons décidé de ne pas mentionner trop de détails sur les ONG afin que les employés se sentent libres et en confiance dans leurs réponses. Il n'a pas été possible de savoir combien de personnes ont été contactées par les DRH afin de répondre au questionnaire. Les réponses au questionnaire sont reprises dans l'*ANNEXE 6*.

### **PARTIE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE**

Dans cette partie, nous présentons les résultats récoltés lors des entrevues avec les cinq directrices des ressources humaines. Les six étapes du cycle de vie de l'employé sont abordées avec les informations de chaque ONG. Ces cinq ONG interrogées font parties des organisations belges reconnues par ACODEV ainsi que par la DGD. Elles sont de tailles et de structures différentes, et tous les sièges sont basés en Wallonie. Après leur présentation, ces résultats sont analysés en les confrontant à la théorie exposée dans la première partie de ce travail. Ensuite, les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de ces 5 ONG sont également exposés et analysés selon la même méthode que décrite ci-dessus.

#### **Chapitre 1 : Les entrevues**

Dans ce chapitre, nous analysons les réponses récoltées auprès des DRH des cinq ONG, à la suite des entrevues menées avec chacun d'entre elles. Nous interprétons aussi ces résultats pour les confronter à la théorie sur le sujet. Le questionnaire est repris en *ANNEXE 3*.

##### **1.1 Présentation des résultats des entrevues avec les DRH**

Dans cette première partie, ce sont les résultats récoltés lors des entrevues avec les DRH qui sont exposés, et plus tard, analysés. Les réponses sont reprises sous forme de tableau et résumées dans l'*ANNEXE 4*.

###### **1.1.1 Le département des ressources humaines**

La vision globale des ressources humaines à l'intérieur de l'organisation varie en fonction de plusieurs facteurs, notamment, de sa gestion, de sa place et de son importance dans l'ONG. De manière générale, pour les quatre premières ONG, les ressources humaines se basent sur des procédures établies qui sont claires et transparentes.

Dans l'ONG 1, la gestion des ressources humaines est prise au sérieux par les membres de l'organisation et est bien structurée. Le département tend à être qualitatif et à se développer davantage. Ici, les ressources humaines sont dans le même département que l'administration. Elles sont gérées par la directrice des ressources humaines, un assistant qui est aussi conseiller, et un assistant partagé entre les ressources humaines et l'administration.

Pour l'ONG 2, le département est utile et respecté au sein de l'organisation. Il est géré uniquement par la directrice des ressources humaines, qui reçoit l'appui du secrétaire général.

La gestion des ressources humaines dans l'ONG 3 est prise au sérieux par l'ensemble de l'organisation. Elles sont gérées par la directrice des ressources humaines qui se focalise sur les employés de manière individuelle, et un assistant qui se focalise sur une gestion plus stratégique des ressources humaines.

Dans l'ONG 4, les procédures sont formalisées, bien structurées et uniformes. C'est un département important au sein de l'organisation et qui est entendu par le personnel. Ce service est composé de la directrice des ressources humaines, la manager des ressources humaines qui joue aussi un rôle plus global sur les procédures dans l'organisation et supporté par le directeur des services de support qui a lui aussi un rôle plus global.

Concernant l'ONG 5, les procédures sont existantes et mises à disposition, cependant elles sont rarement appliquées et finalisées. Les procédures et l'importance des ressources humaines ne sont pas prises au sérieux, le personnel ne reconnaît pas encore les ressources humaines.

*« Non, pour moi il n’y a pas vraiment à parler de ressources humaines, en tout cas tel que je l’ai connu dans le secteur privé. Pour moi, c’est plus une gestion du personnel. On commence seulement, c’est plutôt le début. [...] Certains diront que peut-être ça ne doit pas être la même chose que dans le privé, mais je pense que les personnes dans le privé ou le social sont les mêmes, même si peut-être l’engagement est plus fort dans le social. Mais, in fine, ce sont des humains qui ont besoin de reconnaissance et d’attention. Mais pour cela il faut qu’on croit en la RH et qu’on nous laisse agir, mais pour ça il faut nous donner les moyens. Dans le département RH tous n’ont pas des masters en RH, il faut former les gens, ça prend du temps, ce n’est pas toujours facile [...] et c’est très difficile d’avoir la reconnaissance du personnel pour les RH avec la composition d’une équipe comme celle-là [en apprentissage, qui n’a pas toujours les réponses immédiatement]. »*  
(Directrice des ressources humaines ONG 5, 29/11/2022)

Les personnes recrutées sont principalement motivées par la mission finale de l’organisation et il est difficile d’avoir des profils de candidats en ressources humaines qui correspondent à tous les critères de mission et de compétence. Pour l’instant, le département est géré par la directrice des ressources humaines accompagnée de quatre personnes consacrées uniquement à ce service.

### **1.1.2 Le cycle de vie d’un employé**

Puisque nous avons mené les entrevues sur base de la structure du cycle de vie d’un employé, nous avons repris cette même structure afin de pouvoir présenter plus simplement les résultats, et plus tard pouvoir les confronter à la théorie reprise sous la même structure.

#### **1.1.2.1 L’attraction ;**

Au niveau de l’attraction, l’image de l’organisation sur le marché du travail est gérée de manière différente par les organisations interrogées. Cependant, il y a un élément qui revient pour chaque ONG, c’est la mise en avant des valeurs et de la mission comme l’élément principal de leur communication.

Pour l’ONG 1, un travail a été réalisé sur l’image de marque en 2021. Le but était de dégager une image professionnelle et sérieuse sur le marché du travail. Cette organisation accorde une grande importance à la qualité de son image. Ce travail consistait aussi à rajeunir l’image de l’ONG afin de toucher un plus large public potentiel. Un élément important est l’intérêt porté à la qualité de la vie privée et professionnelle ainsi que l’équilibre entre les deux.

Pour l’ONG 2, il n’y a pas de stratégie clairement définie ou menée sur la communication.

L’ONG 3 rapporte son image aux valeurs et aux projets qu’elle défend.

L’ONG 4 tend à réaliser un travail sur son image similaire à celui de l’ONG 1, c’est un projet qui est en cours pour attirer plus de candidats lors des recrutements. L’idée pour cette ONG est de rendre une image d’un employeur intéressant en se basant sur les valeurs et les avantages liés au secteur des ONG, notamment l’environnement de travail. L’organisation a aussi observé que de plus en plus de personnes du secteur privé rejoignent le monde des ONG.

*« Pour susciter l’attention sur le marché du travail on travaille en parallèle avec le département communication. On n’a pas la même visibilité que la Croix-Rouge ou Médecin sans frontières, c’est plus compliqué pour une ONG qui n’a pas une image forte au niveau du public, donc on commence ce travail. En même temps que de développer cette image auprès du grand public, on va essayer d’y joindre aussi une image d’employeur intéressant, notamment en mentionnant les valeurs qui nous animent et en mettant en avant les*

*avantages de travailler dans le secteur non-marchand, et dans notre ONG. C'est un défi aussi. »*  
*(Directrice des ressources humaines ONG 4, 17/11/2022)*

Dans l'ONG 5 un grand travail est réalisé sur l'image de l'organisation, celle-ci est gérée par le département de communication et c'est par celui-ci que passent les annonces de recrutements pour être retravaillées, avant d'être publiées. Cette phase n'est donc pas totalement gérée par les ressources humaines.

### **1.1.2.2 Le recrutement ;**

Comme vu précédemment, les valeurs de l'organisation sont primordiales dans le monde des ONG, c'est donc un des premiers sujets abordés lors des recrutements. L'adhésion aux valeurs assure une fédération des personnes qui les partagent. De manière générale, cette adhésion est aussi importante que les compétences techniques demandées.

Lors du recrutement il est donc important de savoir évaluer l'adhésion des candidats aux valeurs et à la mission de l'organisation. C'est un élément crucial à évaluer dès le début du processus pour éviter les erreurs de recrutement. Cela permet aussi une cohésion au sein de l'organisme et une motivation plus accrue dans le travail. Toutes les ONG analysées ont des procédures déterminées à suivre mais des évaluations de l'adhésion différentes.

A part l'ONG 1 et 4, toutes les organisations restent indulgentes quant à l'adhésion aux valeurs des postes de support, elle est importante mais elle peut être un peu moins présente. En revanche, les ONG 1 et 4 estiment, après expérience et observation, que l'adhésion aux valeurs de l'organisation par les services de support est tout aussi importante que pour les autres services de l'ONG. Elles prônent donc pour une homogénéité du partage des valeurs au sein de l'ONG.

La procédure de recrutement de l'ONG 1 fait intervenir quatre personnes différentes de l'ONG. Cette procédure se déroule en plusieurs étapes comprenant notamment deux entretiens (1h chacune). Les différentes personnes peuvent évaluer les compétences, cerner la personnalité et estimer l'adhésion aux valeurs du candidat. Il y a une fiche d'entretien tous les points importants à aborder lors de l'entretien, ainsi que des critères que le candidat doit nécessairement remplir. En plus de ces échanges directs, il est demandé aux candidats de fournir des références. Lors de ces entretiens, il y a la présence de la DRH, de la direction, ainsi que du responsable et d'un membre de l'unité concernée. Comme toute autre décision importante, celle-ci est prise de manière collégiale après discussion. Le maintien d'une stabilité est un élément essentiel dans la prise de décision lors des recrutements.

*« Nos processus de recrutement et d'intégration sont longs, donc il y a un investissement de la part de l'organisation pour que les personnes qu'on recrute soient bien dans leur fonction. Donc on n'a pas intérêt d'avoir un turn-over trop important. On ne recrute plus pour 20 ans ou tout une carrière comme avant [...], mais on recherche une stabilité, aussi bien pour la personne que pour l'équipe et l'institution. »*  
*(Directrice des ressources humaines ONG 1, 27/10/2022)*

L'ONG 2 estime l'adhésion aux valeurs dès la réception du CV et de la lettre de motivation, grâce aux centres d'intérêt ainsi qu'aux diverses expériences. Comme pour la première organisation, la décision est prise de manière collégiale après discussions. Dans le déroulement du recrutement sont présents : la DRH, la direction, et le responsable d'unité. D'abord, la DRH sélectionne plusieurs profils parmi les candidats et les propose ensuite à la direction et au responsable. Après les entretiens, plusieurs profils sont sélectionnés, puis s'en suivent des discussions pour arriver à un accord. Les contrats sont ensuite gérés par la directrice des ressources humaines.

Pour l'ONG 3, comme pour l'ONG 2, à la réception des CV et des lettres de motivation, les activités non professionnelles en lien avec les valeurs de l'organisation sont prises en compte et valorisées. Pour le déroulement du processus de recrutement, la DRH fait une première sélection et en discute avec le responsable direct et le responsable de l'unité concernée. Le candidat passe ensuite un test écrit, puis une entrevue avec les trois personnes de l'organisation. En plus, afin d'évaluer l'adhésion aux valeurs lors du recrutement, des questions de mise en situation sont posées au candidat.

*« Pour évaluer l'adhésion aux valeurs, c'est déjà tout à fait clair en voyant le CV, en général. S'il n'y a rien sur le CV par rapport à ça, on va interroger sur ce qui est important pour le candidat [dans la profession ou en dehors], ou alors sur des questions de mise en situation, qui permettent de détecter comment la personne réagirait et dans quelle mesure elle agit en fonction des valeurs. »  
(Directrice des ressources humaines ONG 3, 15/11/2022)*

Finalement, le secrétaire général rejoint le processus pour la dernière étape. Une décision collégiale est ensuite prise entre les deux derniers profils retenus.

Dans l'ONG 4, comme pour l'organisation précédente, des questions de mise en situation sont posées, ainsi que des questions sur la contribution du candidat, ses expériences et les leçons retirées de celles-ci. Pour la décision, un comité de recrutement est constitué, dépendant de la fonction concernée. Une personne des RH est présente, ainsi que le superviseur direct concerné, et la direction intervient en fin de processus. Le candidat doit passer un test technique et trois références lui sont demandées. Comme pour les autres organisations, le choix se fait de manière collégiale après discussions.

Les recrutements de l'ONG 5 sont d'abord lancés par les coordinateurs de l'organisation, qui trouvent plusieurs profils correspondants. Ensuite, la directrice des ressources humaines sélectionne parmi les profils, demande de fournir des références et le casier judiciaire de ceux-ci. Finalement, les contrats sont réalisés par le directeur général.

### **1.1.2.3 L'intégration ;**

Chaque organisation a sa propre méthode pour intégrer un nouvel employé, les étapes sont reprises pour chacune dans des procédures de GRH définies.

Dans toutes les ONG interrogées il y a des procédures concernant l'intégration. Pour l'ONG 1, cette procédure s'étale sur plusieurs mois. Dans cette organisation un assistant RH accompagne le nouvel arrivant dans l'organisation, il l'introduit socialement à ses nouveaux collègues et fait un tour des différentes unités. Cette tâche lui revient dans le cadre de sa fonction au sein du département des ressources humaines mais aussi à sa personnalité sociable qui convient très bien à cette fonction. Le responsable d'unité accompagne aussi la nouvelle recrue au niveau professionnel, dans sa nouvelle fonction. Dans cette ONG l'intégration est individuelle, formelle par rapport à l'intégration professionnelle, informelle par rapport à l'intégration sociale et organisationnelle, elle est aussi variable en fonction des besoins du nouvel employé. Cette méthode laisse cependant de l'autonomie au nouvel arrivant.

Au sein de l'ONG 2, l'intégration se déroule sur une journée, qui consiste en une journée d'introduction. La méthode privilégiée est de se baser sur la passation du savoir. C'est-à-dire que l'organisation privilégie deux semaines durant lesquelles le sortant et l'arrivant peuvent échanger. Le sortant peut donc guider et laisser une ligne directrice au nouveau. Une personne du même service, de la même unité, accompagne aussi l'arrivant, fait un planning et un tour des différentes unités afin de l'introduire au sein de l'organisation. L'arrivant est aussi accompagné d'une personne du département RH pour le guider dans les tâches administratives. Une personne chargée de la logistique permet aussi à l'arrivant d'être introduit aux outils technologiques utilisés dans

l'organisation. Il y a aussi un temps pour échanger avec la direction. Un entretien de fonctionnement avec la personne de la même unité est mis en place après les six premiers mois dans l'organisation afin d'avoir un retour sur expérience de l'intégration. L'intégration est donc individuelle, informelle et peut varier en fonction du nouvel employé et l'incite à s'investir.

Pour l'ONG 3, une procédure durant six mois a été mise en place. Elle commence par une journée d'accueil et d'accompagnement organisée par la DRH. Elle permet l'introduction dans l'organisation avec des informations générales et le fonctionnement global, ainsi qu'un tour du bâtiment. Ensuite un accompagnement plus spécialisé se réalise dans le département concerné en discutant des objectifs à un mois et à six mois. Après le premier mois de l'intégration, un entretien dit de fonctionnement se déroule avec la DRH et le secrétaire afin de suivre l'évolution de l'intégration, avec les éléments qui ont étonné positivement ou négativement. Ce même entretien est aussi réalisé après les six premiers mois dans l'organisation. Il permet des pistes d'amélioration et donne de l'importance à l'avis de l'arrivant. C'est donc une intégration personnelle, qui se met en place aussi entre collègues, qui se fait sans être formalisée et qui laisse une certaine autonomie.

Dans l'ONG 4, l'intégration est formalisée avec un planning établi sur un mois afin que l'arrivant puisse réaliser un tour complet de l'organisation, des différents départements. L'intégration dans cette ONG se base sur la responsabilisation et l'autonomie du nouvel arrivant. Les ressources humaines et l'administration proposent un programme mais c'est aussi au nouveau d'aller chercher les informations et les personnes dont il a besoin, tout en étant accompagné par un superviseur. Étant donné la taille de la structure, il est aisé d'avoir un contact régulier sur le déroulement de l'intégration. C'est donc une intégration individuelle, informelle basée sur l'autonomie.

*« On travaille beaucoup sur base de responsabilisation et d'autonomie. Donc les RH et l'administration sont là pour proposer le programme d'onboarding, mais c'est à chaque nouveau de prouver sa proactivité en allant chercher les personnes et remplir son programme d'onboarding. »*

*(Directrice des ressources humaines ONG 4, 17/11/2022)*

Pour la dernière organisation, l'ONG 5, l'intégration se réalise par session, par groupe de recrues, dû à la taille de la structure et au nombre élevé de recrutements. La méthodologie de l'intégration a été mise en place en 2019 par la DRH avec la collaboration d'une étudiante en stage dans l'organisation. Plusieurs séances d'intégration sont organisées tout au long de l'année. Les séances durent une journée et se font par groupe d'arrivants, tous les trois ou quatre mois, cela ne permet donc pas une intégration directe lors de l'arrivée dans l'organisation. Lors de la séance d'intégration, chaque unité est présentée, et un volet sur l'éthique et la prévention sont aussi présentés. Aussi, beaucoup d'activités permettant les interactions sont organisées. Cependant, les informations concernant les descriptions de postes restent vagues car les groupes d'arrivant couvrent plusieurs types de fonction. Les informations concernant le poste sont acquises de manière informelle lors de l'arrivée dans l'unité. C'est donc une intégration collective, formelle, fixe par séance et standardisée. Cependant, à l'avenir un plan de parrainage au sein de l'organisation sera développé. Il s'agira de désigner le parrain dans un département différent de celui de l'arrivant afin d'élargir les connaissances et les connexions.

*« Le nouveau est invité à une session d'onboarding, ça c'est un programme que j'ai mis en place avec une étudiante de [Nom de l'université] en master RH, en 2019 [...], il n'y avait pas d'onboarding avant et avec tous les recrutements effectués c'était l'horreur. Nous avons donc élaboré ce programme avec des sessions d'onboarding, trois ou quatre sessions par an, on pourrait en faire plus par rapport au nombre de recrues, mais c'est le temps qui manque. [...] J'avais aussi un plan de parrainage que je voulais mettre en place, mais il n'a jamais été implémenté, c'est sur notre to-do pour l'année prochaine. Cela pourrait améliorer les relations interdépartementales avec un parrain d'un autre département pour favoriser les relations avec les autres. »*

*(Directrice des ressources humaines ONG 5, 29/11/2022)*

Les méthodes et procédures d'intégration sont donc assez diverses parmi ces organisations. Les ONG recourent à des intégrations formelles et informelles, bien qu'une structure formelle se dégage. Certaines organisations observées utilisent des procédures personnalisées adaptées à chaque individu. Et d'autres organisations utilisent des procédures standardisées afin de s'adresser à différents types de profils en même temps (par exemple les séances d'intégration en groupe). Dans les organisations analysées, la majorité des méthodes utilisées sont individuelles et personnalisées. L'intégration sera donc différente pour chaque arrivant.

#### **1.1.2.4 Les formations ;**

Dans les cinq ONG analysées, les formations sont considérées comme importantes et sont donc encouragées. Un temps est prévu lors des entretiens annuels pour que le superviseur ou le supervisé, propose de participer à une formation (*voir rétention*). Pour certaines organisations ces demandes peuvent aussi se faire manière formelle tout au long de l'année.

Dans l'ONG 1, les formations personnelles sont fortement valorisées et encouragées. Les demandes de formations de la part de l'employé peuvent être formulées lors des entretiens annuels (*voir rétention*) avec le responsable unité. L'organisation essaye de répondre au maximum positivement lorsque ces demandes sont pertinentes. Les formations se réalisent de deux manières. Soit de manière externe en faisant appel à des formateurs externes à l'organisation. Soit de manière interne en faisant appel à la formation par les pairs et au partage de connaissances, de la part des personnes internes à l'organisation. Cette deuxième manière permet l'entre-aide et le renforcement des relations entre les collaborateurs au sein de l'organisme et incite aussi aux rencontres de différents départements. A l'avenir, le département RH aimerait développer un plan de formation clair et structuré afin de permettre une égalité sur ce point.

Pour l'ONG 2, les observations ont montré que l'accompagnement fonctionne assez bien que pour ne pas imposer des formations. Cependant, l'organisation propose souvent une formation organisée par ACODEV « *welcome pack* », celle-ci a lieu une fois par an et permet une introduction spécifique au monde professionnel des ONG. Pour les postes concernant les budgets et la finance, des formations sont aussi disponibles et encouragées auprès de la DGD. En plus de cela, les formations liées aux compétences du travail quotidien sont encouragées et sont acceptées par le département des ressources humaines.

*« Par chance, les candidats potentiels sont déjà bien formés, souvent rien qu'avec l'accompagnement le candidat voit bien où il est et le fonctionnement de l'organisation. Pour les exigences du poste, qui ne sont pas spécialement des compétences classiques de type « Excell » où les formations sont facilement trouvables, on va plutôt privilégier des formations proposées par ACODEV, comme le « Welcome pack », qui donne une bonne vue d'ensemble de ce milieu. [...] C'est une formation pour les nouveaux arrivant dans le milieu des ONG, [...] peu importe le parcours, 90% des arrivants y participent. Même s'ils ont déjà travaillé dans le milieu non-marchand, on la fait de toute façon (sauf peut-être si un candidat a déjà toute sa carrière dans une ONG). »*

*(Directrice des ressources humaines ONG 2, 9/11/2022)*

L'ONG 3, comme les autres organisations, apporte beaucoup d'importance aux formations, elles peuvent être proposées lors des entretiens annuels mais cela reste flexible car les demandes peuvent être faites pendant le reste de l'année.

Dans l'ONG 4, un plan de formation est en place, composé de formations individuelles et collectives, plus globales. Les employés sont encouragés à réaliser deux jours de formation par an. Comme pour d'autres ONG, les formations externes sont possibles bien que les formations internes soient encouragées. Celles-ci consistent en un coaching par les pairs. La valeur de responsabilisation incite aussi les employés à se former de manière autodidacte via des tutos ou autres supports.

*« On a une politique qui encourage minimum deux jours par an de formation par personne. On veut encourager les gens à se développer, que ce soit en s'inscrivant à des formations à l'extérieur, ou en prenant le temps X heures par semaine de s'auto-former, de suivre des tutos, ou via le coaching de quelqu'un en interne. On essaye d'ouvrir l'approche, pas seulement à des formations externes, mais aussi à d'autres types d'apprentissage. »  
(Directrice des ressources humaines ONG 4, 17/11/2022)*

Pour finir, l'ONG 5, propose des formations, cependant aucune d'elles n'est obligatoire au moment du recrutement ou par après. Elles sont accessibles à la demande des employés.

#### **1.1.2.5 La rétention ;**

La rétention est gérée de différentes manières par les organisations. Les ONG peuvent offrir différentes formes de compensations, récompenses ou avantages afin d'encourager le personnel à rester. Dans le secteur des ONG, les valeurs et la mission incitent de manière intrinsèque. Depuis 2019, une charte d'intégrité est mise à disposition des ONG et il leur est demandé de la faire signer par toutes les personnes au sein de l'organisation (ANNEXE 2).

