

## **Quelle professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines pour les Organisations Non Gouvernementales indiennes?**

**Auteur :** Defossé, Daphnée

**Promoteur(s) :** Schoenaers, Frederic

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2016-2017

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/2648>

---

### *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.*

---

DEFOSSE  
Daphnée  
20144848  
Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

## Quelle professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines pour les Organisations Non Gouvernementales indiennes ?

Promoteur : Schoenaers F.  
Lecteur : Pichault F.  
Lectrice : Moreau C.



## *Remerciements*

*Si ce travail a pu voir le jour, il est à préciser que de nombreuses personnes y ont contribué et il convient, ici, de les en remercier.*

*Nous aimerions premièrement remercier notre promoteur Monsieur Frédéric Schoenaers pour sa patience tout au long de nos hésitations quant à notre choix de thématique et pour sa présence toujours aussi déterminée une fois le sujet final trouvé. Nous nous sommes senties soutenues dans notre nouveau projet en Inde et pour ça, nous voulons le remercier vivement !*

*Madame Moreau, lectrice, qui, experte en la matière de par sa thèse, nous a non seulement fourni de précieux conseils concernant l'articulation de nos données mais aussi et surtout, un cadre d'analyse, des lunettes adaptées afin d'étudier les réalités découvertes sur le terrain indien,*

*Monsieur François Pichault, lecteur également, qui a su nous guider vers une problématique en recentrant et délimitant les contours de notre recherche.*

*Nous tenions à les remercier pour leur expertise, leur temps et leur patience.*

*Mon compagnon, Raphael grâce à qui j'ai pu facilement entrer en contact avec un des deux terrains d'étude mais aussi grâce à qui j'ai pu garder confiance en moi tout au long de cette expérience qu'est la rédaction d'un mémoire,*

*Luisa Maria Cardona, pour nous avoir introduit chez CREA et ainsi permis de rentrer facilement et rapidement en contact avec cette dernière,*

*Toutes les personnes rencontrées sur les deux terrains d'étude pour leur temps et leurs transmissions sincères de leurs vécus. Nous les remercions chaleureusement de nous avoir autorisé, l'espace d'un instant, à pénétrer leur organisation afin d'en cerner les spécificités.*

*Enfin, nos proches et amis ayant consacré une partie de leur temps libre à des tâches diverses et variées passant de la traduction d'entretiens à la relecture. Nous voulons leur témoigner notre profonde gratitude.*

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>2</b>
<b>MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>3</b>
1. L'INDE CONTEMPORAINE .....	4
1.1. <i>Situation politico-économique</i> .....	4
1.2 <i>Situation socio-culturelle</i> .....	6
2. LES ONG INDIENNES .....	7
2.1 <i>Emergence et actualités du secteur non marchand en Inde</i> .....	7
2.2 <i>Cadre législatif entourant les entités non lucratives indiennes</i> .....	9
2.3 <i>Les ONG indiennes : définition structurelle/opérationnelle</i> .....	11
2.3.1 Spécificités des ONG .....	12
3. LA GRH DANS LES ONG .....	14
3.1 <i>Approche classique de la GRH</i> .....	14
3.2 <i>La GRH et le secteur du non-profit</i> .....	15
3.3 <i>La professionnalisation de la GRH dans les ONG</i> .....	17
4. LA GRH DANS LES PME INDIENNES.....	21
4.1 <i>Contexte</i> .....	22
4.1.1 Externe .....	22
4.1.2 Interne .....	23
4.2 <i>Les instruments</i> .....	23
4.2.1 La vision du rôle du RH .....	23
4.2.2 Les outils RH .....	24
4.2.3 La philosophie managériale .....	26
5. LA QUESTION DE RECHERCHE .....	27
<b>METHODOLOGIE.....</b>	<b>28</b>
A. POSTURE.....	29
1. <i>Au préalable</i> .....	29
2. <i>Récolte des données</i> .....	29
⇒ Les objets de recherche.....	29
⇒ La technique utilisée.....	30
3. <i>Question de recherche et hypothèses</i> .....	30
B. ANALYSES DES DONNEES : TYPOLOGIES UTILISEES .....	31
1. <i>Postulat de départ</i> .....	31
2. <i>Typologies</i> .....	31
<b>RESTITUTION DES DONNEES .....</b>	<b>36</b>
A. <i>Contexte interne</i> .....	37