L'ONG 1 apporte une grande importance à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Les compensations non-financières se traduisent notamment par un cadre de travail agréable en respect des valeurs, des qualités humaines. Il existe aussi des avantages au niveau des assurances. La grande flexibilité des horaires permet d'atteindre un équilibre entre vie privée et vie professionnelle auquel l'organisation apporte une importance particulière. Le télétravail est en place depuis plusieurs années, avant la pandémie du COVID-19, ce qui renforce aussi la flexibilité. Les systèmes mis en place sont individualisés et personnalisables au cas par cas avec l'accord du responsable d'unité. Au niveau des récompenses financières, il existe un système de primes. Un responsable peut suggérer une personne à qui offrir une prime mais cette décision est prise collectivement en tenant compte des entretiens annuels, du comportement et du travail de la personne suggérée. Une fois la proposition lancée, s'en suivent des discussions entre les responsables et la direction. Cette suggestion doit être justifiée et est rarement octroyée à une même personne plusieurs fois. Cependant ce système n'est pas l'objet principal des motivations et de la rétention dans l'ONG. Parmi les éléments importants de la rétention, l'engagement dans l'organisation est déterminant. Pour l'ONG 1, en plus de la charte d'intégrité signée par les collaborateurs, une réévaluation de l'adhésion aux valeurs est estimée lors de l'entretien annuel. Celle-ci se traduit principalement par l'avis du responsable et des autres collaborateurs. Concernant la rémunération, en plus de l'augmentation salariale obligatoire, un système de progression salariale a déjà été expérimenté. Mais la complexité administrative et l'irrégularité, dû à la variation de la masse financière, a contraint l'organisation à changer de méthode. Un autre système maintenant une progression salariale tous les 2 à 3 ans a été instauré et gardé, cependant ces augmentations dépendent toujours des finances de l'organisation. Le but est aussi de maintenir une équité interne qui convient à tous.

Dans l'ONG 2, les compensations se traduisent par 5 jours de congés supplémentaires par année de profession. Ainsi que 6 jours d'absence attribués aux parents pour des jours de maladie se rapportant à leurs enfants. Comme pour la première ONG, la flexibilité dans les horaires est un grand avantage. Le télétravail hebdomadaire est passé de 1 à 2 jours, à la suite de la pandémie. Les aménagements sont faits pour faciliter l'organisation personnelle des employés. Dans l'organisation, une grande liberté est donnée aux employés concernant leur travail quotidien. Celui-ci étant possible grâce à la grande confiance engagée par chaque acteur dans l'ONG. L'engagement dans l'organisation est très fort car la confiance mutuelle règne entre tous les acteurs de l'ONG. Pour la rémunération, l'ONG 2 se réfère à la grille barémique donnée par la fonction publique, qui établit les barèmes sur base du niveau d'études et de l'ancienneté.



Concernant l'ONG 3, en plus de la flexibilité accordée aux horaires de travail, une considération particulière est accordée à la santé mentale du personnel, d'autant plus après la pandémie. Aussi, une consultation du personnel est réalisée via une enquête de satisfaction annuelle. L'engagement au sein de l'organisation est stimulé par la mission et les valeurs qui résultent en une motivation intrinsèque dans l'ONG. Ensuite, pour la rémunération, comme l'ONG 2, cette organisation se base sur la grille barémique de la fonction publique (basée sur le niveau d'études et l'ancienneté).

*« C'est vrai qu'un avantage est que le travail est hyper flexible. Un des enjeux qui est important c'est d'éviter que les gens ne soient en burn-out, parce que les gens sont tellement impliqués dans leur travail et la mission qu'ils ne comptent pas leurs heures. On apporte beaucoup d'importance à la santé mentale des personnes. Donc, on a mis des choses en place pour que les heures soient récupérées rapidement. [...] »*  
(Directrice des ressources humaines ONG 3, 15/11/2022)

L'ONG 4, comme la première organisation, accorde une grande importance à l'environnement de travail. En effet, l'organisation est située dans un espace de travail partagé avec d'autres associations. Ces bureaux sont organisés afin d'inciter la convivialité en travaillant avec des personnes d'horizons différents qui partagent les mêmes valeurs. Les locaux ont été créés pour faciliter les tâches quotidiennes et dans un esprit éco-responsable, permettant de travailler et de supporter des valeurs importantes. Cet environnement de travail permet de vivre les valeurs quotidiennement et de maintenir l'engagement envers celles-ci. Aussi pour contribuer à la motivation, des ateliers de discussion concernant la mission et les valeurs sont organisés régulièrement. Dans les autres compensations non-financières, comme pour les autres ONG, l'organisation accorde 2 jours de télétravail par semaine. Deux semaines par an de télétravail sont accordées en plus de ces jours hebdomadaires. La reconnaissance est une compensation fortement valorisée, renforçant l'approche en *total reward*. Pour la rémunération, la méthode utilisée est la pesée de poste permettant une certaine équité interne en fonction de la contribution et l'ancienneté dans l'organisation.

Concernant l'ONG 5, comme pour les autres organisations, les jours de télétravail accordés sont généralement de deux jours par semaine, cependant ceux-ci peuvent dépendre de la fonction. Ensuite, la flexibilité des horaires est moindre que les autres ONG, et reste très faible en comparaison. Une des compensations les plus importantes est la reconnaissance accordée par le niveau hiérarchique supérieur ainsi que par les pairs. Cela peut se transmettre notamment lors de la présentation du travail personnel accompli. Dans l'organisation, il y a un grand engagement dans la mission globale de l'organisation par tout le monde. Pour la rémunération, l'organisation a établi ses propres barèmes et est en train d'améliorer ceux-ci afin de viser une équité interne. Aussi, l'ONG tend à aligner ses rémunérations par rapport au marché.

Concernant l'équité externe, les ONG de Belgique se relayent afin de réaliser une analyse du secteur. En 2022, c'est Handicap International qui a mené cette étude. Cependant celle-ci reste confidentielle et interne aux ONG. Toutes les ONG interrogées sont satisfaites de leur situation salariale par rapport au secteur, excepté pour l'ONG 5 qui aimerait mieux s'aligner au marché. Cette étude permet aux ONG de savoir où elles se situent sans pour autant engendrer une grande compétition salariale entre elles.

Pour les évaluations annuelles, elles sont mises en place dans toutes les organisations interrogées. Cependant dans le secteur associatif on parle d'*entretiens annuels*. Cette appellation est remplacée car il s'agit d'évaluer l'employé mais aussi d'échanger sur l'année qui vient de s'écouler, et les objectifs pour l'année à venir. Ces entretiens sont importants pour les DRH interrogées car cela permet d'instaurer un temps uniquement dédié à l'échange et d'avoir un retour sur le ressenti professionnel et social. Pour ce faire, toutes les ONG questionnées ont des grilles, des fils de discussions afin d'aborder tous les sujets importants et de permettre à tous les employés d'avoir le même déroulement.

Pour l'ONG 1, cet entretien se déroule entre l'employé et son responsable d'unité, sous forme de discussion structurée par la grille. C'est un temps qui permet la discussion s'il existe des problèmes dont le personnel voudrait discuter. Principalement, l'entretien vise à fixer des objectifs, qui sont d'abord techniques, liés aux compétences et à la fonction de l'employé, mais aussi comportementaux. Spécifiquement pour les managers, il est important d'évaluer la méthode de gestion et d'apporter des changements si nécessaire. Les objectifs à atteindre pour l'année suivante sont suggérés par le responsable mais sont discutés et aménagés en discussion avec l'employé. En fonction des nouveaux objectifs, des formations peuvent être proposées ou nécessaires à l'employé. Après cet entretien il y a un suivi très appliqué sur l'avancement des objectifs tout au long de l'année.

Dans l'ONG 2, une personne de la direction et une personne coordinatrice de l'unité sont présentes lors des entretiens, celui-ci se déroule de manière formelle. Pour les entretiens du département administratif, la DRH est aussi présente car ce département est lié à celui de la GRH. Ici, les entretiens sont appelés *entretiens de fonctionnement*. Le premier entretien qu'un employé rencontre se déroule après les six premiers mois passés dans l'organisation. Cela permet d'échanger sur son ressenti et ses premiers pas au sein du nouvel environnement. Pour les entretiens annuels, le fonctionnement est assez similaire à celui de l'ONG 1, les objectifs techniques et de routine sont discutés, ainsi que les compétences nécessaires pour les accomplir, ce qui peut mener à des formations. Comme pour la première ONG, le but est de discuter, d'échanger et de collaborer afin d'arriver à des objectifs réalisables et satisfaisants pour l'employé et l'organisation.

De manière globale, pour l'ONG 3, les stratégies de l'organisation sont discutées entre les responsables et le secrétaire général, une fois par an. Cela permet d'élaborer les objectifs de l'organisations et ensuite de les décliner en objectifs par département. Les responsables de département se retrouvent avec la DRH pour des entretiens mensuels, afin de faire un point sur les objectifs, et les formations à prévoir. Sur base des objectifs par départements, l'ONG 3 réalise des entretiens annuels qui se déroulent entre le responsable direct du département et l'employé. Comme pour les deux premières organisations, les objectifs et la manière de les accomplir sont discutés, les formations nécessaires ou suggérées sont aussi abordées. Il est aussi possible de réévaluer des objectifs qui n'auraient pas été atteints et de discuter pour trouver une solution qui convienne mieux. La DRH intervient en fin de processus et relit les entretiens pour détecter si il y a un problème ou des conflits. Afin d'évaluer les employés des indicateurs de performance par secteur sont utilisés.

Dans l'ONG 4, les entretiens sont appelés *entretiens de gestion des performances*, et ils sont maintenant digitalisés afin de pouvoir facilement transférer les informations. Ceux-ci se déroulent entre le superviseur et le supervisé. Ils préparent séparément leur entretien, sur base de la grille reprenant le déroulement de celui-ci. Ensuite, lors de la rencontre, les sujets sont discutés comme pour les autres organisations. Ici, étant donné que le travail repose sur la responsabilisation des employés, c'est le supervisé qui propose ses objectifs, pour ensuite en discuter. Comme pour l'ONG 3, les objectifs de l'organisation sont déclinés en objectifs par département. Le superviseur s'assure d'orienter les objectifs afin qu'ils contribuent effectivement aux objectifs de l'organisation.

Pour l'ONG 5, comme pour les autres organisations, il existe une grille pour établir le déroulement de l'entretien, celui-ci est mis à disposition par la DRH. Les entretiens se déroulent entre le responsable direct et l'employé. Cependant le département de la GRH n'a aucun retour sur ceux-ci, et aucune information sur les objectifs établis ou non. Ces entretiens sont gérés par département, par le responsable, sans pour autant être obligatoires. Étant donné que chaque département reste assez libre dans son fonctionnement, les entretiens ne sont presque pas réalisés par les différents départements. Il est encore difficile de discuter des points négatifs et de ce qui ne va pas. Le département RH ne dispose pas d'assez de temps pour réaliser lui-même les entretiens.

*« L'entretien est pour moi un dialogue essentiel et nécessaire entre l'employé et son responsable. Je ne sais pas si c'est le monde social, mais j'ai l'impression que la mission sociale est toujours privilégiée et que la gestion interne est laissée de côté, que ce soit par les chefs d'équipe ou les travailleurs. [...] A ce niveau, on pourrait faire beaucoup mieux. »  
(Directrice des ressources humaines ONG 5, 29/11/2022)*

#### 1.1.2.5.1 La culture d'entreprise ;

Après l'analyse des résultats récoltés auprès des DRH interrogées la culture d'entreprise s'est avérée être un des incitants à la rétention des plus importants. C'est pour cela que nous l'intégrons dans la rétention et y accordons un point particulier. Le développement du personnel au sein de l'organisation se traduit notamment dans la culture d'entreprise qui reprend les valeurs et les comportements en accord avec celles-ci. Le développement dans l'organisation et entre les collaborateurs peut être fédéré grâce à des activités telles que des *team building* afin de renforcer les liens entre les personnes.

Dans l'ONG 1, la culture d'entreprise est déterminante pour le développement des employés au sein de l'organisation. La culture d'entreprise, est extrêmement présente dans la vie quotidienne. Les valeurs sont plus que véhiculées, elles sont ressenties et vécues entre les différents collaborateurs. Afin de renforcer les relations entre le personnel, l'association organise un *team building* une fois par an lors d'un week-end conviant tout le personnel. Après la pandémie, la tendance à vouloir se rassembler s'est fortement renforcée et encourage la réalisation de plus d'activités collectives. Notamment cet évènement annuel qui sera dorénavant réalisé deux fois par an. Un rendez-vous annuel avec tous les directeurs-pays est organisé pour permettre un échange ainsi que des discussions stratégiques. Cela se déroule notamment sous forme d'ateliers avec des moments plus informels. Au sein de cette ONG, il existe beaucoup de moments d'échanges qu'ils soient formels ou informels, tels que des petits-déjeuners collectifs ou des soirées bowling. En plus de ceci, le développement se crée aussi par la connaissance des informations générales ainsi que de l'historique de l'organisation. Il est très important pour tous les collaborateurs de connaître le passé et l'origine de l'ONG.

L'ONG 2 comprend une culture d'entreprise totalement informelle. L'organisation de *team building* reste pour l'instant compliquée et n'est pas encore inscrite dans les habitudes. Un groupe de discussion via un réseau social a été créé afin de faciliter les échanges, ceci s'inscrit dans une culture informelle. Cependant, le reste des interactions est encore fortement formelle et lié au travail. La DRH de l'organisation tend à référencer et à développer la culture en organisant des petites activités telles que des repas collectifs sur le temps de midi. À la sortie de la pandémie, l'ONG 2 a constaté une envie du personnel de se retrouver mais a aussi constaté une difficulté à remettre en place des activités collectives, notamment dû à la surcharge de travail. Bien que l'organisation de *team building* soit demandée, ils restent difficiles à instaurer, les employés ayant du mal à faire des concessions pour y participer.

*« On essaye d'organiser des petites activités de team building, même si c'est très difficile de trouver du temps dédié à ça. Il y a l'envie et le pouvoir de lâcher prise sur certaines choses. Par exemple, depuis le retour des vacances on essaye d'organiser un team building mais on n'arrive pas à trouver une journée entière parce qu'il y a des personnes qui ont toujours une réunion ou quelque chose et qui n'arrivent pas à laisser tomber pour une fois. Tout le monde a envie mais c'est encore difficile de faire prendre conscience de l'importance de ces activités, j'ai beau dire qu'une journée team building a autant d'effets positifs que d'aller à une réunion, c'est encore difficile à mettre en place. [...] Mais on remarque que les petites choses déjà en place [manger ensemble, groupe de discussion] créent une bonne ambiance. »  
(Directrice des ressources humaines ONG 2, 9/11/2022)*

Dans l'ONG 3, la culture d'entreprise est aussi considérée comme très importante. Les *team building* organisés sont toujours sur une base volontaire, sans obligation de participation. Il y a notamment une « mise au vert » organisée une fois par an. Celle-ci consiste en un rassemblement de toute l'équipe afin de resserrer les liens et de se focaliser ensemble sur un sujet le temps d'une journée. D'autres petites activités informelles sont aussi mises en place telles que des petits-déjeuners et des *afterwork*. L'organisation constate une certaine difficulté à reprendre ces activités après la pandémie, mais persiste dans la réalisation de celles-ci. Aussi, lorsque qu'un collaborateur assiste à une conférence ou un évènement informatif, il est encouragé, s'il le souhaite, à partager de manière semi-formelle, les enseignements qu'il en a retiré afin de partager ses connaissances et d'élargir les sujets de réflexion. Il arrive aussi que plusieurs membres participent ensemble à des manifestations en lien avec les valeurs de l'organisation.

Pour l'ONG 4, la culture d'entreprise se traduit principalement de manière informelle. Elle est aussi confortée par des *feedbacks* continus tout au long de l'année de la part du personnel. Comme toute culture d'entreprise elle est basée sur les valeurs, ici l'esprit familial est fort ressenti et véhiculé. Pour encourager celle-ci beaucoup de moments d'échanges sont prévus, comme des ateliers organisés, des rappels et des discussions portant sur les valeurs de l'organisation. Pour renforcer les relations entre collaborateurs, les mardis sont prévus pour que toute l'équipe soit présente aux bureaux et puisse échanger durant cette journée. Cependant la DRH de l'organisation explique qu'un travail doit être fait afin de redévelopper un bon équilibre qui convienne à tout le monde.

Pour finir, l'ONG 5, définit principalement sa culture d'entreprise sur le rassemblement que les employés ont autour de la mission de l'organisation. Cependant un problème de silos perdure au sein de l'ONG, chaque unité est fortement séparée des autres. Ceci entraîne des obstacles quant à la communication entre les départements, il n'est donc pas toujours évident d'avoir des informations sur tous les départements en détails, chaque unité se gère de manière presque autonome. Ceci entraîne une évolution différente des départements, ce qui creuse encore plus le problème. Il est donc difficile d'avoir une uniformité ou un rattachement une fois que les changements sont inscrits. Il est donc difficile pour la DRH d'avoir un œil sur ce qui se déroule dans la pratique dans chaque unité ainsi que pour régler ce problème qui relève plus de la structure que des ressources humaines. Ce qui entraîne chaque équipe à organiser ses propres *team building* de manière individuelle. Cependant, deux évènements par an sont organisés pour toute l'organisation.

#### **1.1.2.6 La séparation ;**

Dans le contexte d'une séparation, il est plus facile d'instaurer des procédures lorsque le départ de l'employé est volontaire et qu'il n'y a pas de conflit. Aussi, il est important pour les ONG que la séparation se passe dans le respect mutuel et que chaque partie garde une bonne image de cette collaboration.

Dans l'ONG 1, une procédure claire est menée par les ressources humaines. Un entretien de sortie est prévu entre le sortant et une personne des ressources humaines, idéalement la DRH. Cet entretien a pour but de revenir sur l'expérience au sein de l'organisation, tirer des enseignements et en faire des pistes d'amélioration si besoin. Ce *feedback* est aussi l'occasion de clore la relation entre l'employé et l'organisation et de se quitter positivement. L'ONG 1, reste en contact avec son ancien personnel, notamment au niveau informel mais aussi en les conviant de manière formelle au *team building* annuel réunissant tous les acteurs de l'organisation.

*« Le but premier de l'entretien de séparation est de comprendre pourquoi (sauf si raisons qui ne sont pas du tout liées au travail). Si la personne part c'est que quelque chose n'a pas fonctionné, et donc c'est mettre le doigt sur ce qui a posé problème et en tirer des enseignements. [...] Même si le feedback n'est pas que positif le fait de s'entretenir avec la personne, de lui donner l'occasion de s'exprimer et d'être écoutée ça laisse une note positive sur la relation. »*

*(Directrice des ressources humaines ONG 1, 27/10/2022)*

En revanche pour l'ONG 2, il n'existe pas de procédure particulière pour la séparation (à part les procédures légales). Cependant le départ volontaire d'un employé est perçu comme échec interne.

*« Si c'est un départ volontaire, ce qui est souvent le cas, on est déçu car on le perçoit comme un échec. Car c'est du temps investit dans le recrutement et dans l'accompagnement, en plus de la perte d'un bon candidat. »*

*(Directrice des ressources humaines ONG 2, 9/11/2022)*

Comme pour la première ONG, l'ONG 3 prévoit un entretien, dans le cas d'une sortie volontaire de la part de l'employé, afin de comprendre les raisons du départ et de pouvoir améliorer les points abordés. Cet entretien se fait sur base volontaire et n'est pas obligatoire.

Dans l'ONG 4, les séparations se font principalement dans un respect mutuel. Le plus important ici est la transmission des connaissances et de l'expérience de l'employé sortant, au nouveau.

Concernant l'ONG 5, c'est le directeur général qui s'occupe des séparations, celles-ci peuvent se passer de différentes manières.

## **1.2 Analyse des résultats**

Dans cette partie du travail nous allons analyser les résultats des entretiens menés avec les DRH des ONG présentés ci-dessus au regard de la théorie présentées dans la première partie de ce travail. Les éléments dégagés de ces analyses seront utilisés dans la dernière partie afin de les comparer à l'enquête menée auprès des employés.

### **1.2.1 Le département des ressources humaines**

Le rôle du département RH ne diffère pas dans le secteur marchand et dans le secteur des ONG. Cependant, la manière de gérer celui-ci diffère sur certains éléments. Le modèle de GRH utilisé dans les organisations, le modèle valoriel (Pichault & Nizet, 2000), reposant sur les valeurs et la mission est en effet constaté dans les différentes organisations interrogées. La cohérence entre la gestion interne et le but global de l'organisation est importante (Chandler, 1962). Elle permet notamment une stabilité au sein de l'organisation et un engagement fort de la part des employés.

Pour déterminer le rôle du département RH, David Guest (1987) a établi quatre objectifs principaux. Le premier, l'objectif d'intégration, peut être applicable dans les deux secteurs, cependant les ONG interrogées n'envisagent pas la gestion des ressources humaines de manière stratégique. Néanmoins, elles l'utilisent afin de renforcer la culture d'entreprise et elles mettent en place des procédures cohérentes avec l'idéologie de l'organisation. L'avantage compétitif que cela peut apporter (Legge, 1989) est valable aussi dans le secteur des ONG. Cependant, les organisations ne sont pas reconnues pour leur gestion des ressources humaines. Le deuxième, l'objectif d'engagement des employés, ou engagement organisationnel, est très important dans les ONG car la mission des organisations est moteur au sein du travail quotidien (Word & Sowa, 2017). Cela appuie la cohérence entre le travail et les valeurs et mission de l'organisme. Le troisième, l'objectif de flexibilité ou d'adaptation, les ONG questionnées sont pour la plupart en structure de réseau, donc faiblement hiérarchisé et plus facilement adaptative. Le quatrième, l'objectif de qualité, les organisations ont des enjeux liés notamment à l'image qu'elles renvoient sur le marché du travail. Leur but est de dégager une image professionnelle et attirante, tout en visant des candidats enthousiasmés par la mission et les valeurs de celles-ci.

Contrairement à certaines entreprises du secteur commercial (Ansoff, 1965), d'après les DRH de la plupart des ONG interrogées, la cohérence entre la gestion interne et la poursuite de la mission de l'organisation est respectée dans le secteur associatif.

### **1.2.2 Le cycle de vie d'un employé**

En comparant les résultats de nos entrevues à la théorie, nous constatons qu'il existe des particularités propres à la gestion des ressources humaines dans le secteur des ONG.

#### **1.2.2.1 L'attraction ;**

Dans la première phase, l'attraction, les ONG doivent renvoyer une image sur le marché des dons mais aussi sur le marché du travail. Afin de contrer certains clichés dépeignant une image obsolète, peu structurée et moins professionnalisée des ONG (Nemenoff, 2013), certaines organisations défendent une image professionnelle et qualitative en tant qu'employeur. Les DRH interviewées insistent sur le fait que dans ce secteur la communication faite sur le marché du travail met en avant la mission et les valeurs véhiculées par l'ONG. Ceci a pour but d'attirer des candidats voulant contribuer à une mission, bien que dans les deux secteurs on retrouve des candidats montrant un intérêt pour aider les autres (Hansen, Ban, and Huggins, 2003). Mais, d'après les DRH, ceci est d'autant plus important dans le secteur des ONG car cela permet aussi de recruter des personnes susceptibles de contribuer à un environnement de travail cohérent fortement porté sur les valeurs, et homogène avec les autres collaborateurs déjà dans l'organisation.

### **1.2.2.2 Le recrutement ;**

Dans la deuxième phase, le recrutement, les organisations apportent une grande importance à l'adhésion aux valeurs, un enjeu important est donc d'évaluer cette adhésion. Celle-ci, ainsi que les compétences des candidats sont les deux critères les plus importants au moment du recrutement (Bish & Becker, 2016). Pour se faire, plusieurs méthodes pour évaluer la correspondance entre le candidat et les valeurs ont été mises en place. S'assurer que les candidats adhèrent à la vision de l'organisation permet de faciliter la cohésion et le fonctionnement interne. Comme pour le secteur marchand, choisir le bon candidat dès le début du processus et éviter les erreurs de casting permet une expérience plus positive pour le candidat ainsi que pour l'organisation (Cattermole, 2019). En évitant de relancer un processus de recrutement, cela diminue le risque de créer trop de changement dans l'organisation. En effet, comme mentionné par la plupart des ONG interrogées, le maintien de la stabilité dans l'environnement de travail est important. Cependant, certaines ONG montrent une indulgence dans l'adhésion aux valeurs envers les postes de support.

### **1.2.2.3 L'intégration ;**

Dans la troisième phase, l'intégration, les DRH expliquent que l'accompagnement de la recrue se déroule généralement d'une manière formelle avec un accompagnant, souvent un supérieur hiérarchique ou un membre du département RH ; et d'une manière informelle avec une autre personne, souvent un collègue. D'après Anderson-Gough et al. (2000), il est nécessaire d'avoir un accompagnement de type formel et informel afin que l'intégration soit efficace. Pour la plupart des organisations questionnées, elles accompagnent les recrues de manière individuelle en laissant une autonomie. Cette stratégie est fortement basée sur l'engagement dans l'organisation, comme on peut le retrouver dans le secteur marchand (Lengnick-Hall et al., 2009). Elle est moins formalisée et supervisée, elle permet donc une plus grande autonomie, flexibilité, comme constaté par les DRH. Cependant, en termes d'autonomie, l'ONG 4 se démarque particulièrement des autres organisations en laissant une grande autonomie et responsabilisation. Comme pour le secteur marchand (Cattermole, 2019), les organisations ont des procédures pour encadrer et prévoir le déroulement de l'intégration.

### **1.2.2.4 Les formations ;**

Pour la quatrième phase, les formations par les pairs sont le plus souvent privilégiées. Ceci conforte la théorie de Word & Sowa (2017) sur ce sujet, sachant que le nombre d'employés est inférieur à 500. Cependant comme exprimé dans la théorie (Word & Sowa, 2017), il est important pour les nouvelles recrues de pouvoir s'adapter et mieux comprendre ce secteur des ONG. En Belgique, il existe des formations dédiées à ce sujet qui sont organisées, notamment, par la DGD et ACODEV.

### **1.2.2.5 La rétention ;**

Dans la cinquième phase, la rétention est un challenge important qui peut se développer en plusieurs points. La plupart des avantages accordés dans le secteur des ONG sont non-financiers. Cela se rapporte à la théorie de Thompson (2005), valorisant tout type de compensation, qu'elles soient financières ou non. Les prochains éléments abordés dans la rétention démontrent une forte présence des éléments non-financiers comme avantage dans les ONG interrogées.

Premièrement, la rétention des employés se traduit par un élément fortement valorisé par les ONG interrogées qui est l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. La liberté dans l'aménagement du travail permet aux employés de mieux gérer cet équilibre, et d'après Armstrong (2009), la liberté dans la gestion du travail permet d'augmenter la productivité des employés. Au niveau de la flexibilité dans le travail, certaines organisations interrogées permettent une grande liberté dans la gestion des horaires. Un autre aménagement permettant cela est le télétravail. En effet, pour certains postes adaptés à ce cadre de travail à distance, les travailleurs sont autorisés à

davantage de jours en télétravail. Tout cela permet aux employés de mieux organiser l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. D'après les DRH questionnées, les aménagements prévus sont un avantage, plus convenants et adaptables, comparé au secteur marchand. Cependant, ces outils sont aussi utilisés dans les deux secteurs, mais la grande flexibilité des horaires qu'offrent certaines ONG est moins fréquente dans le secteur marchand. Les congés ou situations exceptionnelles peuvent aussi être influencées par la taille et les valeurs de la structure. En effet, une organisation ayant, par exemple, un but social et une mission tournée vers l'aide à autrui, sera dans une démarche compréhensive et coopérante envers la personne concernée. Une situation pareille dans une petite structure est aussi influencée par la proximité qu'il existe entre les collaborateurs, et donc la solidarité présente entre eux.

Deuxièmement, la rétention est favorisée par les compensations ou récompenses accordées comme vu dans la théorie (Word & Sowa, 2017), c'est un enjeu important dans les ONG. Ces compensations regroupent plusieurs catégories d'avantages. La théorie exprime un enjeu que rencontre le secteur des ONG qui est de maintenir une cohérence entre sa mission et son fonctionnement interne (Word & Sowa, 2017). Cet enjeu a effectivement été mentionné par les DRH interrogées. Le budget limité des organisations et la justification des décisions auprès des financeurs de subsides impose une contrainte spécifique aux ONG. Pour relever cet enjeu les ONG ont dû développer différentes méthodes. Parmi celles-ci nous pouvons noter l'équité salariale. L'équité interne est valorisée dans les organisations interrogées. Afin de mettre celle-ci en place certaines ONG ont choisi de se baser sur les recommandations de la fonction publique (SPF) pour fixer les salaires des employés. Cela permet de baser la rémunération sur une référence légale établie. Celle-ci est considérée comme équitable sur base du niveau d'études et d'ancienneté. Cela évite aux organisations de devoir établir leur propre méthode de rémunération qui risquerait d'être moins appréciée ou plus discriminante. Une des ONG interrogées a opté pour la méthode se basant sur la pesée de poste, celle-ci se retrouve aussi dans le secteur marchand. La rémunération se base sur la valeur que l'employé crée au sein l'organisation et l'importance de son poste. L'équité s'applique aussi de manière externe, en comparant les rémunérations au marché du travail. Dans ce contexte les ONG comparent leurs rémunérations internes au marché des ONG en Belgique. La plupart des organisations interrogées sont dans la moyenne ou la moyenne haute de la rémunération sur le marché du travail des ONG, ce qui les satisfait. Les enquêtes menées sur ce sujet permettent aux organisations de s'évaluer et de réaligner par rapport au marché. Cependant, ceci reste difficile à appliquer pour les plus petites structures. L'équité salariale est donc un avantage que l'on peut retrouver dans le secteur marchand et le secteur non-lucratif, ce dernier essayant de respecter au maximum les valeurs prônées dans sa gestion interne.

Troisièmement, les autres compensations non-financières fortement valorisées dans les ONG sont la reconnaissance et l'autonomie. Cela est un caractère similaire à certaines structures du secteur marchand (Thompson, 2005). Toutes les ONG interrogées mettent en avant la reconnaissance accordée aux employés. L'autonomie est aussi fortement valorisée dans la plupart des organisations. Ces compensations permettent d'instaurer un environnement de travail respectant les valeurs de l'ONG, et instaurant un climat de respect et de confiance. La connexion entre l'environnement de travail et les employés permet de développer l'engagement de ceux-ci, ce qui accentue l'importance de celui-ci (Gibbons, 2006).

Quatrièmement, les évaluations annuelles représentent un outil important dans le développement et la rétention des employés. Les critères de celles-ci décrits par Armstrong (2009) (d'impartialité, d'adaptation, de compréhension, de transparence, de non-discrimination) dans le secteur marchand sont aussi appliquées dans les ONG. Ces critères permettent la bonne réalisation des entretiens. Dans les ONG le terme d'évaluation est remplacé la plupart du temps par le terme d'entretien annuels. Car il s'agit d'un échange, d'une discussion, plutôt que d'un contrôle. Le caractère collaboratif que l'on retrouve dans les organisations interrogées permet une plus grande autonomie et responsabilisation des travailleurs. En proposant notamment aux employés de choisir eux-mêmes les objectifs à atteindre. D'après les DRH interrogées, la manière de gérer ces entretiens permet



d'instaurer une relation faiblement hiérarchisée avec le responsable (souvent la personne menant l'entretien). Le but des entretiens identifié dans les entretiens avec les DRH et dans la théorie (Erdogan, 2002) est de fixer des objectifs individuels tout en répondant aux besoins de l'organisation (afin de poursuivre la mission globale). Cependant, contrairement au secteur marchand, l'octroi de récompenses financières en fonction des objectifs atteints n'est pas en phase avec la mission des ONG. Les récompenses financières sont rares dans le secteur des ONG et ceci entraîne un enjeu pour celles-ci. L'évaluation, ou la gestion, de la performance n'est pas une vision répandue dans les ONG (Speckbacher, 2003), la reconnaissance de l'accomplissement est davantage valorisée, en regard aux valeurs de celles-ci. Pour les ONG interrogées la poursuite des objectifs est principalement motivée par l'engagement des collaborateurs dans l'organisation, ainsi que dans sa mission. Les objectifs aménagés en collaboration permettent de concilier les besoins individuels, collectifs, et organisationnels et motivent davantage les employés. Les entretiens annuels donnent aussi l'occasion aux ONG questionnées de réévaluer l'adhésion aux valeurs ainsi que l'engagement dans l'organisation de l'employé. Dans les cinq ONG interrogées l'enthousiasme et l'engagement apporté dans l'organisation pour la réussite de la mission sont extrêmement importants. C'est cela que la théorie définit comme la motivation intrinsèque, qui s'avère cruciale dans les organisations à but non lucratif (Word & Sowa, 2017). L'engagement dit *commitment* (en anglais) est très important dans les ONG interrogées, d'après les DRH, l'engagement dans la mission est d'autant plus crucial et primordial que dans le secteur marchand. L'engagement représente une compensation non-financière importante du secteur des ONG. Cet engagement est aussi défini par Murlis et Watson (2001) avec le terme de *performance engagée*. Celle-ci est instauré principalement par la motivation des employés à s'investir dans la mission de l'organisation et par l'adhésion aux mêmes valeurs de l'environnement de travail. L'équilibre parmi les employés qu'instaure cet engagement permet de créer un environnement de travail cohérent et homogènes aux valeurs de l'organisation. Finalement, ceci contribue à créer une culture d'entreprise basée sur la mission, les valeurs, l'engagement et l'environnement de travail que créent les employés à ce stade. La responsabilité du département RH à mettre en place des compensations adaptées donnant l'envie au personnel de rester dans l'organisation est déterminante. Plus tôt dans le cycle, lors du recrutement, le choix du bon candidat dès le début du processus est très important car il permet de maintenir un équilibre et une stabilité. Une erreur de casting au moment du recrutement pourrait bousculer cette stabilité.

Finalement, la culture d'entreprise s'oriente sur la mission et les valeurs de l'organisation partagées au sein de celle-ci. Cela permet aux employés de s'identifier et de maintenir l'engagement dans la mission de l'organisation continue et quotidienne (Cattermole, 2019). Un engagement élevé dans la mission de l'ONG permet un grand épanouissement dans le travail, et un attachement fort à l'organisation. Ceci est accentué par les ONG interrogées en organisant des *team buildings*, permettant de renforcer les liens entre collègues. Toutes les ONG interrogées organisent des *team buildings* pour souder les membres de l'organisation et aussi pour les rassembler et les fédérer à la mission de l'organisation. La culture d'entreprise est accentuée par toutes les compensations non-financiers qui sont mises en place les ONG.

#### **1.2.2.6 La séparation ;**

Dans la phase de séparation clôturant le cycle d'un employé, l'enjeu visé est de terminer la collaboration entre l'organisation et l'employé de manière positive. Il est important pour les ONG interrogées de laisser l'image d'une expérience positive et dans un climat agréable (Njagi, Munyiri, 2014). Dans les cas exposés par les DRH questionnées, les départs précoces étaient la plupart du temps des erreurs de casting au moment du recrutement. A part ces rares expériences malheureuses, d'après les DRH, les ONG rencontrent en large majorité des départs du type *aurevoir reconnaissant* ; alors qu'ils ne représentent que 19% des départs en milieu marchand (Klotz & Bolino, 2016). L'objectif de maintenir une certaine stabilité dans l'organisation est important pour les ONG interrogées, et se traduit notamment par l'accompagnement de la recrue par le sortant, comme pour certaines de ces organisations. Aussi, pour la première ONG, d'après la DRH, les relations après la séparation restent très positives, qu'elles soient formelles ou informelles. Deux des ONG organisent

des entretiens entre le département RH et les sortants. Ceux-ci manifestent une volonté de s'améliorer et d'avoir le ressenti de la personne, cette collaboration entre les RH et le sortant est un élément indispensable d'après Njagi et Munyiri (2014). Pour les ONG interrogées ayant mis en place ces entretiens de sorties il est important de comprendre ce qui n'a pas fonctionné afin de trouver des pistes d'amélioration. Cependant, les méthodes utilisées par les ONG interrogées restent assez différentes. Notamment par la dernière ONG, pour laquelle les départs ne sont pas du ressort du département RH mais bien de la direction.

## Chapitre 2 : L'enquête

### **2.1 Le propos de recherche**

Cette enquête a pour but de comparer les résultats obtenus au sein des cinq organisations interrogées avec ceux obtenus par les DRH, ainsi que la théorie. L'objectif est de constater si les méthodes utilisées par les DRH sont efficaces et si elles sont perçues de la même manière en interne. Le questionnaire est repris dans l'ANNEXE 5.

### **2.2 L'échantillon**

Cette enquête a été menée au sein des cinq ONG interrogées. Pour rappel, leur siège se situe tous en Wallonie, mais les organisations sont de tailles différentes, et les DRH ont une place et une importance différentes en fonction de leur organisation. Ce sont les DRH qui ont fait circuler le formulaire, par mail mais aussi en en parlant en personne, il est donc difficile d'estimer la taille de l'échantillon de départ. Le questionnaire a été lancé début décembre et a été disponible durant une dizaine de jours. Nous avons obtenu 46 réponses exploitables.

Les 46 réponses sont issues des cinq ONG, au niveau de la représentativité des celles-ci, elles ont participé au questionnaire dans les proportions suivantes : 18 personnes de l'ONG 1 (39,13 %), 4 personnes de l'ONG 2, (8,70 %), 8 personnes de l'ONG 3 (17,39 %), 6 personnes de l'ONG 4 (13,04 %) et 10 personnes de l'ONG 5 (21,74 %).

L'échantillon est composé de 46 réponses au total, dont 30 femmes (65,2 %) et 16 hommes (34,8 %). L'intervalle des âges se situe entre 26 ans et 64 ans, avec une médiane à 28 ans et une moyenne de 42 ans. La formation des personnes interrogées est évaluée sur trois niveaux d'études différents (avec possibilité de rajouter un choix) et se compose de 33 Master (71,74 %), de 10 Bachelier (21,74 %) et de 3 CESS / études supérieures (ou équivalent) (6,52 %).

Au niveau de l'organisation, l'échantillon se compose de 9 responsables (d'unité ou département) (19,57 %), de 33 employés (71,74 %) et de 4 assistants (8,70 %).

### **2.3 Analyse des résultats**

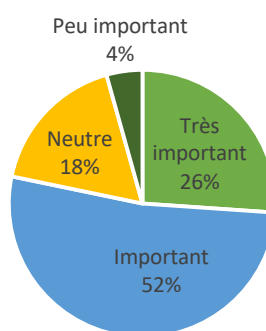
Cette partie du travail présente les résultats de l'enquête menée auprès du personnel des cinq ONG interrogées. Afin de pouvoir les comparer plus facilement aux réponses des récoltées auprès des DRH interviewées et à la théorie nous avons repris la même structure du cycle de vie d'un employé. Toutes les réponses de l'enquête sont reprises dans l'ANNEXE 6.

#### **2.3.1 Cycle de vie d'un l'employé**

##### **2.3.1.1 *L'attraction ;***

Sur le marché du travail, les ONG cherchent à acquérir une visibilité et à refléter une image en tant qu'employeur. Parmi les personnes interrogées, 36 (78,30 %) connaissaient déjà l'organisation dans laquelle ils travaillent actuellement. Cela montre que les organisations ont une grande visibilité, même si cela n'est pas forcément issu du marché du travail car cela peut venir de leur image d'associations sur le marché des dons. Le même nombre de personnes (36, représentant 78,30 %), envisageaient de travailler dans le secteur associatif avant de rejoindre leur organisation actuelle. Pour un grand nombre de ces personnes (36, représentant 78,30 %), il était *important* ou *très important* de contribuer au secteur des ONG.

### Il était important pour vous de travailler dans le secteur des ONG.



La volonté de travailler dans le secteur des ONG crée une auto-sélection sur le marché du travail. Les personnes voulant travailler dans ce secteur sont prêtes à accepter un salaire plus bas, il n'est donc pas étonnant d'avoir autant de personnes avec un intérêt spécifique pour ce secteur (Handy & Katz, 1998).

Par rapport à l'image renvoyée par les organisations, les réponses reçues dégagent majoritairement une image sérieuse et professionnelle de l'organisation :

*« Image d'une association vivante, engagée, professionnelle et disposant de moyens pour mettre en œuvres ses missions. »*

A préciser que ce type de propos n'est pas inhérent à une seule ONG, mais bien à toutes les organisations interrogées. Le défi de briser les anciens stéréotypes des ONG peu professionnelles et moins sérieuses est donc relevé en grande partie. Ensuite, un autre aspect parmi les réponses est l'image sociale et humaine que renvoient ces organisations. Certaines réponses dépeignent une image traditionnelle, de petite structure, mais ce n'est qu'une petite partie :

*« Une petite ONG belge assez classique (projets et management traditionnels, voire à l'ancienne) ».*

Aussi, avant d'être recrutée au sein de l'organisation, la majorité des personnes (27, représentant 58,70 %) connaissait bien ou très bien les valeurs de l'ONG. Ce qui montre que la communication des valeurs est efficace la plupart du temps et que les personnes sur le marché du travail peuvent se faire une idée préalable de l'organisations sur base de ces valeurs.

#### 2.3.1.2 Le recrutement ;

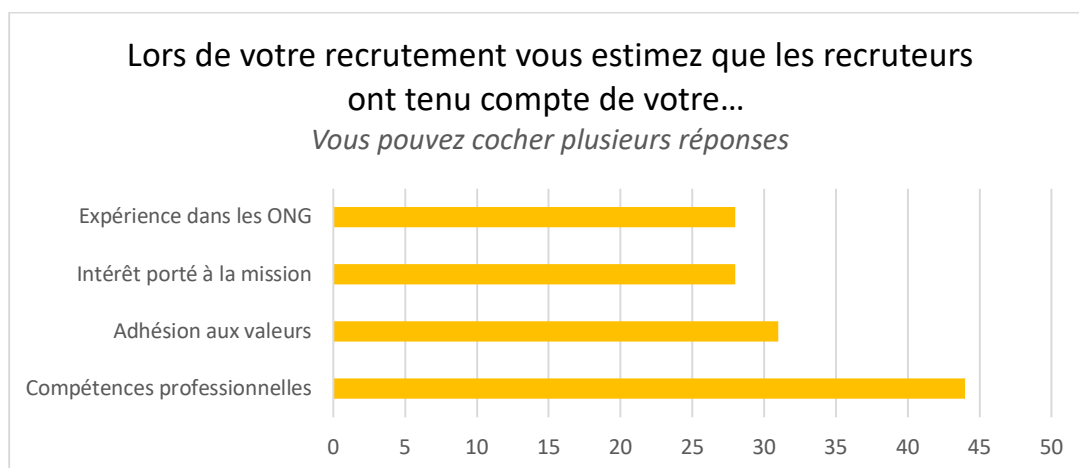
La méconnaissance des opportunités de carrière dans le secteur des ONG peut encore freiner les recrutements ou biaiser la vision des possibilités professionnelles en son sein (Nemenoff, 2013). Parmi les personnes interrogées, lorsque l'on observe, au moment du recrutement, quelle durée les recrues envisageaient de rester dans l'organisation on observe que les réponses sont très variées. Pour les différents intervalles proposés, les résultats dans l'ordre d'importance sont les suivants : entre 2 et 5 ans (16 personnes, pour 34,80 %), entre 5 et 10 ans (13 personnes, pour 28,30 %), entre 10 et 20 ans (8 personnes, pour 17,40 %), plus de 20 ans (6 personnes pour 13 %) et finalement, pour moins de deux ans ce ne sont que 3 personnes (pour 6,5 %). Lorsque l'on compare ces résultats avec les années actuellement pratiquées au sein de l'organisation, on aperçoit que 18 personnes (soit 39 %) sont dans l'organisation depuis moins de 2 ans. Les résultats individuels montrent que la majorité des personnes engagées depuis moins de 2 ans envisagent de

rester entre 2 et 5 ans. Cela montre que les personnes n'envisagent pas de réaliser leur carrière dans leur organisation actuelle. Aussi, lorsque l'on regarde les cinq personnes engagées depuis plus de 20 ans, une seule d'entre elles envisageait de rester initialement plus de 20 ans. Deux d'entre elles envisageaient de rester seulement entre 2 et 5 ans. Cela peut venir de différents facteurs, mais cela montre que certaines personnes réalisant une carrière dans une organisation n'en avaient pas l'intention au départ.

Au niveau des procédures de recrutement, chaque organisation a une marche à suivre bien déterminée. Dans une question permettant les choix multiples, 25 personnes (54,30 %) ont décrit leur recrutement comme structuré avec une procédure bien établie. Cela montre que les procédures théoriques sont en majorité appliquées et ressenties. Ensuite, la deuxième caractéristique choisie pour décrire le processus de recrutement est le caractère individualisé de celui-ci. Par là il est entendu spécifiquement adapté à l'individu, ce sont 20 personnes qui ont choisi ce caractère (soit 43,50 %). Le troisième critère le plus important est celui du déroulement formel et professionnel du recrutement, choisi par 17 personnes (soit 37 %). Ce qui revient à généraliser le recrutement comme structuré, individualisé et formel, cela conforte la professionnalisation des ONG.