1. Evolution.....	37
2. Buts .....	39
3. Modes de financement.....	41
4. Forme juridique .....	43
5. Gouvernance .....	44
6. Coordination .....	45
7. Structure .....	45
8. Personnel.....	46
9. Communication.....	47
<i>B. Contexte externe.....</i>	<i>48</i>
1. Bénéficiaires.....	48
2. Marché économique.....	48
3. Réseau et partenariat .....	49
<i>C. Contenu.....</i>	<i>49</i>
1. Vision rôle acteur.....	49
2. Substrat technique .....	51
3. Philosophie gestionnaire .....	60
<b>DISCUSSION.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>76</b>
SITES INTERNET .....	77

## INTRODUCTION

---

Ce mémoire, fruit de la rencontre de plusieurs projets personnels, constitue la réponse à une véritable envie de découvertes et d'apprentissages concrets. Désireuse et soucieuse d'un monde qui tourne plus rond, le secteur associatif nous a, depuis toujours, intéressé de par son côté alternatif. Amoureuses du voyage et après un stage en master un au Togo, l'envie de découvrir la diversité associative sur d'autres continents nous a fait nous envoler pour l'Inde. Assez naturellement l'idée d'un sujet d'étude qui rallierait ces deux thématiques à notre cursus universitaire nous est donc apparue.

Ces dernières années, la sphère associative est soumise à de nombreux changements qui font évoluer les organisations internes de ce secteur. L'augmentation croissante du recours à ces organisations leur confère une nouvelle place : celle de bras droit d'une société aux nombreux manquements. Cette sollicitation croissante place les ONG et les entreprises du secteur associatif dans une nouvelle ère : celle de la complexification des cadres institutionnels et légaux les entourant mais aussi et surtout celle d'une pression accrue émanant des bailleurs de fonds qu'ils soient privés ou publics. Ce contexte changeant les amène à professionnaliser leurs structures afin de rester performantes. Prenant connaissance de ce sujet via une littérature principalement européenne, l'envie de découvrir ce qu'il en est sur un autre continent vient à nous. Nous décidons donc de partir explorer les ONG indiennes afin de constater si ce phénomène les touche également. A cette thématique, vient se greffer l'orientation de notre cursus en gestion des ressources humaines. Nous aboutissons donc à un sujet d'étude qui met en perspective la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans les ONG indiennes.

La littérature sur les ONG indiennes et leurs pratiques de GRH étant inexistante, ce caractère de rareté nous a fait pencher pour une analyse de type comparative. Nous choisissons donc d'établir un état des lieux de la GRH au sein d'entités ayant fait l'objet d'écrits et présentant des similarités avec les ONG: les PME. Le but étant, in fine de mettre en lumière ce qui est propre aux ONG en matière de professionnalisation de la GRH. Pour ce faire, des interviews ont été menés au sein de deux ONG indiennes de tailles volontairement différentes. Afin de mener cette analyse comparative, nous avons choisis la technique des entretiens semis-directifs sur base d'un questionnaire prédéfini.

Voici, succinctement et pratiquement, comment ce mémoire va se présenter. Nous commencerons par une revue de littérature qui passera sous sa loupe, l'Inde contemporaine, les ONG indiennes, la GRH dans les ONG et le phénomène de professionnalisation et, enfin la GRH dans les PME et son niveau de formalisation. Notre méthodologie sera ensuite exposée. Nous poursuivrons sur la présentation de nos résultats se structurant sur le cadre de l'analyse contextualisée de Moreau (2016). Ensuite, nous discuterons nos résultats. Pour ce faire, nous mettrons ces derniers en parallèle avec la théorie exposée dans le but de répondre à notre question de recherche. Notre hypothèse sera donc validée ou inférée. Finalement, nous conclurons ce travail en présentant ses limites et éventuelles ouvertures pour des recherches futures.