Lors des entretiens avec les DRH les deux critères les plus importants évoqués étaient les compétences professionnelles et l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Bien que, d'après les DRH interrogées, pour des postes de support certaines des ONG sont indulgentes quant à l'adhésion aux valeurs. Ici, du point de vue des recrues, 44 d'entre elles (95,70 %) estiment que les recruteurs ont tenu compte de leur compétences professionnelles. La deuxième caractéristique qui ressort pour 31 recrues (67,40 %) est l'adhésion aux valeurs. On peut donc constater que l'adhésion est très importante lors du recrutement et que les recrues ressentent celle-ci. De plus, les réponses données en troisième et quatrième position confortent l'importance de l'engagement dans l'intérêt social de l'associatif. En effet, pour 28 personnes (60,90 %) l'intérêt porté à la mission de l'organisation a été estimé, et pour le même nombre de personnes, l'expérience dans le secteur du non-lucratif a été valorisée. Ces quatre caractéristiques sont celles qui ressortent en majorité, elles sont donc très importantes et présentes dans le processus du recrutement.



Comme vu avec les DRH interrogées et la théorie, s'assurer de recruter le bon candidat dès le départ est un enjeu important pour toute organisation (Cattermole, 2019). C'est pour cela qu'en estimant, notamment, l'engagement et la correspondance des candidats avec les valeurs et la mission de l'organisation, une sélection peut déjà être faite. Cela permet d'évaluer le potentiel engagement que la personne portera dans son travail et dans l'organisation, ainsi que la réussite potentielle de l'intégration interne dans son environnement de travail. Il est très important pour les organisations d'avoir un environnement interne homogène et cohérent (d'après les entretiens avec les DRH), l'évaluation de ces critères permet donc d'estimer si la personne correspond à l'environnement et si elle pourra intégrer l'organisation de manière à maintenir la stabilité interne.

### **2.3.1.3 L'intégration ;**

Dans cette phase, la majorité des personnes interrogées a estimé que l'accompagnement reçu lors de l'intégration était *satisfaisant* ou *très satisfaisant* (27 personnes, soit 58,70 %). Cependant, ce propos est nuancé par une autre proportion de réponses qui a estimé cet accompagnement *peu* ou *pas du tout satisfaisant* (8 personnes, 17,40 %). Cela reste un pourcentage à ne pas négliger, il montre une différence dans les expériences vécues, cela peut être lié à plusieurs facteurs. Cependant, les personnes ayant répondu *peu* ou *pas du tout satisfaisant* ne sont pas issues de la même organisation, ce n'est donc pas une caractéristique inhérente à une seule ONG.

Par rapport aux personnes ayant accompagné les recrues deux postes se dégagent majoritairement. La question permettait plusieurs choix, étant donné que dans la plupart des processus les recrues étaient accompagnées par plusieurs personnes. Pour le plus grand nombre, 28 personnes (60,90 %), c'est un collègue qui a accompagné la nouvelle recrue au sein de l'organisation, ceci suppose un accompagnement informel, d'après les DRH. Ensuite, c'est le responsable de la même unité/du même département pour 27 personnes (58,70%), ceci suppose un accompagnement plus formel, d'après les DRH. Ce sont deux mêmes personnes, un collègue ou un responsable, qui jouent un rôle principal dans l'intégration du nouveau collègue.

#### **2.3.1.4 Les formations ;**

Le monde des ONG est un secteur dans lequel des formations spécifiques sont disponibles et encouragées par la plupart des ONG interrogées. Une étude de Chang et al. (2015) montre que dans la plupart des ONG la manière dont sont données les formations est une approche de « terrain » au sein de l'organisation. Plus du trois quart des personnes interrogées (35 personnes, 76,10 %) ont participé à une ou plusieurs formations spécifiques au monde des ONG. Cela montre l'importance portée à la spécificité du secteur des ONG.

#### **2.3.1.5 La rétention ;**

Les organisations réalisent différentes actions, offrent différents avantages afin de satisfaire le personnel et de le maintenir au sein de la structure. A travers le questionnaire nous avons posé une question ouverte afin d'avoir des réponses personnelles et de pouvoir identifier les éléments qui ressortent spontanément. L'implication dans la mission et l'adhésion aux valeurs est la raison principale qui ressort, cela conforte la théorie sur le sujet (Word & Sowa, 2017 ; Murlis & Watson 2001), celle-ci est quelques fois accompagnée d'un sentiment de confiance envers l'organisation. Cette motivation est dite motivation intrinsèque et est déterminante dans le secteur des ONG, ici la théorie qui la représente comme le « *bonus non-lucratif* » se confirme aussi (Brandl & Güttel, 2007). Ensuite, la deuxième raison la plus mentionnée est l'environnement de travail et la relation avec les collègues, ces raisons sont importantes car elles sont vécues au quotidien. Après, la motivation par le travail en lui-même est aussi fortement partagée. Notamment par les avantages comme la liberté, la grande autonomie et la responsabilisation. Et finalement, les avantages non-financiers liés aux organisations sont mentionnées, tels que la flexibilité du travail et le bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

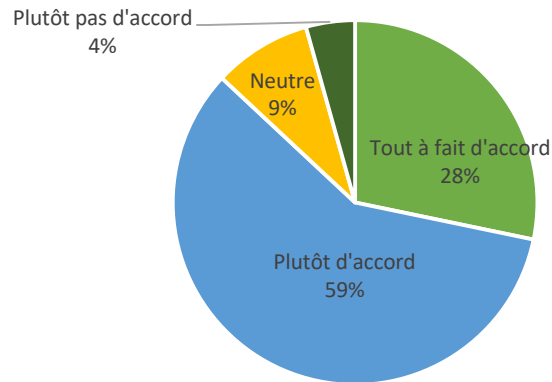
Toutes ces réponses nous permettent de confirmer que les aménagements des DRH en tant que compensations sont appréciés et permettent la rétention.

Voici quatre exemples de réponses reprenant les divers arguments :

1. « *Intérêt, stimulation du poste en tant que tel, bonne entente dans l'équipe et responsabilisation des employé.es qui permet de travailler en confiance.* »
2. « *Volonté de faire bouger les choses à plus large échelle et confiance dans l'utilité des actions menées par l'association.* »
3. « *Toute l'équipe s'est toujours montré bienveillante et compréhensive, j'aime la diversité et l'évolution de mes tâches, la confiance dont ils font preuve envers moi. C'est ma première expérience professionnelle et j'en suis ravie !* »
4. « *Le confort de travail, la flexibilité, les avantages extra-légaux, l'adhésion aux valeurs.* »

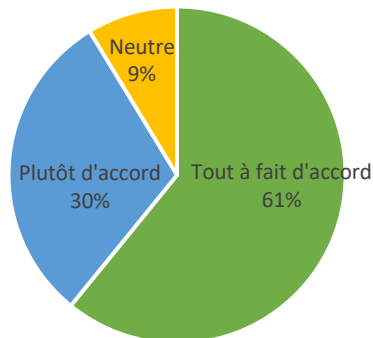
Parmi les éléments favorisant la rétention, l'environnement de travail est important dans le monde des ONG, car cela fait partie des compensations non-financières que ces organisations peuvent offrir (Word & Sowa, 2017). Parmi les 46 personnes interrogées, 40 d'entre elles sont *tout à fait satisfaites* ou *plutôt satisfaites* de leur environnement de travail. Cela montre que les organisations réussissent cet enjeu important de la rétention et cela permet l'épanouissement du personnel. Aussi, d'après Towers Watson (2014) c'est la connexion qui existe entre l'employé et son environnement de travail qui détermine l'engagement (Murlis & Watson, 2001).

Vous êtes satisfait.e de votre environnement de travail actuel.



On peut constater que les personnes adhérant à la mission de l'organisation représentent actuellement 89 % des personnes interrogées (soit 41 personnes). Toutefois, la mission peut ne pas se ressentir au travers des tâches quotidiennes, malgré une grande adhésion à celle-ci. Dû à cette réflexion, la question de la présence de la mission dans le travail quotidien se pose. Ici, la plupart des personnes interrogées, soit 91,30 % (42 personnes), se sentent concernées par la mission principale de l'organisation au quotidien. Le reste des réponses sont *neutres*, mais aucune ne sont en désaccord. Cela renforce d'autant plus l'implication dans l'organisation et dans le travail de chacun.

Vous vous sentez concerné.e par la mission de votre ONG dans votre travail quotidien.



De plus, 38 personnes (82,60 %) sont *tout à fait d'accord* ou *plutôt d'accord* avec le fait que cet engagement les incite à rester dans l'organisation. C'est donc un élément très important. Cet engagement est décrit dans la théorie comme *commitment* ou *performance engagée*, et cet élément est d'autant plus crucial dans le secteur des ONG (Armstrong, 2009 ; Murlis & Watson, 2001).

Dans les autres éléments qu'offrent les organisations interrogées, les avantages liés à la flexibilité et la liberté dans le travail sont montrés comme avantage par certaines des DRH. En effet, au niveau du personnel ce critère est un incitant à la rétention pour la plupart des personnes interrogées, soit 87 % (40 personnes). Dans la rédaction de la



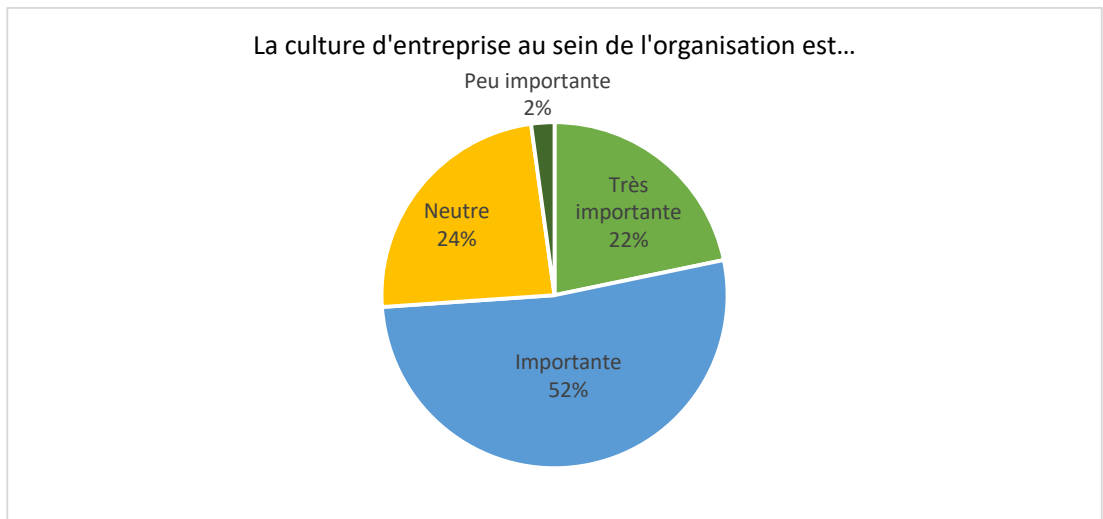
question intégrée au sondage il a été précisé que les avantages concernés étaient des avantages que l'on ne retrouve pas forcément dans le secteur marchand.

Les entretiens annuels sont importants dans la gestion du personnel des ONG, d'après les DRH et d'après Word et Sowa (2017). Du point de vue des employés interrogés, 69,60 % (32 personnes) sont *tout à fait d'accord* ou *plutôt d'accord* avec l'importance de ces entretiens. Cela conforte l'idée de poursuivre ces entretiens, similaires au monde marchand mais avec les spécificités apportées par le monde des ONG.

Au niveau financier, même si le salaire n'est pas l'incitant principal dans le secteur associatif (Word & Sowa, 2017 ; Word & Carpenter, 2013) il reste important. L'avis parmi le personnel est assez nuancé sur le sujet. En effet, bien que 52,20 % (soit 24 personnes) soit *tout à fait satisfaites* ou *plutôt satisfaites* de la situation financière que leur offre leur travail et 21,70 % (soit 10 personnes) ne sont *pas du tout satisfaites* ou *plutôt pas satisfaites*. Ceci peut venir de différentes raisons, notamment des méthodes de rémunération utilisées dans les différentes ONG ou des attentes personnelles de chaque employé. Cela laisse encore un enjeu à relever pour les organisations : satisfaire leur personnel d'un point de vue financier.

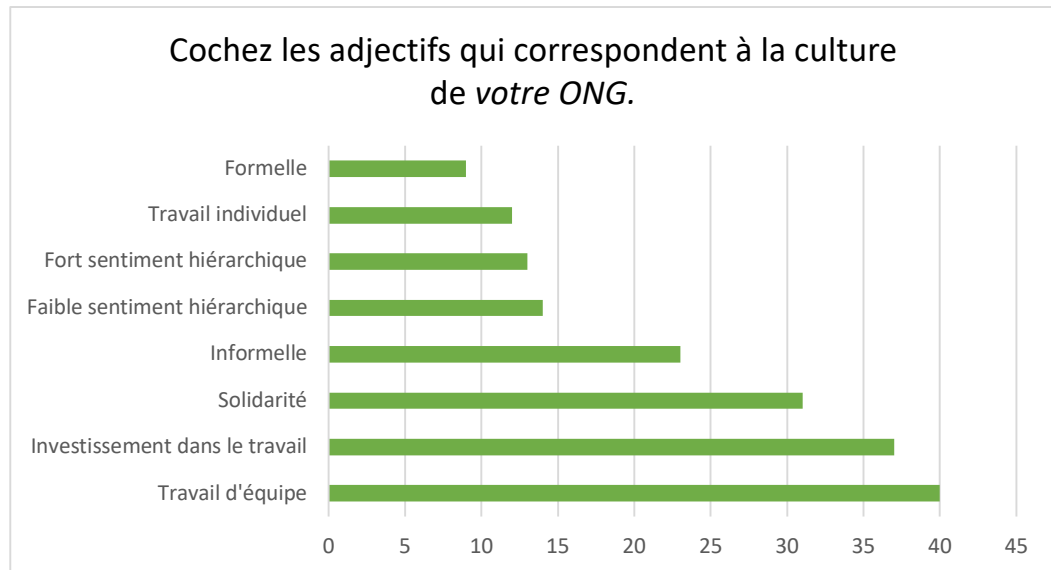
#### 2.3.1.5.1 La culture d'entreprise ;

Comme vu précédemment la culture d'entreprise est un élément très important au sein de toutes les structures. C'est notamment à travers cette culture interne que les valeurs se manifestent et se transmettent. Lors d'un recrutement bien réalisé, la nouvelle recrue peut facilement s'intégrer et s'identifier au sein de l'organisation, notamment car elle partage les mêmes valeurs (Cattermole, 2019). Dans les organisations interrogées, 34 personnes (73,90 %) perçoivent la culture au sein de leur organisation comme *importante* ou *très importante*, cette grande importance permet aux employés d'être attachés aux valeurs et à l'organisation même.



Dans l'enquête menée, les quatre adjectifs associés à la culture d'entreprise qui ont été choisis par la majorité des employés sont dans l'ordre d'importance : le travail d'équipe et la collaboration (pour 40 personnes, 87 %), l'investissement dans le travail (pour 37 personnes, 80,40 %), la solidarité (pour 31 personnes, 61,40 %) et finalement le caractère informel (pour 23 personnes, 50 %). Ces valeurs transmettent clairement les valeurs sociales et humaines mises en avant par les ONG. Cependant, il est à noter que des adjectifs opposés ont aussi été choisis par les personnes interrogées. Notamment ceux liés au sentiment de hiérarchie, 13 personnes (23,30 %) disent ressentir un fort

sentiment hiérarchique, lorsque que celui-ci est faible pour 14 personnes (30,40 %). Le sentiment fort hiérarchique ressenti par les employés contredit le propos de certaines DRH exprimant ce sentiment comme étant faible au sein de l'ONG.



### 2.3.1.6 La séparation ;

Dans cette dernière étape, il a été demandé aux personnes si elles envisageaient de quitter l'organisation, sur départ volontaire, dans un court terme (c'est-à-dire dans maximum deux ans). La réponse majoritaire de 25 personnes (54,30 %) est *non*, contre 7 personnes (15,20 %) ayant répondu *oui*. Une proportion de 13 personnes (28,30 %) a répondu *neutre*. Nous pouvons supposer les personnes ne voulant pas répondre ou les personnes n'étant pas concerné, par exemple les personnes en fin de carrière.

Nous avons demandé les raisons des départs volontaires à court terme, ceux-ci sont donc des décisions propres aux employés. Sur ces 7 personnes, 4 ont indiqué vouloir quitter l'organisation pour des raisons personnelles sans lien direct avec l'organisation. L'envie de découvrir de nouveaux horizons après plusieurs années dans l'organisation ainsi que des projets personnels, notamment à l'étranger ont été mentionnés. Cependant, les autres 3 personnes ayant répondu offrent des réponses liées directement à la gestion et à l'organisation dans son ensemble. Pour une des raisons c'est un problème relationnel et professionnel avec un membre interne à l'organisation. Pour les deux autres ce sont des problèmes liés à l'organisation de manière globale. En effet, « *une déception globale du secteur* » est l'origine de ces départs, de plus d'une « *perte de foi dans les valeurs prônées par l'ONG* ». Une des réponses déclare une perte de sens du secteur dans sa gestion, ceci peut être lié à la gestion du domaine de manière plus large que la gestion de l'organisation en elle-même.

Nous avons aussi questionné les personnes n'envisageant pas de partir dans un court terme, sur les raisons qui pourraient les pousser à quitter l'organisation. Nous avons mis de côté les possibilités de licenciement et de prise de retraite pour avoir les raisons de départs volontaires. La raison la plus citée serait un changement dans la gestion et plus particulièrement au niveau de la direction. Ceci serait problématique à partir du moment où ce changement bouleverserait la stabilité interne de l'organisation ou limiterait la liberté dans le travail. Une des réponses identifie aussi un problème spécifique à la direction et au département des ressources humaines, d'une mauvaise compréhension des réalités de travail des employés.

« Dans le cas d'un renouvellement de la direction, prise de poste d'une personne qui bouleverserait totalement l'équilibre en place. »

La deuxième raison citée en majorité serait une possibilité d'évolution professionnelle, une meilleure opportunité ailleurs permettant, notamment, de changer d'horizons et une évolution salariale. Ceci montre une satisfaction limitée de la situation actuelle et un manque de perspective au sein de l'organisation pourrait aussi pousser le personnel à quitter l'ONG. Les deux dernières raisons mentionnées sont des raisons personnelles (déménagement, raisons familiales...) ou un changement dans l'environnement de travail, surtout un manque d'ambiance et d'entente avec les collègues. Ceci montre encore une fois l'importance de la relation interne entre les employés.

Les résultats des raisons des départs viennent contrer la théorie sur le sujet, déclarant la première raison des départs du secteur des ONG comme étant le manque de compensations financières et de développement du personnel (Landles- Cobb, Kramer, & Smith Milwa, 2015).

Le dernier enjeu que rencontrent les organisations est l'image qu'elles laissent à l'employé lorsqu'il quitte l'organisation (Njagi, Munyiri, 2014). Les DRH mettent en œuvre des procédures, lorsque celles-ci sont faisables, afin de garder une relation et une image de cette collaboration positives. Dans notre enquête nous n'avons pas interrogé d'ex-collaborateurs des ONG. Nous avons abordé le sujet d'une autre façon en demandant aux employés actuels s'ils recommanderaient leur organisation comme employeur à des proches ou d'autres personnes. Sur les 46 personnes, 36 (soit 78,30 %) sont *tout à fait d'accord* ou *plutôt d'accord* avec le fait de recommander leur employeur. Les autres réponses sont *neutres* et donc aucune n'est en désaccord. Pour ce dernier enjeu, les réponses des employés montrent que les organisations ont réussi à avoir une image positive en tant qu'employeur.

## **PARTIE 4 : DISCUSSIONS DES RESULTATS ET LIMITES**

### **1. Discussions des résultats**

Après la présentation des résultats des entretiens et de l'enquête, nous allons maintenant procéder à leur analyse. L'objectif de cette analyse est d'identifier les pratiques et particularités de la gestion des ressources humaines au sein des ONG interrogées et de les comparer avec la théorie.

Pour mener cette analyse, nous avons choisi de comparer les entretiens auprès de ressources humaines qui nous ont donné une vision RH portant sur la mise en œuvre et la gestion ; tandis que l'enquête auprès des employés nous a permis d'avoir une vision du vécu de ces pratiques par les employés. Ici, nous allons analyser et comparer les observations les plus significatives des différents résultats.

Tout d'abord, nous constatons que les DRH s'inquiètent principalement de renvoyer une image professionnelle en tant qu'employeur et de communiquer les valeurs qui sont celles de l'organisation. De plus, il ressort que l'image du secteur des ONG est souvent impactée par le manque de visibilité sur les opportunités de carrière. Ceci est très bien expliqué par Nemenoff (2013) qui constate que les ONG envoient une image claire sur le marché des dons mais qu'elles peinent à acquérir une visibilité et à refléter une image positive en tant qu'employeur. Nous avons interrogé les employés des 5 ONG sur leurs intentions de carrière au sein de leur organisation. Nous constatons que les réponses sont assez variées mais elles montrent que la possibilité de réaliser une carrière dans une ONG existe et était déjà comprise par la plupart des personnes interrogées avant de rejoindre leur organisation. Grâce à notre enquête auprès des employés nous avons aussi pu constater que les ONG interrogées relèvent avec succès le challenge de projeter une image professionnelle en tant qu'employeur. En effet, l'image perçue par les employés interrogés est en grande partie qualifiée comme sérieuse et professionnelle. Quant à la visibilité de l'organisation, un grand nombre des employés connaissaient déjà l'organisation avant d'y postuler. Le deuxième enjeu que les organisations rencontrent, est l'image basée sur leurs valeurs. D'après Bish and Becker (2016), l'adhésion aux valeurs organisationnelles est plus importante dans les ONG, que dans le secteur marchand. Car l'adhésion aux valeurs de l'organisation permet d'engager des personnes intrinsèquement motivées par la réalisation d'une mission. Comme expliqué par Handy & Katz (1998), contribuer à une mission en acceptant un salaire plus bas est un phénomène que l'on peut constater sur le secteur associatif, on parle d'auto-sélection. Nous constatons à travers l'enquête menée auprès des employés que les valeurs de l'organisation étaient majoritairement connues avant de rejoindre leur organisation. Sur base de ce constat, nous pouvons constater que les cinq ONG ont une bonne communication de leurs valeurs auprès des potentiels employés. De plus, il ressort des résultats de l'enquête qu'il était important pour une grande partie des employés interrogés de travailler dans le milieu des ONG. Cela confirme la théorie de l'auto-sélection (Handy & Katz, 1998) qui renforce l'engagement des employés dans le secteur des ONG.

Ensuite, lors du recrutement dans le secteur des ONG, les compétences professionnelles sont aussi importantes que l'engagement des employés dans l'organisation (Bish & Becker, 2016). Comme exprimé par les DRH, une grande majorité des employés interrogés confirme qu'ils ont été évalués sur leur adhésion aux valeurs lors de leur recrutement. L'engagement dans l'organisation se traduit premièrement par l'adhésion aux valeurs de celle-ci (Modway & al. 1984). S'assurer que tout le personnel est en phase avec les valeurs permet un environnement de travail homogène et cohérent (Chandler, 1962). Il a été confirmé par les DRH interrogés que le recrutement d'un candidat adéquat permet de maintenir la stabilité de cet environnement. De plus, il est constaté que les procédures de recrutement mises en place par les DRH confortent la professionnalisation des organisations. En effet, les employés qualifient leur recrutement principalement comme structuré, individualisé et formel. Le caractère individualisé du recrutement peut venir de l'aspect social et humain faisant partie des valeurs des ONG mais aussi de la petite taille de la structure.

En ce qui concerne l'intégration au sein des ONG, elle est décrite par les DRH interrogées comme principalement formelle, individualisée et permettant une grande autonomie. D'après l'enquête menée auprès des employés, les deux acteurs jouant un rôle principal dans l'intégration sont, pour la majorité : un collègue et un responsable (unité/département). Les DRH interrogées expriment l'intégration par un collègue comme informel et celui par un responsable comme formel. La combinaison de ces deux intégrations est constatée par la théorie d'Anderson-Gough et al. (2000) qui affirme qu'une intégration est efficace lorsqu'elle comporte une partie formelle et informelle. D'après les DRH interrogées, la réussite de l'intégration est un challenge bien relevé par les ONG et connaît peu d'échec. Les employés interrogés soutiennent ces propos car la majorité est satisfaite de l'intégration au sein de l'ONG.

Quant aux formations, elles permettent aux employés de se développer au sein de l'organisation et renforcent la loyauté envers celle-ci ainsi que l'implication dans le travail (Cattermole, 2019). Dans les ONG interrogées, un grand nombre des employés ont participé à des formations portant sur les spécificités du monde des ONG. D'après les DRH interrogées, elles sont importantes car elles permettent d'introduire et de sensibiliser les nouvelles recrues au monde spécifique des ONG. Il a aussi été constaté, lors des entretiens avec les DRH, que la formation par les pairs est encouragée, celle-ci permet en plus de renforcer les liens au sein de l'organisation. Cette dernière information confirme la théorie de Word & Sowa (2017) qui énonce que les structures de moins de 500 employés recourent à des méthodes individualisées. La théorie de Chang & al. (2015), que les ONG utilisent plus souvent des formations « *sur le terrain* » est aussi confortée par ces propos.

Les résultats récoltés auprès des employés concernant la culture d'entreprise sont en accord avec la théorie. En effet, ceux-ci montrent bien l'importance capitale de la culture d'entreprise au sein des structures interrogées, comme énoncé par Word & Sowa (2017). C'est par la culture d'entreprise que sont véhiculées les valeurs et elle permet aussi aux employés de s'engager davantage dans l'organisation (Cattermole, 2019). Les employés interrogés définissent la culture de leur organisation par plusieurs caractéristiques. Le travail en équipe est le premier élément choisi par les employés interrogés pour définir la culture. Ceci traduit l'importance de l'environnement de travail ainsi que des relations entre les collègues. Le deuxième élément choisi est l'investissement dans le travail qui est aussi très important pour le personnel interrogé. Ceci traduit l'engagement du personnel dans la mission et dans l'organisation. Cet engagement est un élément clef car la quasi-totalité des employés interrogés se sentent concernés par la mission de l'organisation dans leur travail quotidien. A ce propos, Cattermole (2019) affirme qu'un engagement élevé envers la mission de l'organisation augmente la loyauté d'un employé envers celle-ci.

La rétention des employés est un réel challenge dans les ONG, car, en comparaison au secteur marchand les DRH interrogées affirment que les incitants non-financiers sont privilégiés aux avantages financiers. Dans notre enquête, nous avons réussi à identifier les principales motivations des employés à rester dans leur organisation. Le premier incitant repris par le personnel interrogé est l'implication et la réalisation de la mission de l'organisation. Ceci montre l'importance de la motivation intrinsèque que l'on retrouve dans le secteur des ONG, définie comme *bonus-non-lucrative* par Brandl et Güttel (2007). Ce bonus peut se définir aussi comme l'engagement organisationnel, définit plus tôt comme le *commitment* (Armstrong, 2009). La quasi-totalité des personnes interrogées se sent concernée par la mission dans son travail au quotidien. Ceci montre qu'il y a une réelle et forte implication dans la réalisation des missions des ONG interrogées. Il est pertinent de préciser que cet engagement quotidien est partagé au sein des organisations par les différents types de postes et de services (donc même les postes de support n'étant pas en lien direct avec la mission globale). Le second incitant à la rétention repris par les personnes interrogées est l'environnement de travail. Celui-ci comprend surtout la relation avec les collègues, la bonne ambiance et la solidarité qui en ressort. L'enquête menée ainsi que la théorie de Watson (2014) confirment que la connexion qui existe entre un employé et son environnement de travail, et notamment la relation avec ses collègues est cruciale car elle est décisive dans l'engagement que l'employé porte dans l'organisation (*cf. culture d'entreprise*). Il a été constaté grâce aux entretiens avec les DRH que cet environnement

permet un équilibre et une stabilité interne à l'organisation parmi le personnel. Il a également été souligné par les DRH que lors d'un nouveau recrutement il est très important de faire le choix du bon candidat afin de préserver cet environnement cohérent et homogène qui maintient la stabilité interne. Le troisième incitant choisi par le personnel interrogé est la gestion du travail. C'est un avantage non-financier important qui se démarque des autres, comme exprimé dans la théorie par Armstrong (2009). En plus de leur forte implication dans le travail les employés ont une grande liberté quant à la gestion de celui-ci. En effet, comme mentionné par les DRH interrogées, le personnel confirme qu'une grande autonomie et une grande responsabilisation leur sont accordées. Aussi, la flexibilité offerte par certaines des ONG interrogées, notamment au niveau des horaires est un incitant faisant partie de la gestion du travail. D'après les DRH interrogées, la flexibilité que les ONG accordent est plus importante que celle que l'on peut avoir dans le secteur marchand. La liberté accordée dans la gestion du travail permet de maintenir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce qui constitue le quatrième incitant pour les employés interrogés. Les avantages non-financiers qui viennent d'être mentionnés font partie des compensations que les ONG interrogées essaient d'optimiser afin d'améliorer leur rétention et de satisfaire leur personnel. Ceux-ci, en plus de la reconnaissance du travail, fortement valorisée dans les ONG, font partie de la théorie du *total reward* (Thompson, 2005).

Les incitants à la rétention mentionnés ci-dessus prouvent que l'aspect financier ne fait pas partie des avantages principaux pour lesquels le personnel rejoint ou reste dans les ONG interrogées. Ceci conforte notamment la théorie que la contribution à la mission de l'organisation (et les autres incitants) est plus importante que la rémunération (Word & Sowa, 2017 ; Word & Carpenter, 2013). Cependant, la rémunération reste un enjeu important pour les ONG car seulement la moitié du personnel interrogé est satisfait de son salaire actuel. Bien que la satisfaction du personnel puisse venir de divers avantages non-financiers, la rémunération reste un aspect important dans la satisfaction du personnel.

Les raisons évoquées par un employé lorsqu'il décide de quitter l'organisation dans laquelle il travaille permettent d'identifier de potentiels problèmes internes et permet aussi de donner des pistes d'amélioration. La première raison de départ volontaire mentionnée par les employés interrogés n'a pas de lien direct avec l'organisation. Ce sont des raisons purement personnelles. En effet, les employés qui envisagent de quitter l'organisation (dans l'année ou les deux années à venir) ont donné deux autres raisons liées aux structures. La première est un problème de gestion et de relation professionnelle. Tandis que la deuxième raison est directement liée au secteur des ONG puisqu'il s'agit d'une déception générale du secteur : une perte de foi dans les valeurs et une perte de sens dans la manière de mener les actions par les ONG. Ceci traduit un grand décalage entre les attentes des employés vis-à-vis du secteur des ONG et la réalité. Ceci peut venir directement des attentes des employés ou d'un potentiel problème au niveau de l'image que renvoie les ONG sur le marché du travail.

Nous avons aussi questionné les employés sur les raisons qui pourraient les pousser à quitter l'ONG dans laquelle ils travaillent. La première raison évoquée est un changement au niveau de la direction et la gestion qui perturberait la stabilité ou qui limiterait l'autonomie dans le travail. La stabilité interne et l'environnement de travail sont des éléments très importants, comme vu précédemment. Un autre élément important qui a déjà été cité est la liberté et l'autonomie dans le travail. Un changement de direction qui affecterait ces éléments réduirait les incitants à la rétention et les avantages spécifiques au secteur des ONG et donc impacterait la satisfaction des employés. Cette raison contredit la théorie sur le sujet qui observe comme principale raison des départs du secteur non-lucratif le manque de compensations financières et de développement personnel (Landles-Cobb, Kramer, & Smith Milway, 2015). La deuxième raison évoquée par le personnel interrogé est la possibilité d'une meilleure évolution professionnelle ailleurs, permettant une plus grande satisfaction et plus d'avantages (financiers ou non-financiers). Si une proposition prévoit de meilleurs avantages ou une perspective de carrière plus intéressante, cela pourrait inciter le personnel à accepter cette proposition. Ceci est un réel challenge pour les ONG interrogées car il ressort que seule une petite

majorité des employés interrogés est satisfaite de sa situation financière actuelle. Bien que les avantages financiers ne soit pas le motif principal de la rétention, comme vu précédemment, il reste qu'une proposition plus intéressante pourrait inciter les employés à quitter l'ONG. Ensuite, la troisième raison qui pousserait des employés interrogés à quitter leur travail est une raison purement personnelle. Cette raison n'est pas liée à l'organisation et n'engage pas de remise en question de la part de l'ONG. Enfin, la quatrième raison est un changement dans l'environnement du lieu de travail, principalement un changement d'ambiance ou de relation avec les collègues. Ceci confirme à nouveau que l'environnement de travail est décisif dans la rétention et la satisfaction des employés.

Finalement, d'après les DRH interrogées, les séparations se clôturent en quasi-totalité par des *aurevoirs reconnaissants* (Klotz & Bolino, 2016), ceci peut être dû aux valeurs sociales et de solidarité prônées dans ces ONG. Cependant il n'a pas été possible de vérifier cela auprès des personnes ayant effectivement quitté l'organisation. Le dernier challenge rencontré par les ONG est celui de conserver et de renvoyer une bonne image en tant qu'employeur. Dans la structure du cycle de vie de l'employé que nous avons utilisée pour réaliser ce travail, cette dernière étape de séparation rejoint la première étape de l'attraction et de l'image de l'ONG sur la marché du travail. En effet, l'image laissée aux sortants de l'organisation sera celle qu'ils partageront de l'ONG en tant qu'employeur. Pour cette étape importante du cycle de vie de l'employé dans les ONG, il ressort que qu'une grande partie recommanderait leur ONG comme employeur.

Comme nous pouvons le constater au travers des différentes étapes du cycle de vie des employés, le rôle et les fonctions du département RH des ONG sont fondamentalement les mêmes que dans le secteur marchand. Cependant le modèle de gestion utilisé, basé sur les valeurs, se transcrit fortement dans les méthodes utilisées. La plupart du temps les ONG utilisent le modèle valoriel d'après Pichault & Nizet (2000), et ceci se confirme avec les différents résultats que nous avons observés dans les ONG interrogées. En effet, les valeurs et missions des organisations se transmettent fortement au travers des méthodes de gestion du personnel utilisées, du travail quotidien et de la culture d'entreprise. Sur base des réponses des employés et des DRH interrogés, nous constatons une cohérence entre la mission externe et le gestion interne de l'ONG, ce qui confirme la théorie de Chandler (1962) sur le sujet. Cette théorie estime aussi que la cohérence interne permet une grande stabilité et un grand engagement des employés dans l'organisation. Ces deux principes ont été constatés comme éléments très importants des ONG dans la rétention du personnel interrogé. Néanmoins, il reste que la vision des DRH interrogées sur les conditions de travail des employés peut diverger de la réalité perçue par ces derniers. A titre d'exemple, la différence de perception de hiérarchie diffère entre le personnel et les DRH interrogés. En effet, les DRH interrogées ont exprimé pour la plupart un faible sentiment hiérarchique, tandis qu'une petite proportion du personnel interrogé ressent un fort sentiment hiérarchique. Ces divergences de perception entre employés et DRH ne sont pas généralisées mais elles sont à considérer car elles représentent un risque.

## **2. Limites et recherches futures**

Ce travail a été mené sur cinq ONG situées en Belgique. Les résultats récoltés ne peuvent pas être attribués aux ONG de manière générale ni de manière internationale.

Le travail porte sur l'analyse de cinq organisations, ceci n'est pas un échantillon permettant de tirer des tendances générales des pratiques de GRH dans le secteur des ONG. Concernant les entretiens menés avec les DRH, il est à retenir que les résultats présentés sont issus de discussions menées avec une seule personne représentant l'ONG. Les réponses qui ont été formulées se basent sur des procédures, mais aussi des avis et des points de vue qui pourraient être différents en fonction de la personne interrogée et peut-être du moment. Pour certaines organisations il n'a pas été possible de récolter les informations complètes à chaque étape. Notamment dû au fait que ces étapes ne sont pas forcément gérées par les DRH que nous avons interrogé.

Il est à noter que nous avons interrogé des ONG de tailles différentes et opérant dans des secteurs d'activités différents. Il serait intéressant de mener une étude orientée sur des structures de même taille et/ou de même champ d'action.

Au niveau de l'enquête menée auprès du personnel, il serait intéressant d'identifier les caractéristiques des pratiques inhérentes à chaque organisation. Nous n'avons pas pu réaliser le travail de cette manière par souci d'anonymat des organisations et du personnel.

Ce travail rencontre également une limite au niveau de l'échantillonnage de l'enquête. En effet, les personnes interrogées ayant entre 26 et 64 ans les procédures appliquées lors de leur recrutement sont, pour certains, totalement différentes. En effet, une des personnes interrogées a précisé que lors de son recrutement et de son intégration il y a plus de 20 ans, les procédures RH n'étaient pas encore établies au sein de l'organisation. Ses résultats ne représentent donc pas la situation actuelle. Ce changement peut s'expliquer d'abord par la croissance des ONG, en 20 ans l'organisation a évolué et adapté sa structure, et ensuite par la professionnalisation des celles-ci. Une enquête sur le long terme en différenciant les personnes par ancienneté permettrait de constater l'évolution dans les pratiques.

Nous avons rencontré une autre limite pour l'étape de la séparation. Nous n'avons pas pu contacter des personnes ayant quitté l'organisation pour avoir leur retour sur cette procédure. Nous avons donc interrogé les personnes actuellement dans les ONG sur leurs potentiels départs. Les réponses des personnes n'envisageant pas de partir dans un court terme sont donc hypothétiques. Il serait intéressant de mener une enquête auprès des personnes ayant quitté les organisations afin d'avoir leurs avis.

Une limite est à rajouter à l'enquête pour la satisfaction du personnel à propos de leur situation financière. En effet, nous avons pris connaissance a posteriori de l'enquête d'un élément pouvant donner différentes raisons à cette satisfaction ou insatisfaction. Dans les ONG que nous avons interrogées certaines emploient des personnes via des structures extérieures, telles que *Maribel*, *Actiris (Office Régional Bruxellois de l'Emploi)* ou encore le *service public de Wallonie* (depuis 2022 les contrats concernés sont gérés par le *Forem*). Ces structures sont des services publics visant à promouvoir l'emploi, notamment dans le secteur non-marchand, et à fournir des emplois supplémentaires pour répondre aux besoins du secteur. Ces emplois sont sous des contrats spécifiques et directs avec ces organismes et ne sont donc pas rémunérés par les ONG. Si nous avions eu conscience de ces postes avant le lancement de l'enquête nous aurions pu intégrer une question sur ce sujet afin de dissocier les réponses sur la satisfaction financière des employés.

Finalement, nous avons pu constater l'importance de la mission des ONG, comme but principal mais aussi comme moteur interne. Il serait donc pertinent de constater et, si nécessaire, de développer, la communication de la mission principale en interne plus en détails.





## CONCLUSION

Ce travail vise à mettre en évidence les particularités de la gestion en ressources humaines dans les ONG. Pour ce faire nous avons mené des entretiens avec des DRH et lancé une enquête auprès des employés dans cinq ONG belges différentes. Les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés au secteur des ONG, mais ils nous permettent d'identifier les enjeux rencontrés par les ONG interrogées.

L'analyse est structurée suivant les différentes étapes qu'un employé rencontre lors de son parcours au sein d'une organisation. Cette méthode permet d'envisager les différentes étapes depuis le marché du travail jusqu'à la séparation. Elle nous permet également de mettre en évidence les différents enjeux gérés par le département RH, ainsi que les différentes situations rencontrées par les employés.

Les résultats obtenus tendent à montrer que les défis les plus importants des organisations, en matière de ressources humaines, sont rencontrés à l'étape de la rétention. Ceci est notamment confirmé par les entretiens menés avec les DRH. L'enjeu de la rétention est composé de plusieurs éléments visant à satisfaire les employés mais aussi à maintenir leur envie de rester au sein de l'ONG.

La partie théorique de ce travail montre une grande importance des compensations non-financières dans le secteur des ONG, notamment par les théories de Word & Sowa (2017). La tendance du secteur à recourir aux compensations non-financières plutôt qu'aux compensations financières issue de la théorie de Devaro & Brookshire (2007) est aussi constatée dans nos résultats. En effet, nos observations montrent que les compensations non-financières sont le facteur principal pour la rétention du personnel interrogé. Ces compensations sont présentées ci-dessous par ordre d'importance.

Le premier élément incitant à la rétention est la mission de l'ONG ainsi que ses valeurs. En effet, la mission et les valeurs sont les premiers incitants à la rétention cités par les employés interrogés. Dans ce contexte, la communication de la mission et des valeurs sur le marché du travail est un élément primordial afin de recruter des candidats voulant contribuer à la mission et partager les mêmes valeurs. Cette adhésion à la mission et aux valeurs de l'ONG permet d'intégrer des candidats contribuant à un environnement de travail cohérent et homogène et à assurer une stabilité interne. Une bonne communication permet aussi d'éviter un décalage entre les attentes des candidats vis-à-vis du secteur des ONG et la réalité. La mission et les valeurs sont des éléments importants au quotidien. L'implication dans la mission est importante dans le travail quotidien des employés interrogés. Concernant les valeurs, elles sont vécues et communiquées au sein de l'organisation, notamment par la culture d'entreprise qui est reprise au point suivant.

La culture d'entreprise constitue le deuxième élément contribuant à la rétention des employés. Celle-ci est définie comme importante par les employés interrogés, ce qui confirme la théorie (Word & Sowa, 2017). Elle se base sur le premier élément cité : la mission et les valeurs de l'organisation. C'est par la culture d'entreprise que sont véhiculées les valeurs, elle permet aussi aux employés de s'engager davantage dans l'organisation (Cattermole, 2019). Celle-ci permet aussi de fédérer le personnel autour de ces valeurs afin d'œuvrer pour la mission. Les employés confirment vivre les valeurs de l'ONG au quotidien principalement au travers du travail en équipe et de l'environnement de travail. Ils mentionnent notamment une culture de collaboration et de solidarité.

Le troisième élément important de la rétention est l'environnement de travail. Pour rappel, d'après Watson (2014), la connexion d'un employé avec son environnement de travail est déterminante dans l'engagement qu'il porte à son organisation. Cette connexion ainsi que cet engagement concernent les employés interrogés au quotidien. Le personnel a interrogé qualifie son environnement de travail par l'ambiance qui règne au sein de l'ONG ainsi que de sa relation avec les collègues. Les employés

adhèrent aux mêmes valeurs et œuvrent pour la même mission, ce qui permet d'instaurer une cohérence et une stabilité au sein de l'organisation.

Le quatrième élément incitant à la rétention est la gestion du travail. Dans les ONG interrogées, les employés apparaissent majoritairement libres et autonomes dans la gestion de leur travail. La confiance, la reconnaissance et la responsabilisation des employés par les ONG interrogées sont aussi des éléments importants. Ces caractéristiques de la gestion du travail sont perçues comme des avantages, permettant aux employés une gestion plus individuelle et flexible leur travail. La flexibilité est fortement appréciée par le personnel dans les ONG interrogées, surtout parce qu'elle permet au personnel d'équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle plus facilement.

À la suite de ces éléments, nous constatons que l'adhésion aux valeurs et la réalisation de la mission se manifestent grandement et quotidiennement dans la rétention des employés interrogés. Ce modèle de gestion basé sur les valeurs confirme la théorie de l'utilisation du modèle valoriel dans les organisations (Pichalt & Nizet, 2000). De plus, ces compensations non-financières définies par plusieurs auteurs, notamment Thompson (2005), sont une partie intégrante du *total reward*.

Aussi, il est à noter que nos observations sur la séparation soulèvent également un élément important en lien avec l'analyse ci-dessus. En effet, parmi les employés interrogés, la première motivation à quitter l'ONG serait un changement de gestion qui entraînerait une perte de la stabilité de l'environnement de travail ou une limitation dans la gestion individuelle du travail. Ceci souligne l'importance de ces éléments dans la rétention et contredit la théorie de Landles-Cobb & al. (2015) qui exprime comme première raison des départs le manque de compensations financières ou de développement personnel. Il ressort également de notre enquête auprès des employés que si une proposition plus intéressante d'une autre ONG (financière ou non financière) se présentait il serait susceptible de l'accepter. Ceci montre qu'à côté de l'engagement dans la mission et l'organisation, la satisfaction du personnel est un élément important.