# Liste des abréviations

---

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PME : Petites et Moyennes entreprises

PRITI : Pays à Revenu Intermédiaire de la tranche Inférieure

DRH : Directeur des Ressources Humaines

FCRA : Fair Credit Reporting Act (Loi sur la réglementation des contributions étrangères)

CSR : Corporate Social Responsibility (Responsabilité sociale d'entreprise)

LGBT : Lesbian Gay Bisexual and Transgender (Lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres)

GTM : Green The Map (entreprise sociale créée par le directeur exécutif de Swechha)

## MISE EN CONTEXTE

---

Avant toute chose, il est important de souligner les contours théoriques de notre travail. Pour ce faire, la mise en contexte ci-dessous prévoit d'aborder les repères théoriques suivants :

- 🔗 L'Inde contemporaine
- 🔗 Les ONG indiennes
- 🔗 La GRH dans les ONG
  - ⇒ La professionnalisation des la GRH dans les ONG
- 🔗 La GRH dans les PME indiennes

Les deux premiers points de cette revue de littérature s'emploient à décrire le contexte externe dans lequel évoluent les ONG indiennes. Le troisième cerne davantage le contenu, puisqu'il cible la GRH et les différentes pratiques à l'œuvre dans les ONG. Enfin, le dernier point exposera les techniques de GRH mises en place dans les PME indiennes et leur niveau de formalisation et servira de base à notre comparaison. Cette revue de littérature tout en nous aidant à cerner le contexte de notre travail, nous permettra d'aboutir à notre question de recherche.

## 1. L'Inde contemporaine

Avant de se glisser dans le milieu qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire, les ONG indiennes, il convient de mieux comprendre ce grand pays en mutation qu'est l'Inde contemporaine. Nous allons donc, dans ce premier temps de notre revue de littérature nous attarder sur la compréhension globale de ce pays en évoquant sa situation politico-économique puis, socio-culturelle et ce, afin de posséder un maximum de clefs de lectures utiles à la compréhension de la suite de ce travail.

### 1.1. Situation politico-économique

Boum économique, démocratie fragilisée ou encore contrastes démesurés sont quelques qualitatifs qui collent à la peau de l'Inde moderne, mais quelles ont été les transitions qui ont façonné ce sous-continent ? 9<sup>ième</sup> puissance mondiale en 2015, l'Inde a connu des périodes de transition avant d'asseoir sa position économique de 7,1% du PIB mondial. Courant 1991, sous le mandat du premier ministre Narasimha Rao et son ministre des finances, Manmohan Singh, l'Inde voit son économie se libéraliser, amenant son lot de changements pour les entreprises opérant sur son sol. Concrètement, via la réduction drastique des droits de douane, l'Inde donne graduellement accès aux investisseurs étrangers. Elle adopte ainsi un mélange de politique libérale et sociale-démocrate qui la propulse comme superpuissance regroupant plus d'un milliard de clients potentiels en son sein. Avec un taux de croissance de 7,4% en 2015, elle marque historiquement le monde économique en surpassant son voisin asiatique, la Chine, de 0,5%. « Ce « décollage » économique, en partie tiré par l'investissement privé, s'est assis sur l'acquisition de positions économiques fortes dans différents secteurs d'activités comme la chimie/pharmacie, la joaillerie, le raffinage de pétrole, les services informatiques ou encore

les services aux entreprises, etc.» (Caupin et Pamies-sumner, 2014 :1). Plus récemment, l'onde de choc de la crise de 2008 et la perte de confiance des milieux d'affaire marquent le début de l'actuelle décennie d'une chute de ce taux de croissance. (Jaffrelot, 2015). L'Inde de Modi (actuel premier ministre) reste néanmoins à l'heure de la libéralisation et ce dernier entend bien faire de son pays une puissance industrielle. Pour ce faire, la stratégie en cours repose essentiellement sur les investissements étrangers, ce qui implique parfois de lourdes conséquences ; Par exemple, les PME, titulaires du droit unique de production de biens tels que les meubles en bois, les cadenas, les allumettes, les bracelets, les bougies ou encore les condiments, se sont vues « déréservées » de ce droit. Le président a, en effet, décidé de permettre aux grandes entreprises de produire ces biens laissant transparaître son envie de les désigner comme actrices de l'industrialisation du pays. Cette mesure, perçue comme une attaque frontale d'un des héritages du modèle nehruvien (Gandhien en l'occurrence) de défense des petites entreprises, place ces dernières en situation précaires. Nous reviendrons sur cette situation au sein de la partie dédiée au PME. Le remplacement partiel du système nehruvien par un système emprunté à la Chine n'est pas sans poser de problème : il ne crée pas d'emploi<sup>1</sup> dans un contexte le nécessitant et il néglige les campagnes où 60% de la population indienne vit ! (Jaffrelot, 2015) Cette situation économique va encore de pair avec une pauvreté démesurée au sein du pays, le PIB par habitant en pouvoir d'achat y était de 6640\$ en 2015, contre les 15180 de la Chine et les 57765 des Etats-Unis. Chiffres à l'appui, l'Inde ne cesse de creuser l'écart entre sa nouvelle jeunesse dorée et, ses tristement célèbres enfants des bidonvilles. En 2010, 68,8% de la population indienne (plus de 800 millions d'Indiens !) vivait encore avec moins de 2 USD par jour (Caupin et Pamies-sumner, 2014 :10) Triste tête de peloton, l'Inde devance la plupart de ses collègues du PRITI<sup>2</sup> en matière de pauvreté.