Finalement, ce travail est rédigé en suivant la structure basée sur le cycle de vie d'un employé. Grâce aux entretiens, à l'enquête et aux analyses de nos résultats nous avons mis en évidence les particularités de la gestion des ressources humaines dans les cinq ONG interrogées. Le sujet de la rétention des employés s'est particulièrement démarqué des autres enjeux rencontrés. Cela nous a permis d'identifier les principaux incitants à la rétention des employés interrogés. De plus, et de manière générale, nous avons pu affirmer ou infirmer la théorie connue à ce sujet. Nous avons aussi constaté grâce à ce travail que de la gestion des employés dans les ONG est un sujet en développement et en constante évolution au travers de nouvelles méthodes.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. S. (2005). *The Oxford Handbook of Work and Organization* (Oxford Handbooks). Oxford University Press.
- Aguinis, H. (2009a). *Performance management*: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- AISBL - Service public federal Justice. (s. d.).  
[https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/associations/aisbl](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/aisbl)
- Akingbola, K. (2015). *Managing Human Resources for Nonprofits* (1st ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203767030>
- Alfred D. Chandler, J. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. & Robson, K. (2000). In the Name of the Client : The Service Ethic in Two Professional Services Firms. *Human Relations*, 53(9), 1151-1174.  
<https://doi.org/10.1177/0018726700539003>
- Ansoff, I., (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Antonacopoulou, E. P. & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization. *Society and Business Review*, 5(1), 22-47.  
<https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Eleventh). Kogan Page.
- ASBL - Service public federal Justice. (s. d.).  
[https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/associations/asbl](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl)
- ASAH. (s. d.). ONG : Quel est votre régime fiscal ? Portail Humanitaire. <http://www.portail-humanitaire.org/news/141617/>
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment : A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>

- Beaugrand, J. P. (1988). Démarche scientifique et cycle de la recherche. In M. Robert (Éd.), *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie* (pp. 1-36). Québec : Edisem.
- Bevan, S., & Barber, L., & Robinson, D. (1997). *Keeping the best : A practical guide to retaining key employees*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Bish, A., & Becker, K. (2016). Exploring Expectations of Nonprofit Management Capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 437–457.  
<https://doi.org/10.1177/0899764015583313>
- Brandl, J. & Güttel, W. H. (2007). Organizational Antecedents of Pay-for-Performance Systems in Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 176-199. <https://doi.org/10.1007/s11266-007-9036-6>
- Brown D. (2001). *Reward strategies : from intent to impact*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Burke, M. (2022, 28 septembre). Six Stages to Success with the Employee Lifecycle. The 6Q Blog.  
<https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258-262. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2019-0042>
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1).
- Chang, W. W., Huang, C. M. & Kuo, Y. C. (2015). Design of Employee Training in Taiwanese Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 25-46.  
<https://doi.org/10.1177/0899764013502878>
- Créer un statut européen pour les associations et les ONG qui prévoit une définition précise d'une ONG ou d'une association européenne (rapport d'information). (2022, 21 octobre). European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/fr/our-work/opinions-information-reports/information-reports/creer-un-statut-europeen-pour-les-associations-et-les-ong-qui-prevoit-une-definition-precise-dune-ong-ou-dune>
- Decaux E., (s.d.) ONG (organisations non gouvernementales), Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 17 octobre 2022.

- den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management : A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management.
- Devaro, J. & Brookshire, D. (2007). Promotions and Incentives in Nonprofit and for-Profit Organizations. *ILR Review*, 60(3), 311-339. <https://doi.org/10.1177/001979390706000301>
- Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD). (2022, 1 avril). SPF Affaires étrangères - Commerce extérieur et Coopération au Développement. <https://diplomatie.belgium.be/fr/propos/direction-generale-cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire-dgd>
- Doucin, M. (s. d.). ONG (organisations non gouvernementales), Typologie et fonctions des O.N.G. *Encyclopædia Universalis*. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/ong-organisations-non-gouvernementales/2-typologie-et-fonctions-des-o-n-g/>
- Drouot, A. (2021, 29 juin). ASBL ou société, que choisir ? *Legal PME Juristes* 3.0. <https://legalpme.be/asbl-ou-societe/>
- Dupont S., (2002). Les enjeux d'Internet dans la communication des associations.
- Egan, T. M., Yang, B. & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00070-0)
- Gibbons, J. (2006). Employee engagement a review of current research and its implications. *The Conference Board, Inc.*, 1–18
- Guérin, G. & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, Vol. 27(2), 14-23. <https://doi.org/10.3917/riges.272.0014>
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

- Guest, D. E. (1991). Personnel Management : The End of Orthodoxy ? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. & Cohen, L. (1995). *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. InterEditions eBooks.
- Handy, F. & Katz, E. (1998). The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations : Getting More by Paying Less ? *Journal of Comparative Economics*, 26(2), 246-261. <https://doi.org/10.1006/jcec.1998.1520>
- Hansen, S. B., & Ban, C. & Huggins, L. (2003). Explaining the “Brain Drain” from Older Industrial Cities : The Pittsburgh Region. *Economic Development Quarterly*, 17(2), 132-147. <https://doi.org/10.1177/0891242403017002002>
- Harrison, R. (2005). *Learning and Development*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Holbeche, L. & Mayo, A. (1998). *Motivating People in Lean Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080512105>
- Institute of Development Studies (IDS), (2007) *Building an engaged workforce*, HR Studies Update, London.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers’ adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2016). Saying goodbye : The nature, causes, and consequences of employee resignation styles. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1386-1404. <https://doi.org/10.1037/apl0000135>
- Kochan, T. A. & Dyer, L. (1993). Managing transformational change : the role of human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569-590. <https://doi.org/10.1080/09585199300000037>
- Krause, J. (2014). Avoiding high turnover begins with making the right hire. Available at: [www.linkedin.com/pulse/20140617141517-13362262-avoiding-high-turnover- begins-with-making-the-right-hire](http://www.linkedin.com/pulse/20140617141517-13362262-avoiding-high-turnover- begins-with-making-the-right-hire) (Consulté : Novembre 13, 2022).
- Kreps M. D. & Baron N. J. (1999). *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*. Wiley, New York.

- Landles-Cobb, L., & Kramer, K., & Smith Milway, K. (2015). The nonprofit leadership development deficit. *Stanford Social Innovation Review*. Available at: [http://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_leadership\\_development\\_deficit](http://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_leadership_development_deficit) (Consulté : November 13, 2022).
- Lebbink, A. (2022, 18 mai). AISBL vs ASBL : une différence qui n'est pas (forcément) connue. *Lexgo.be*. <https://www.lexgo.be/fr/actualites-et-articles/1269-aisbl-vs-asbl-une-difference-qui-n-est-pas-forcement-con nue>
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & ; Organization*, 43(4), 423-446. [https://doi.org/10.1016/s0167-2681\(00\)00129-3](https://doi.org/10.1016/s0167-2681(00)00129-3)
- Legge, K., (1989). *Human resource management: a critical analysis*.
- Lehr-Lehnardt, R., *NGO Legitimacy : Reassessing Democracy, Accountability and Transparency*. (2005). Graduate Student Conference Papers, Paper 6.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A., & Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management : The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Michington, B., (2010) *Employer brand leadership*, Collective Learning Australia.
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value : Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1\_suppl), 183-204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291s009>
- Murlis, H., & Watson, S., (2001) Creating employee engagement – transforming the employment deal, *Benefits and Compensation International*, 30 (8).
- Nemenoff, E. K. (2013). You mean I can get paid to work here ? The impact of happenstance, socialization, volunteering and service-learning on nonprofit career awareness. Doctoral dissertation, University of Missouri-Kansas City
- Nizet, J. & Pichault, F. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*. Edition Seuil, Collection Points, Séries Essais.
- Njagi, S., & Munyiri, I. (2014). A Critical Analysis of the Employees Separation Management Procedures with Regard to Organizational Stability in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 5(18).

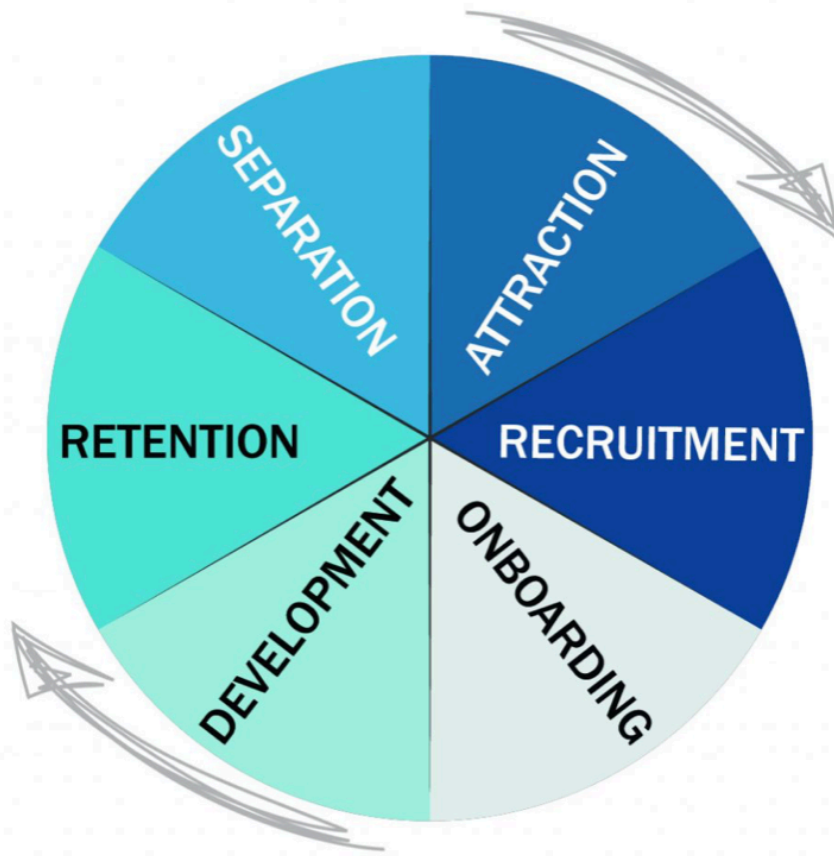


- Osterman, P. & Burton, M. D. (2009). Ports and Ladders : The Nature and Relevance of Internal Labor Markets in a Changing World. Oxford Handbooks Online.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0022>
- Perroulaz, G. (2004). Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle. *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 23 (2), 9-24.
- Pope, C. and Mays, N. (1995) Qualitative Research: Reaching the Parts Other Methods Cannot Reach: An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research. *British Medical Journal*, 311, 42-45.
- Porter, L. W., & Steers, R. M., & Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pynes, E. J. (1989). Human resources management for public and nonprofit organizations. Jossey-Bass eBooks, 4.
- Rumelt, R. P. (1994). Fundamental issues in strategy : a research agenda. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1614. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1614>
- Ryfman, P. (2014). Les ONG. *La Découverte*. <https://doi.org/10.3917/dec.ryfma.2014.01>
- Schmidt, F. (2009). Employee engagement: A review of the literature. Unpublished report prepared for the Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board of Canada Secretariat.
- Selden, S. C. & Sowa, J. E. (2015). Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations : The Impact of High Performance Work Practices. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(3), 182-207.  
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1031416>
- Service public federal Justice. (s. d.).*  
[https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/societes\\_associations\\_et\\_fondations/asociations/asbl/caracteristiques](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/asociations/asbl/caracteristiques)
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281. <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Speckbacher, G. (2013). The Use of Incentives in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 1006-1025. <https://doi.org/10.1177/0899764012447896>
- Stangherlin, G., (2001). Les organisations non gouvernementales de coopération au développement, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, no. 1714-1715, 5-69. DOI: 10.3917/cris. 1714.0005

- Storey, J. (2014). Human resource management : a critical analysis. *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*, 35-56.  
<https://doi.org/10.4324/9781315740560-13>
- Strub, C. (2020, 10 février). 45 % Of Nonprofit Employees To Seek New Jobs By 2025 : Report. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/chrisstrub/2020/02/10/nonprofithr/?sh=6aa2088215ca>
- Thomas, S. L., & Bretz Jr, R. D. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 28.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1029-1048.
- Tichy, M., & Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1981). Strategic human resource management (pp. 33–55). New York: Wiley.
- Trice, H. M., & Mowday, R. T., & Porter, L. W. & Steers, R. M. (1984). Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Contemporary Sociology*, 13(1), 90. <https://doi.org/10.2307/2068333>
- Tschirhart, M., & Reed, K. K., & Freeman, S. J., & Anker, A. L. (2008). Is the grass greener? Sector shifting and choice of sector by MPA and MBA graduates. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 668–688.
- Towers Watson. (2014). The 2014 Global Workforce Study: Driving engagement through a consumer-like experience.
- Ulrich, D., (1997). *HR Champions*, Harvard Business School Press.
- Underwood, R. (2000). Strategic Human Resource Development. *Personnel Review*, Vol. 29 No. 6, pp. 816-821. <https://doi.org/10.1108/pr.2000.29.6.816.3>
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). Human resource development. Ohio: Thomson South-Western, 45, 85-108.
- Woods, A. (2000), Les ONG européennes actives dans le domaine du développement. Etat des lieux. Paris, France: Centre de Développement de l'Organisation de Coopération et Développement Economiques.
- Word, J. & Carpenter, H. (2013). The New Public Service ? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees. *Public Personnel Management*, 42(3), 315-336.  
<https://doi.org/10.1177/0091026013495773>
- Word, J. & Sowa, J. (2017). *The Nonprofit Human Resource Management Handbook : From Theory to Practice (Public Administration and Public Policy) (1re éd.)*. Routledge.

ANNEXE 1 : LA ROUE DU CYCLE DE VIE D'UN EMPLOYÉ



Employee Lifecycle Model



## ANNEXE 2 : CHARTE D'INTÉGRITÉ



### Charter Integriteit

#### A. Uitgangsprincipes

1. Integriteit en respect zijn voor ons belangrijke kernwaarden. Deze waarden geven richting aan onze handelingen en worden onderschreven door iedereen die formeel voor onze organisatie werkt (zoals medewerkers, vrijwilligers en bestuurders).
2. We keuren elke vorm van integriteitsschending (misbruik, fraude, corruptie) af zowel binnen onze organisatie als bij de partners of interventies die we financieren.
3. Iedere organisatie is zelf verantwoordelijk voor de uitwerking, toepassing en opvolging van integriteit in de eigen organisatie.

#### B. Onze aanpak

1. We werken met een ethische code die voldoende richtinggevend en duidelijk is. De ethische code wordt ondertekend door iedereen die formeel voor onze organisatie werkt in het kader van ontwikkelingssamenwerking.
2. We brengen het thema van integriteit regelmatig onder de aandacht van onze medewerkers, vrijwilligers en partners. We zorgen voor opleiding rond integriteit.
3. Onze medewerkers en vrijwilligers kunnen in vertrouwen terecht bij een persoon voor advies over integriteit en mogelijke schendingen.
4. Aangezien we werken in contexten waar integriteitsrisico's hoog zijn, nemen we de nodige preventieve maatregelen om integriteitsrisico's te beheersen.

### Charte d'intégrité

#### A. Principes de base

1. L'intégrité et le respect sont des valeurs fondamentales à nos yeux. Elles guident nos actions et sont soutenues par tous ceux qui travaillent officiellement pour notre organisation (collaborateurs, bénévoles et dirigeants).
2. Nous condamnons toute forme d'atteinte à l'intégrité (abus, fraude, corruption) tant au sein de notre organisation que chez les partenaires ou dans le cadre d'interventions que nous finançons.
3. Chaque organisation est responsable du développement, de l'application et du suivi de l'intégrité au sein de son organisation.

#### B. Notre approche

1. Nous travaillons avec un code éthique suffisamment directif et clair. Le code éthique est signé par tous ceux qui travaillent officiellement pour notre organisation dans le cadre de la coopération au développement.
2. Nous sensibilisons régulièrement nos collaborateurs, bénévoles et partenaires à la question de l'intégrité. Nous organisons des formations sur l'intégrité.
3. Nos collaborateurs et bénévoles peuvent s'adresser en toute confiance à une personne afin d'obtenir des conseils sur l'intégrité et les atteintes potentielles à celle-ci.
4. Étant donné que nous travaillons dans des contextes où les risques de corruption sont élevés, nous prenons les mesures préventives nécessaires pour maîtriser les risques liés à l'intégrité.



### **ANNEXE 3 : QUESTIONS D'ENTRETIENS AVEC LES DRH**

Les entretiens menés avec les différentes directrices des ressources se sont déroulés en visio-conférence. Le but est de mener une entrevue semi-structurées, c'est-à-dire d'avoir des questions préparées mais de laisser la conversation se construire sans suivre à la lettre les questions. Parler des sujet afin de cerner les éléments qui s'en dégagent.

#### **Taille de l'organisation + nombre personne dans le département RH**

##### 1. Attraction :

- Avez-vous un enjeu par rapport à l'image que vous renvoyez sur le marché du travail ? image de l'entreprise
- Des préjugés à combattre ? salaires bas, petite structure, moins professionnalisé, pas d'opportunité de carrière...
- Comment attirer des recrues ?
- Visez-vous plutôt la nouvelle génération en quête de sens ? ou pas forcément ?

##### 2. Recrutement :

- Entre qualification et adhésion aux valeurs il y a-t-il un enjeu ?
- Est-ce un critère pour vous de recruter des personnes susceptibles de rester le plus longtemps possible dans l'organisation ? ou quelqu'un pour pourvoir le poste sans faire de différence sur ce point.
- A quel point l'adhésion à la mission et aux valeurs de l'ONG sont-elles importantes ? Et comment évaluez-vous cela ?

##### 3. Intégration -> accompagnement

- Difficultés dans l'intégration ?
- Si échec, pistes d'amélioration ?
- Exemple ?
- Impact et rôle de RH à ce stade ou délégation ?

##### 4. Développement et formation

- Comme écrit dans le document interne des formations un de vos enjeux n'est pas d'avoir des collaborateurs spécialisés et pointus mais plutôt des collaborateurs correspondant aux besoins de l'ONG ? ici ils disent augmenter les connaissances IdP pour augmenter la motivation -> adhésion à la mission cruciale ici.
- Culture d'entreprise un challenge important ? TB...

##### 5. Rétention

- Flexibilité / gestion des absences /
- Récompense ? compensation ? fidélisation ?
- Équité interne de ce que j'ai compris sur les documents ? mais est-ce qu'il y a une équité externe ?
- Du coup pas d'avantage à l'ancienneté, d'autant plus un challenge de garder les gens ?
- Enquête de satisfaction ? conséquences de ces enquêtes ?
- Performance au sein de l'organisation ? techniques/outils mises en place ?
- Évaluation annuelle : comment évaluez-vous l'adhésion aux valeurs ?



- Est-ce que les collaborateurs évoluent leur « supérieurs » ?

#### 6. Séparation

- Un enjeu lié à la séparation ? garder une image de l'entreprise favorable ?

Demander l'autorisation pour réaliser une enquête.

Enjeu par rapport au contexte actuel :

- Enjeu de garder les dons privés ?

**ANNEXE 4 : TABLEAU DE RÉPONSES DES ENTRETIENS AVEC LES DRH**

**Le département des ressources humaines**

	<b>ONG 1</b>	<b>ONG 2</b>	<b>ONG 3</b>	<b>ONG 4</b>	<b>ONG 5</b>
<b>QUI ?</b>	La DRH, un assistant RH (aussi conseiller prévention) et un assistant administration et rh.	La DRH et l'appui du secrétaire général.	La DRH et une personne pour le hard HR.	La DRH, une RH manager (fonction globale dans l'organisation) + directeur des services support (finance, IT,, RH), position globale.	La DRH, et quatre personnes qui font purement de la RH.
<b>LA STRUCTURE</b>	Procédure RH claire et transparente. Essaye d'être qualitatif. La RH est prise au sérieux, bien organisée, transparente.	Processus établis et transparents.	Procédures établies, la RH est prise au sérieux.	Processus établis clairs et formalisés, bien structuré et une grande transparence et équité. Assez uniformisé. Important et entendu.	Procédures claires, mais pas toujours la volonté de les finaliser ou de les appliquer. Pas très pris au sérieux. Difficile de trouver des gens compétents en RH. Et difficile d'avoir la reconnaissance du personnel.

## 1. Attraction

	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
<b>IMAGE SUR MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	Image travaillée : sérieuse et professionnelle. La qualité de l'image est importante. Travail de <i>branding</i> en 2021 pour rejoindre et toucher un plus large public.	Pas spécialement de travail sur la communication stratégique.	Image par rapport aux valeurs et au projets qu'elle défend.	Projet en cours. Difficile de recruter en ce moment. Travail sur l'image d'employeur intéressant par les valeurs et les avantages liés à ce secteur, l'organisation, l'importance de l'environnement de travail.	Géré par la communication qui est très active. Pas vraiment d'enjeu. Un enjeu de la part de la DRH mais ce n'est pas de son ressort.
<b>INTÉRÊT PORTÉ</b>	Insiste sur les valeurs de la qualité de vie, de vie au travail et l'équilibre entre les deux.	Laisse les gens venir car ils sont attirés par le monde des ONG. Postes Actiris et ACODEV	Laisse les gens venir car ils sont attirés par le monde des ONG. Essaye d'attirer les gens qui ont des fonctions transversales. Beaucoup par le bouche à oreille	De plus en plus de personnes du secteur privé.	

## 2. Recrutement

	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
<b>IMPORTANCE DE L'ADHÉSION AUX VALEURS</b>	L'importance accordée à l'adhésion aux valeurs est aussi importante que celle apportée aux compétences. Avec l'expérience le constat est qu'un casting est mieux réussi si il a vraiment l'adhésion aux valeurs. Quitte à laisser un poste vacant si les candidats ne répondent pas assez bien aux deux critères de compétences et valeurs.	Important mais pour les fonctions de support moins important.	Très important pour les <i>core business</i> , pour les postes de « support » c'est moins important mais ça reste nécessaire.	Fort importance, cruciale. Estimée pendant les entretiens. Grande importance dans la notion d'intégrité. Les valeurs sont aussi importantes pour tous les postes. Vise à fédérer.	Importance.
<b>ÉVALUATION DE L'ADHÉSION / DÉROULEMENT</b>	Au travers du recrutement un candidat rencontre à plusieurs étapes, minimum 4 personnes différentes, lors de 2 entretiens (1h chacun), qui évaluent chacune la	Se voit déjà dans la lettre de motivation /CV. Présence de la DRH, la direction et une personne du service concerné. Décision collégiale, discussions.	Les activités non professionnelles sont fortement prises en compte. C'est déjà souvent assez clair sur le CV. Questions et mise en situation pour évaluer les valeurs.	Mise en situation pour voir comment réagit le candidat et si ils agit en fonction des valeurs. Il est aussi demandé que le candidat donne des exemples issus de sa vie. Questionne sa	Géré par les coordinateurs de l'organisation. La DRH intervient en fin de sélection une fois qu'il y a une personne. Prend des références, casier

	<p>correspondance du candidats pour son poste et son adhésion, en plus de cocher les critères nécessaires présentés sur la fiche d'entretien. Des références sont également prises. L'aspect comportemental et la personnalité sont pris en compte. Présence de la DRH, de la direction, du responsable d'unité concerné et un membre de l'équipe. La décision est prise de manière collégiale L'important aussi est de garder une stabilité.</p>	<p>DRH sélectionne certains CV, propose à la direction et la personne de l'unité, chacun en sélectionne +-5 puis ils mettent en commun et choisissent ensemble parmi les 5 préférés.</p>	<p>La DRH fait la sélection, et le responsable direct et le responsable d'unité participent. Test écrit. Puis interview avec les 3 personnes de l'organisation et la dernière étape se passe avec eux 3 et le secrétaire général. Décision collégiale, discussions. A la dernière étape souvent c'est un choix entre 2 personnes. Grille d'évaluation pendant les entretiens. Essaye de rester objectifs.</p>	<p>contribution, ses expériences et les leçons apprises de celles-ci. Présence d'un comité de recrutement. Dépend du type de fonction. Présence d'une personne RH et le superviseur direct avec intervention de la direction en fin de parcours. Discussions et décision collégiale. Prise de 3 références et un test technique.</p>	<p>judiciaire. Le contrat est géré par le directeur général.</p>
<p><b>POOL DE CANDIDAT</b></p>	<p>Attire plutôt des profils dans la cinquantaine Beaucoup de profils qui ne connaissent pas le monde des ONG avant de postuler.</p>	<p>Attire plutôt des gens jusque 35 ans.</p>			

### 3. Intégration / accompagnement

	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
<b>PROCÉDURES</b>	Oui, étalée sur plusieurs mois. Veulent renforcer le côté qualitatif. Il y a un planning.	Oui, légère.	Oui, dure 6 mois.	Oui, formalisée, avec un planning. Sur 1 mois pour que la personne ait fait tout le tour.	Oui, 3 ou 4 séances d' <i>onboarding</i> par an.
<b>ACCOMPAGNEMENT ET TYPE D'INTÉGRATION</b>	Un assistant RH, tient à sa fonction mais aussi à sa personnalité qui est très sociale. Au niveau social et de l'organisation. Aussi, accompagnement par le responsable d'unité au niveau de sa fonction de travail.	Journée d'introduction. La personne qui quitte le poste, essaye d'avoir un accompagnement pendant au moins 2 semaines. Ou au moins que la personne laisse un fil de ligne directrice. Aussi, une personne dans le service qui accompagne. Une personne RH accompagne niveau administratif. Aussi, une personne chargée logistique/informatique accompagne pour son pc etc, et fait un	Accueil et accompagnement le premier jour par la DRH, informations générales sur l'organisation, le fonctionnement, et un tour du bâtiment. Puis, accompagnement dans le département, fixe ses objectifs à 1 mois et à 6 mois. Entretien d'étonnement après 1 mois et après 6 mois, avec la DRH et le secrétaire, pour savoir si ça se passe bien, ce qu'il l'a étonné en arrivant.	La responsabilisation et l'autonomie sont les deux critères qui correspondent à l'accompagnement ici. Les personnes des RH et de l'administration sont là pour proposer le programme. Mais chaque candidat doit aller chercher les personnes et se débrouiller. Mais avec un superviseur. Contact régulier facile.	Aimerait développer un plan de parrainage pas à l'avenir, avec quelqu'un qui n'est pas dans le même département. Les séances d' <i>onboarding</i> se font par groupe de nouveaux, présentation de toutes les unités, mais pas trop précis parce que les statuts sont différents. Il y a juste cette journée-là après c'est tout. Présentation globale de l'organisation.

		<p>tour pour rencontrer tout le monde. La personne qui accompagne le nouveau fait un petit planning pour qu'il rencontre tout le monde et voit un peu tous les services. Passe un peu de temps avec la direction aussi.</p> <p>Entretien de fonctionnement après 6 mois, et fait un point avec la personne dans l'unité tous les mois.</p>	<p>Que ce soit les collègues, l'organisation... très important car cela permet des pistes d'amélioration. Donne de l'importance à l'avis de l'arrivant.</p>		<p>Avec un volet éthique et prévention.</p>
<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	<p>Individuelle, donc variable en fonction des besoins du candidats aussi. Informelle.</p>	<p>Individuelle, informelle, variable, investissement du candidat.</p>	<p>Informelle, se met en place entre collègue, n'est pas formalisé mais se fait.</p>	<p>Individuelle, un grand investissement est demandé de la part de l'arrivant.</p>	<p>Collectif, formel, fixe, pas de grande contribution de la part des nouveaux.</p>
<b>AUTONOMIE /CONTROLE</b>	<p>Autonomie.</p>	<p>Autonomie.</p>	<p>Contrôle car il y a les entretiens mais faible.</p>	<p>Très autonome.</p>	<p>/</p>

#### 4. Formation et développement

	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
<b>FORMATION</b>	<p>Les formations personnelles sont valorisées.</p> <p>A l'avenir : un plan de formation clair et structuré.</p> <p>Les demandes de formation peuvent se faire durant les entretiens annuels.</p> <p>Essaye d'accepter au maximum les demandes, volontaristes au niveau de la formation interne. Recours à la formation externe mais privilégie au maximum la formation interne, par les pairs, pour permettre l'échange entre les collaborateurs et mixer les rencontres au sien de l'organisation.</p>	<p>Souvent l'accompagnement seul fonctionne bien.</p> <p>Formation par rapport aux exigences du poste, de manière technique, formation <i>welcome pack</i> par ACODEV. Privilégie les formations d'ACODEV, pour introduire au milieu des ONG, 1 fois par an, 2-3 jours.</p> <p>Pour le budget/financier, il y a les formations de la DGD. Si il y a une demande sur un sujet bien précis en lien avec le travail, ils acceptent, pareil si c'est demandé la plupart du temps c'est accepté par la RH.</p>	<p>Donne beaucoup d'importance aux formations.</p> <p>Demande pendant l'évaluation annuelle.</p> <p>Mais très flexible, cela peut être aussi pendant l'année.</p>	<p>Plan de formation individuel et collectif/globaux.</p> <p>Demande individuelle pendant la gestion de performance (entretien annuel). Il est encouragé de faire 2 jours de formation par an. Que ce soit en externe, ou via des tuto (en autodidactique) ou en coaching avec quelqu'un en interne.</p>	<p>Il y a des formations mais pas obligatoires.</p> <p>Elles peuvent être demandées aussi.</p>



<b>DÉVELOPPEMENT</b>	La culture d'entreprise est déterminante dans le développement au sein de l'organisation, elle est très très présente et les valeurs sont ressenties et véhiculées dans la vie de tous les jours au sein de l'organisation.	Informel, manger à midi ensemble, essaye de faire des activités, groupe WhatsApp. La DRH aimerait développer ça et le référencer avec des petites activités, mais difficile de reprendre après le covid. Les gens ont trop de travail en ce moment. Pour l'instant les choses organisées sont encore fort liées au boulot. Difficile, mais l'envie est présente.	Culture d'entreprise présente. Une fois par an, une mise au vert est organisée, elle est super importante, il y a aussi des rassemblements, des petits-déjeuners, des petites choses organisées, des <i>afterwork</i> . Faut reprendre le coup après le covid. Jamais obligatoire, toujours volontaire. Puis participation à des manifestations ensemble. Les gens viennent faire des debriefs d'événements auxquels ils ont assisté (ex. COP).	Informel, feedback continu. Esprit familial développé avec les valeurs. Organisation d'ateliers, des rappels et des discussions sur les valeurs, beaucoup de discussions dessus. Très collégial mais le covid a un peu diminué cela.	Gros engagement dans la mission.
<b>TEAMBUILDING</b>	Une fois par an pour toute l'association ou un weekend avec un séjour résidentiel, et une fois pour chaque unité en plus.	C'est difficile de rassembler tout le monde, les gens ne font pas encore des concessions pour arriver à mettre en	Voir développement.	Tous les mardis au bureau ensemble. Mais c'est un travail à redévelopper, trouver un équilibre pour que ça convienne à tous.	Chaque équipe a son teambuilding, peut-être plus, organisés par département. Deux fois par an avec tout le monde.

	<p>Après le covid il y en a 2 organisés plutôt qu'un. Beaucoup de moments d'échanges formels ou informels, petits-déjeuners, soirée bowling. Une fois par an tous les directeurs pays se regroupent, discutent les stratégies avec des ateliers et des moments informels aussi.</p>	<p>place des activités. Mais l'envie est là.</p>			
--	---	--	--	--	--

## 5. Rétention

	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
<b>COMPENSATIONS</b>	<p>Focalisées sur le cadre de vie, de travail que l'organisation offre, à travers les valeurs, les qualités humaines, et les autres compensations non-financières. Assurance hospitalisation, assurance groupe pour la retraite, jour de congé en plus, le télétravail, souplesse dans les horaires. Le télétravail était déjà bien inscrit avant le covid. Système assez individualisé, mais quand même avec l'accord du responsable d'unité.</p> <p>Les avantages sont pensé pour poursuivre le but d'équilibrer la vie professionnelle et la vie privée.</p> <p>Primes : décidées en processus collectif,</p>	<p>Ajour de jour de congé par 5 ans de profession. Plus 6 jours enfants malades.</p> <p>Flexibilité dans les horaires.</p> <p>Prolongation d'une mission par des vacances afin d'arranger les billets d'avion.</p> <p>Un jour par semaine en télétravail.</p> <p>Pour les postes de rédaction 2 jours par semaine. Ceci est venu avec le covid.</p> <p>Grande liberté dans le travail, grâce à la confiance engagée.</p>	<p>Flexibilité dans les horaires de travail.</p> <p>Santé mentale prise en compte. Les heures à rattrapées sont mises en place.</p> <p>Motivation intrinsèque.</p> <p>Enquête de satisfaction 1 fois par an.</p>	<p>L'environnement de travail, espace de travail MUNDO.</p> <p>Deux jours de télétravail par semaine.</p> <p>Deux fois une semaine en télétravail.</p> <p><i>Total reward.</i></p> <p>Eco-chèque et jour de congé supplémentaire.</p> <p>Mais faire attention aux problèmes liés à la justification des coûts auprès des bailleurs. Certains coûts ne sont pas acceptés.</p>	<p>Télétravail de deux jours par semaine, mais dépend de la fonction.</p> <p>Petite flexibilité dans les horaires. Ex. 15 min.</p> <p>Reconnaissance du haut de la hiérarchie, mais aussi des pairs.</p> <p>Via des présentations de choses sur lesquelles ils travaillent.</p> <p>A l'avenir, des avantages par rapport à l'ancienneté.</p>

	<p>tiennent compte des entretiens annuels, chaque responsable fait une proposition, des discussions s'en suivent avec les responsables et la direction, justification nécessaire.</p>				
<p><b>ÉQUITÉ/ RÉMUNÉRATION</b></p>	<p>Équité externe: par rapport au marché (enquête), ils sont très concurrentiels, dans le « haut du panier ». Équité interne : essaye d'avoir une progression salariale tous les 2/3 ans. Ils ont essayé de changer en donnant les progressions salariales mensuellement sur base des entretiens mais c'était pas assez réguliers (à cause de la masse financière pas toujours suffisante) et la complexité administrative. Ils ont préféré faire évoluer</p>	<p>Grille barémique de la fonction publique, au niveau d'étude et aussi l'ancienneté. Sur le marché, haut du panier, sur base d'une comparaison avec la FEONG sur le marché.</p>	<p>Grille barémique de la fonction publique, au niveau d'étude et aussi l'ancienneté.</p>	<p>Grille basée sur la pesée de poste dans l'organisation, et pour chaque poste il y a une rémunération qui correspond. Pas forcément lié à l'ancienneté. Enquête salariale régulière, tous les 4/5 ans, mené à chaque fois par une autre ONG. Dans la médiane du marché.</p>	<p>En révision, aimerait un alignement par rapport au marché. Enquête salariale régulière, tous les 4/5 ans, mené à chaque fois par une autre ONG. En travail ; enquête interne, ils ont leurs propres barèmes, mais du coup utilisent ceci pour remettre à niveau</p>

	quelques personnes par an avec des augmentations de maximum 7%. Mais dépend des finances de l'association. Après il y a quand même l'augmentation salariale obligatoire, donc ça dépend de la marge qu'ils ont aussi.				
<b>ENGAGEMENT</b>	Charte d'intégrité des ONG. Réévaluation de l'adhésion aux valeurs lors de l'entretien, via le responsable mais aussi via l'avis des collaborateurs.	Grande confiance engagée entre tout le monde. Charte d'intégrité des ONG.	Valeur et motivation intrinsèque. Charte d'intégrité des ONG.	Ateliers autour des valeurs. Charte d'intégrité des ONG.	Grand engagement dans la mission globale de l'organisation par tout le monde Charte d'intégrité des ONG.
<b>ENTRETIENS ANNUELS</b>	Il y a un plan pour aborder tous les sujets. Entre l'employé et son responsable d'unité. Objectifs de différentes natures : techniques, liés à la fonction et objectifs comportementaux. Surtout pour les managers et la manière de gérer	Présence de la direction, et de la personne de coordination de l'unité. La DRH est là juste pour le département administratif. Entretiens annuels, entretiens de fonctionnement. Dans le cadre d'un	Évaluation annuelle. Indicateurs de performance par secteur, discussions pour atteindre les objectifs, formation et réévaluation des objectifs si il y a un problème pour les atteindre. Par département.	Entretien de gestion des performances. Maintenant c'est digitalisé. Entretien avec superviseur et supervisé. Préparation séparée de l'entretien puis discussions ensemble dessus.	Il y a un formulaire à disposition mais elle ne gère pas. Pas très inscrit dans l'organisation. Revient au responsable de le faire mais pas très respecté. Mais la RH aimerait bcp que ce soit bien formalisé et tout.

<p>l'équipe. Cela se passe comme une discussion structurée, les objectifs sont suggérés par le responsable mais ils sont établis et décider d'un commun accord, ils ne sont pas imposés. C'est aussi le moment de trouver des solutions ensemble si il y a un problème à gérer (d'horaire, de compétences...).</p> <p>Aborde les formations demandées par le responsable ou par l'employé. Les objectifs sont fixés pour les 12 mois à venir. Et en fonction de ces objectifs on voit si il y a besoin de formations. Et il peut y avoir des points, en fonction de la tâche, que ce soit quotidien, mensuel... mais cela dépend. Mais en tout cas le suivi est très appliqué afin de</p>	<p>recrutement le premier se passe après les 6 premiers mois.</p> <p>Remet le profil de fonction, objectifs de routine, de développement et compétences pour atteindre les objectifs ; demande en formation. Relations professionnelles.</p> <p>Discussions, collaboration.</p>	<p>Entre l'employé et le responsable.</p> <p>La DRH relis les entretiens pour détecter si il y a un problème, des conflits.</p> <p>Entretiens mensuels entre la DRH et le responsable</p> <p>département, pour faire un point sur les objectifs, savoir s'il y a des formations à prévoir.</p> <p>Chaque année discussion stratégique entre le responsable et le secrétaire général. Et de là découlent les objectifs de l'organisations. Après le responsable reprend les objectifs de son département.</p>	<p>Responsabilisation donc le supervisé propose des objectifs et en discute avec son superviseur. Il y a les objectifs de l'organisation puis en fonction des départements il y a des objectifs spécifiques. Le superviseur oriente pour être sûr que les objectifs proposés soient bien en contribution aux objectifs de l'organisation.</p>	<p>Chaque département fait un peu ce qu'il veut.</p> <p>Difficile de parler des points qui ne vont pas.</p> <p>Pas assez de personnel RH pour faire les entretiens eux-mêmes. Pas de vue sur les objectifs.</p> <p>50/50 entre ceux qui le font et ceux qui ne le font pas.</p> <p>Demande de formation à ce moment-là.</p>
---	---	--	---	---

	<p>monitorer l'avancement de l'objectif. Il y a une grande liberté dans la manière de réaliser l'entretien mais il y a les points essentiels.</p>				
--	---	--	--	--	--

## 6. Séparation

	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
<b>DÉROULEMENT</b>	A l'avenir une procédure claire. Entretien mené par la DRH ou RH, pour avoir un feedback et tirer des enseignements, et avoir l'occasion de bien clore la relation et laisser une bonne image.  Post-séparation : reste en contact avec les anciens, niveau informel avec les affinités mais aussi de manière formelle, ils sont invités au teambuilding annuel.	Pas de procédure particulière.	Entrevue de sortie. Pour la compréhension et les piste d'amélioration. Sur base volontaire.	Dans le respect. Essaye de garder une transmission de l'expérience par la personne qui quitte son poste.	Directeur général qui décide.



## 7. Impact de l'inflation

IMPACT INFLATION	ONG 1	ONG 2	ONG 3	ONG 4	ONG 5
	<p>Ouverture de nouveaux postes en 2021-2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chargé de partenariats commerciaux</li> <li>- Chargé de partenariats institutionnels</li> <li>- Chargé de dons</li> </ul> <p>Postes inexistant avant, pas encore de résultats sur la réussite ou non. Gros engagement car cela fait trois salaires en plus, on a pas encore le retour sur cet investissement.</p> <p>Complexification de l'administration.</p>	<p>Postes ACS payés par Actiris. L'ONG doit apporter 20%.</p> <p>Indice santé, pose problème pour les postes sur fonds propres, ressenti sur 1/3 du personnel.</p>	/	<p>Impact avec l'inflation sur les salaires mais pas d'augmentation de la part des subsides, donc prendre dans les fonds propres.</p>	<p>Fort ressenti. Même au niveau énergétique.</p>

ANNEXE 5 : ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYÉS

# Travailler dans une ONG - mémoire

Dans le cadre de mon master en sciences de gestion à HEC-Liège, je réalise un mémoire portant sur les enjeux des ressources humaines dans le secteur des ONG en Belgique. Afin de réaliser ce travail, je me suis entretenue avec plusieurs directeurs des ressources humaines de différentes ONG. Afin de compléter ce travail, j'aimerais vous interroger afin d'explorer d'autres points de vue.

L'approche utilisée est celle du cycle de vie qu'un employé rencontre dans une organisation.

- A. Attraction
- B. Recrutement
- C. Intégration
- D. Formation et développement
- E. Rétention
- F. Séparation

Chaque étape est brièvement expliquée dans le questionnaire.

Ce questionnaire sera adressé à plusieurs ONG, dans les questions ci-dessous lorsque je mentionne " *votre ONG*" ou " *votre organisation*", entendez l'organisation où vous travaillez actuellement.

Ce questionnaire vous prendra maximum une dizaine de minutes. Les résultats de cette enquête obtenus seront uniquement utilisés dans le cadre de mon mémoire, tout en vous assurant l'anonymat.

Je vous remercie pour le temps que vous consacrerez à mon travail.

Carole Kroonen

**\*Obligatoire**

1. 1. *Votre organisation* \*

*Une seule réponse possible.*

- ONG 1
- ONG 2
- ONG 3
- ONG 4
- ONG 5
- Autre : \_\_\_\_\_

2. 2. *Poste actuel au sein de votre organisation* \*

*Une seule réponse possible.*

- Employé.e
- Assistant.e
- Responsable d'unité / département
- Autre : \_\_\_\_\_

3. 3. *Département actuel au sein de votre organisation* \*

*Une seule réponse possible.*

- Direction
- Finances / administration / ressources humaines
- Collecte de fonds / communication
- Projets / programmes
- Support
- Autre : \_\_\_\_\_

## A. Attraction

Cette phase constitue la période avant la phase de recrutement. C'est l'image que reflète l'organisation sur le marché du travail aux potentiels candidats.

4. 4. Connaissez-vous *votre ONG* avant d'y postuler ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

5. 5. Si oui, décrivez en quelques mots-clés l'image que vous en avez. Au niveau professionnel (comme employeur) et autre (comme association).

---

---

---

---

---

6. 6. Aviez-vous déjà envisagé de travailler dans le secteur des ONG avant de postuler dans *votre ONG* ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

7. 7. Il était important pour vous de travailler dans le secteur des ONG. \*

*Une seule réponse possible.*

- Très important
- Important
- Neutre
- Peu important
- Pas du tout important

8. 8. Pourquoi avoir postulé dans *votre ONG* et pas dans une autre ? \*

---

---

---

---

---

9. 9. Avant d'être recruté dans *votre ONG*, vous connaissiez les valeurs de celle-ci. \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui, très bien
- Oui
- Neutre
- Non
- Non, pas du tout

10. 10. Aujourd'hui, vous adhérez à la mission et à la vision de  *votre ONG.* \*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Préfère ne pas répondre

## B. Recrutement

La phase de recrutement est le déroulement de la candidature et de la sélection pour un poste.

11. 11. En quelques adjectifs, comment qualifiez-vous votre recrutement ? \*

*Vous pouvez cocher plusieurs réponses*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Individualisé/personnalisé ; adapté plus spécifiquement pour vous
- Standardisé ; n'est pas personnalisé et ne varie pas en fonction de la personne
- Structuré ; déroulement par étapes claires, avec une procédure à suivre
- Libre ; pas de procédure précise, déroulement spontané
- Formel ; de manière professionnelle
- Informel ; conviviale, décontracté

12. 12. Vous envisagiez de rester ... ans dans  *votre ONG*. \*

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 en 20 ans
- Plus de 20 ans

13. 13. Vous êtes actuellement dans  *votre ONG* depuis... \*

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Plus de 20 ans

14. 14. Lors de votre recrutement vous estimez que les recruteurs \*  
ont tenu compte de...

*Vous pouvez cocher plusieurs réponses*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Votre adhésion aux valeurs de l'organisation
- Vos compétences professionnelles
- Votre intérêt porté à la mission globale de l'organisation
- Votre expérience dans le monde non-marchand
- Votre expérience dans le monde marchand
- Autre : \_\_\_\_\_

### C. Accompagnement

Une fois recruté.e au sein de l'ONG, la phase d'accompagnement comprend les différents moyens mis en place afin de vous intégrer et de vous accompagner de manière professionnelle, sociale et organisationnelle.

15. 15. Votre accompagnement d'un point de vue professionnel était... \*

*En rapport avec votre travail, vos tâches à réaliser.*

*Une seule réponse possible.*

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Neutre
- Peu satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

16. 16. Vous avez été accompagné.e par... \*

*Vous pouvez cocher plusieurs réponses*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Une personne du département des ressources humaines
- Une personne de la direction
- Le responsable de votre unité/département
- Un collègue
- Autre : \_\_\_\_\_



17. 17. Parmi ces acteurs, lequel a eu un rôle principal dans votre accompagnement ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Une personne du département des ressources humaines
- Une personne de la direction
- Le responsable de votre unité/département
- Un collègue
- Aucun
- Autre : \_\_\_\_\_

### La culture d'entreprise

*Valeurs et comportements propre à l'organisation, dans ses relations internes. Cela peut passer par les relations in/formelles entre collègues, les team building organisés ou simplement l'ambiance générale.*

18. 18. Cochez les adjectifs qui correspondent à la culture de votre \*  
ONG

*Vous pouvez cocher plusieurs réponses*

*Si vous souhaitez ajouter des qualificatifs qui ne sont pas repris dans la liste, merci de les écrire dans la ligne "autre".*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Informelle
- Formelle
- Fort sentiment hiérarchique
- Faible sentiment hiérarchique
- Travail d'équipe / collaboration
- Travail individuel
- Investissement dans le travail
- Désintérêt dans le travail
- Solidarité
- Compétition
- Autre : \_\_\_\_\_

19. 19. La culture d'entreprise au sein de l'organisation est... \*

*Une seule réponse possible.*

- Très importante
- Importante
- Neutre
- Peu importante
- Pas du tout importante

20. 20. Vous vous sentez concerné.e par la mission de *votre organisation* dans votre travail quotidien. \*

*La mission de l'organisation est le but poursuivi, la raison d'exister, et les activités réalisées afin d'atteindre ce but.*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

#### D. Formation et développement

Cette phase est dans la continuité de l'intégration, elle comprend vos formations et votre développement au sein de l'organisation.

21. 21. Avez-vous eu des formations spécifiques au monde des ONG, du secteur non-marchand ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

22. 22. Votre travail quotidien vous demande des compétences... \*
- Vous pouvez cocher plusieurs réponses*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Polyvalentes / transversales
- Spécifiques / techniques
- Autre : \_\_\_\_\_

## E. Rétention

La rétention est le temps que vous restez dans l'organisation. Cette période entraîne des enjeux pour les employeurs dans le but de retenir leurs employés. Cela peut passer par l'octroi de différents avantages.

23. 23. En quelques mots, quelles sont les raisons principales qui \*  
vous font rester dans  *votre organisation*  ?

---

---

---

---

---

24. 24. Vous êtes satisfait.e de votre situation financière actuelle \*  
que vous offre votre travail.

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

25. 25. Vous êtes satisfait.e de votre environnement de travail actuel. \*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

26. 26. Les avantages liés à la flexibilité de votre travail vous incitent à rester dans *votre organisation* \*

*La flexibilité offerte par votre travail dans l'organisation comme un avantage qui ne serait pas forcément possible dans un travail du secteur marchand.*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

27. 27. L'engagement que vous portez dans les valeurs et la mission de l'organisation vous incite à rester dans  *votre organisation*. \*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

28. 28. Les entretiens/évaluations annuel.les sont important.es. \*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

29. 29. Les remarques que vous formulez lors des entretiens/ évaluations annuel.les, ou tout au long de l'année, sont entendues, et des changements sont effectués si nécessaire. \*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

30. 30. En considérant le contexte inflationniste actuel et votre emploi au sein d'une ONG, vous pensez être pénalisé. \*

*(Les salaires n'étant adaptés aux changements économiques qu'à posteriori, en opposition à une situation dans le secteur marchand)*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## F. Séparation

Cette phase est la dernière phase, lors de la séparation qu'elle soit volontaire de la part de l'employé ou non.

31. 31. Envisagez-vous de quitter *votre organisation* dans un court \*  
terme ?  
(Dans un/deux ans ou moins)

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Neutre
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

32. 32. Si oui, quelles en sont les raisons ?

---

---

---

---

---

33. 33. Si non, quelles sont les raisons qui pourraient vous pousser à quitter *votre organisation* ?

---

---

---

---

---



34. 34. Vous recommanderiez *votre organisation* comme employeur à vos proches ou à d'autres personnes. \*

*Une seule réponse possible.*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

### Informations générales

35. Age \*

\_\_\_\_\_

36. Sexe \*

*Une seule réponse possible.*

- Femme
- Homme
- Autre : \_\_\_\_\_

### 37. Formation \*

*Une seule réponse possible.*

- Pas de diplôme
- Etudes supérieures (CESS)
- Bachelier
- Master
- Autre : \_\_\_\_\_

#### Autres commentaires

Si vous souhaitez soulever un autre point ou laisser un commentaire par rapport à vos réponses, n'hésitez pas à l'inscrire ci-dessous. Si vous souhaitez amener une précision par rapport à une question précise, merci d'en indiquer le numéro.

### 38. Vos commentaires.

---

---

---

---

---

#### Pistes d'amélioration.

Si vous avez des suggestions ou pistes d'amélioration n'hésitez pas à les inscrire ci-dessous.

39. Vos suggestions.

---

---

---

---

---

Merci d'avoir pris le temps!

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé, si vous souhaitez avoir plus d'informations sur mon sujet ou en discuter n'hésitez pas à me contacter sur mon adresse mail : [carole.kroonen@hotmail.com](mailto:carole.kroonen@hotmail.com)

Bonne journée !

---

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

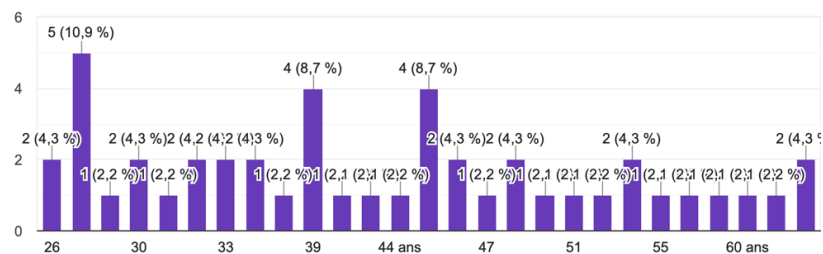
Google Forms

## ANNEXE 6 : RÉPONSES DES EMPLOYÉS AU QUESTIONNAIRE

### Échantillon :

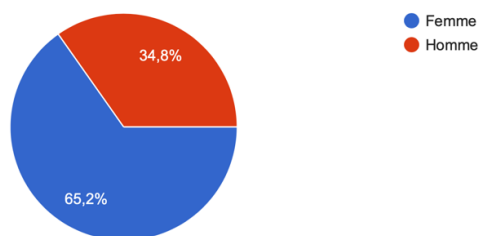
Age

46 réponses



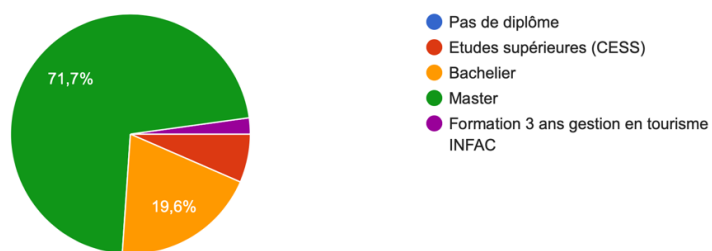
Sexe

46 réponses



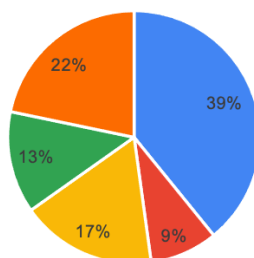
Formation

46 réponses



### 1. VOTRE ONG

■ ONG 1 ■ ONG 2 ■ ONG 3 ■ ONG 4 ■ ONG 5

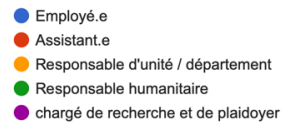
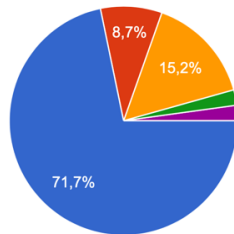


## Questionnaire :

Les questions susceptibles de compromettre l'anonymat des ONG ou des employés ont été supprimées.

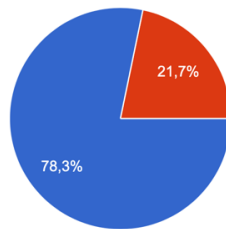
### 2. Poste actuel au sein de votre organisation

46 réponses



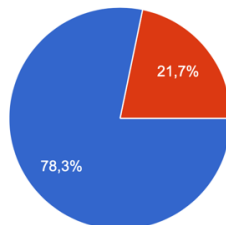
### 4. Connaissiez-vous votre ONG avant d'y postuler ?

46 réponses



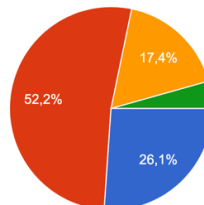
### 6. Aviez-vous déjà envisagé de travailler dans le secteur des ONG avant de postuler dans votre ONG ?

46 réponses



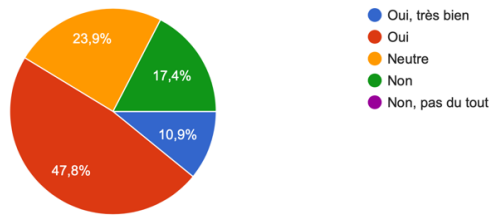
### 7. Il était important pour vous de travailler dans le secteur des ONG.

46 réponses



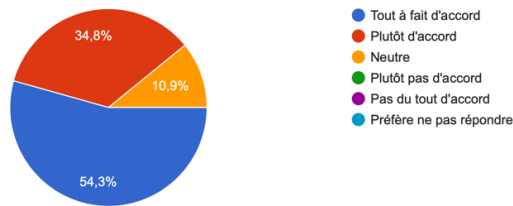
9. Avant d'être recruté dans votre ONG, vous connaissiez les valeurs de celle-ci.

46 réponses



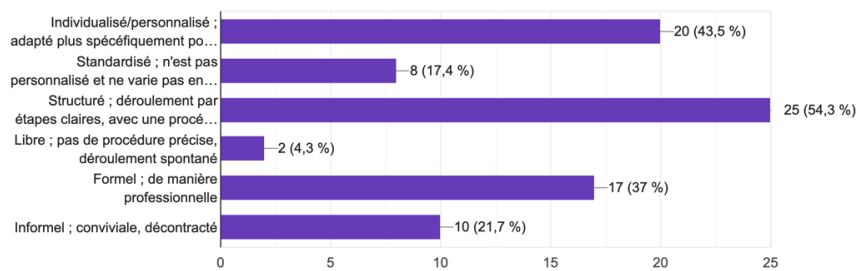
10. Aujourd'hui, vous adhérez à la mission et à la vision de votre ONG.

46 réponses



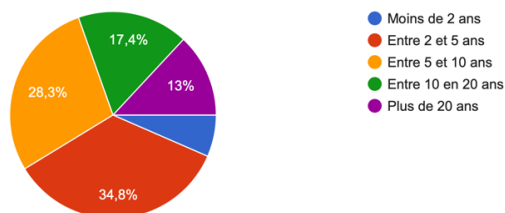
11. En quelques adjectifs, comment qualifiez-vous votre recrutement ? Vous pouvez cocher plusieurs réponses

46 réponses



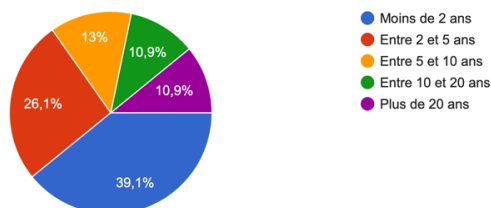
12. Vous envisagez de rester ... ans dans votre ONG.

46 réponses



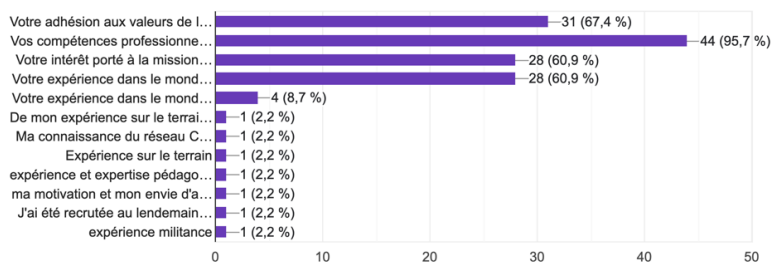
13. Vous êtes actuellement dans votre ONG depuis...

46 réponses



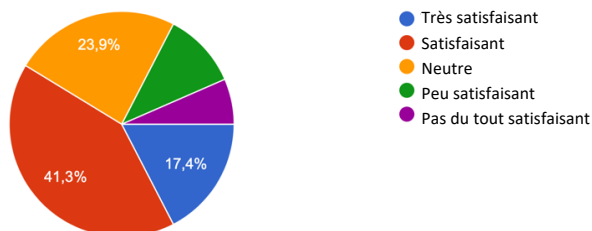
14. Lors de votre recrutement vous estimez que les recruteurs ont tenu compte de... Vous pouvez cocher plusieurs réponses

46 réponses



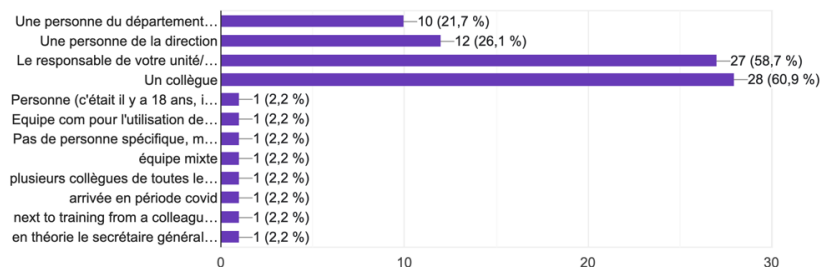
15. Votre accompagnement d'un point de vue professionnel était... En rapport avec votre travail, vos tâches à réaliser.

46 réponses

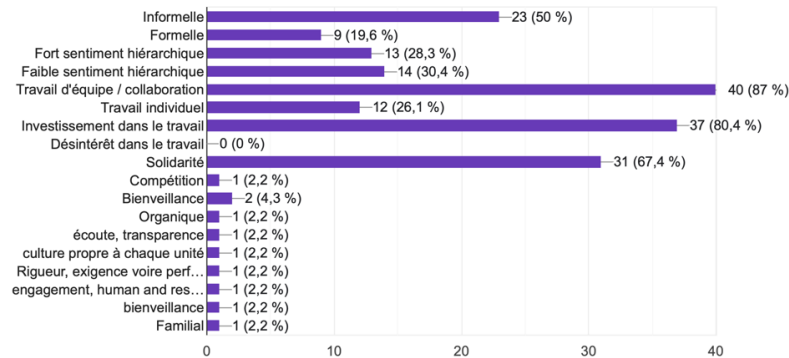


16. Vous avez été accompagné.e par... Vous pouvez cocher plusieurs réponses

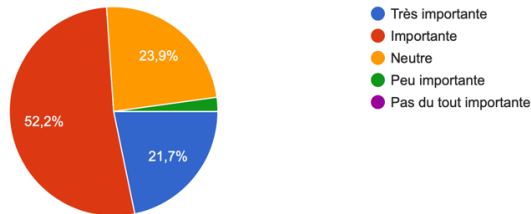
46 réponses



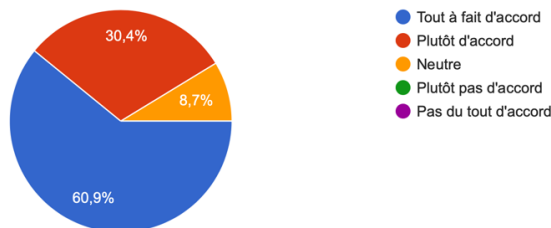
18. Cochez les adjectifs qui correspondent à la culture de votre ONG Vous pouvez cocher plusieurs réponses Si vous souhaitez ajouter des qualificatifs ...a liste, merci de les écrire dans la ligne "autre".  
46 réponses



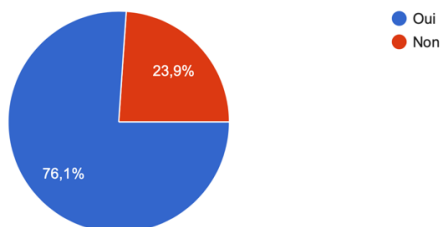
19. La culture d'entreprise au sein de l'organisation est...  
46 réponses



20. Vous vous sentez concerné.e par la mission de votre organisation dans votre travail quotidien. La mission de l'organisation est le but pou...et les activités réalisées afin d'atteindre ce but.  
46 réponses



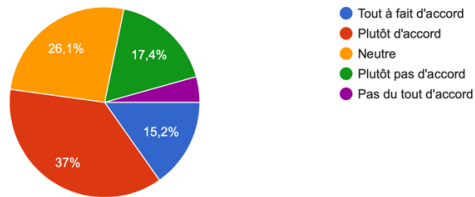
21. Avez-vous eu des formations spécifiques au monde des ONG, du secteur non-marchand ?  
46 réponses





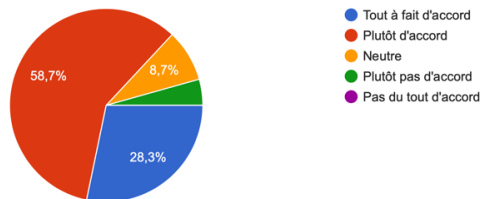
24. Vous êtes satisfait.e de votre situation financière actuelle que vous offre votre travail.

46 réponses



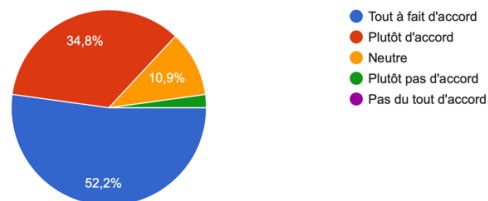
25. Vous êtes satisfait.e de votre environnement de travail actuel.

46 réponses



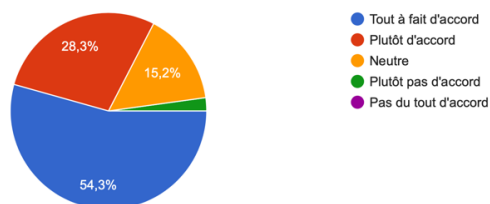
26. Les avantages liés à la flexibilité de votre travail vous incitent à rester dans votre organisation La flexibilité offerte par v...ent possible dans un travail du secteur marchand.

46 réponses



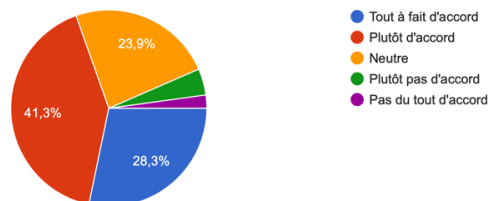
27. L'engagement que vous portez dans les valeurs et la mission de l'organisation vous incite à rester dans votre organisation.

46 réponses



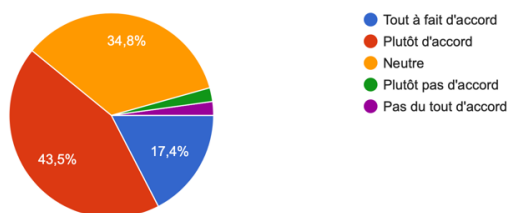
28. Les entretiens/évaluations annuels sont importants.

46 réponses



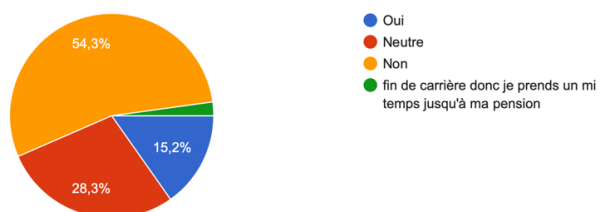
29. Les remarques que vous formulez lors des entretiens/évaluations annuel.les, ou tout au long de l'année, sont entendues, et des changements sont effectués si nécessaire.

46 réponses



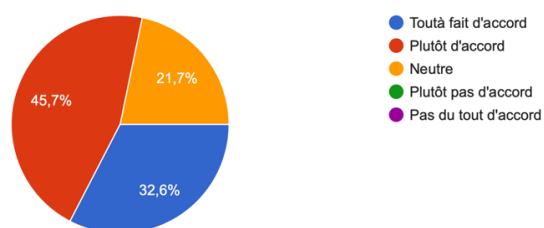
31. Envisagez-vous de quitter votre organisation dans un court terme ? (Dans un/deux ans ou moins)

46 réponses



34. Vous recommanderiez votre organisation comme employeur à vos proches ou à d'autres personnes.

46 réponses



## EXECUTIVE SUMMARY

This thesis explores the particularities of human resources management in non-governmental organizations in Belgium. It highlights the specific challenges NGOs face and the methods they use to address them.

The first part of this thesis presents the theoretical approach of the subject. It firstly defines the concept of NGOs and presents the context in which they operate in Belgium. It then presents the scientific theory on human resources management. This subject being vast, it was necessary to concentrate the research on specific topics. We adopted the so-called "Employee Life Cycle" as our base theoretical concept to articulate our thesis. The Employee Life Cycle covers all the stages that an employee goes through in an organization throughout his career (from recruitment to separation). Based on this structure, we organized our research and presented the different aspects of HRM and where the literature allowed it we covered the specifics of HRM practices in NGOs. Based on these documents, we identified the main issues that NGOs face in HRM. The third part of the thesis presents the methods used to try to answer the question: *what are the particularities of HRM in NGOs?* To do so we deployed an empirical approach based on interviews and survey. Firstly, we conducted interviews with the human resources directors of five Belgian NGOs. The purpose of these interviews was to question the HRDs on the real issues they encounter, as these particularities are not necessarily inherent to NGOs. Secondly, we launched a survey amongst the employees of these organizations to get their experiences and feedback about the HR methods implemented. The fourth part of the thesis analyses and interprets the results obtained. The results of the interviews were compared with the results of the survey and, also with the theory.

The results from the empirical analysis reveal that the major challenges faced by HRDs is the employee retention. We could identify that this phase of the employee life cycle involves management of issues and solutions that are specific to the NGO sector. The employee survey helped to identify what are the incentives valued by the employee and that contribute to their retention. Interviews with HRDs revealed that employee retention is strongly intertwined with the mission and the values of the organization. And the organization's mission and values emerged as the primary incentive for employees. This shows that the specificity of the NGO sector impacts HRM as its guideline is based on values and mission. These elements also contribute to a stable and consistent work environment, which has proven to be the second most important incentive for employees. These first two incentives are the main elements that constitute the corporate culture, which is also very important in the interviewed NGOs. In hindsight, these incentives fall into the category of non-financial compensation. This has proven to be crucial in NGO HRM, especially for the retention process. All these elements, identified through the survey, are fully corroborated by the interviews with the HRDs interviewed, which also confirm that they deploy specific HRM methods to address these issues. The creation and maintenance of employee commitment generated by these different elements in their NGO is found throughout the employee's life cycle and constitutes the guideline for human resources practices in the NGOs interviewed.