Officiellement démocratie laïque depuis son indépendance en 1947, l'Inde est actuellement en plein questionnement par rapport à son rapport politique-religion. En effet, « l'Inde indépendante a d'abord associé la reconnaissance des multiples religions à l'unité des institutions politiques laïques. » (Kothari, 1970 cité par Jamous 2003) Mais, depuis deux décennies, le BJP (Bharatiya Janata Party, le parti du premier ministre), remet en question les institutions de la démocratie laïque laissées par Gandhi, Nerhu et leur Parti du Congrès. Le BJP veut promouvoir un Etat national Hindou et s'oppose violemment aux musulmans.

---

<sup>1</sup> Les grosses industries, largement robotisées n'offrent guère d'emplois et ne trouvent pas, en Inde, un personnel assez qualifié (de par le manque d'investissement de l'Etat dans les programmes éducatifs). Elles ne représentent donc pas de bons fournisseurs de main d'oeuvre en comparaison aux PME qui emploient davantage

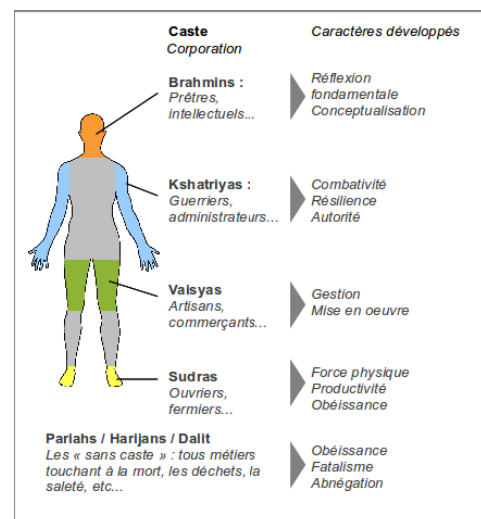
<sup>2</sup> Pays à Revenu Intermédiaire de la tranche Inférieure

## 1.2 Situation socio-culturelle

En parallèle de cette pauvreté économique couplée d'une instabilité politique, l'Inde présente un système de hiérarchisation de la société : le système des castes. Ce dernier conditionne la vie de tout un chacun puisque dès la naissance chaque Indien appartient à un groupe plus ou moins élevé socialement qui va déterminer son niveau de vie, son emploi et sa place dans la société. Bouglé définit ce système comme suit : « Le système de castes divise l'ensemble de la société en un grand nombre de groupes héréditaires distingués et reliés par trois caractères : Séparation en matière de mariages et de contact direct ou indirect (nourriture) ; division du travail, chacun des groupes ayant une profession traditionnelle ou théorique dont ses membres ne peuvent s'écarter que dans certaines limites ; hiérarchie enfin, qui ordonne les groupes en tant que relativement supérieurs et inférieurs les uns aux autres. » (Bouglé cité par Jamous, 2003 en parlant de Dumont, 1966) Pour l'auteur du livre « *Homo hierarchicus : essai sur le système des castes* », le système des castes tire ses origines de la religion et seule cette dernière pourra le faire évoluer. Pour appuyer ses propos, il nous rappelle que cette classification est créée en fonction d'une opposition pur-impur. « Le haut de cette dernière étant d'ailleurs occupé par le rang des religieux à qui sont soumis le roi et la caste royale. Ceci explique d'ailleurs pourquoi les décisions politiques n'affectent guère le système des castes qui ne peut se transformer que par changement idéologique. » (Jamous, 2003, p 214) L'illustration ci-joint représente les castes indiennes par ordre d'importance au sein de la société.<sup>3</sup>

Cette image permet de comprendre comment le système des castes peut se refléter dans l'organisation d'une société, les plus hautes castes étant celles qui conçoivent le travail. On peut y constater que les trois premières castes, les Brahmins, les Kshatriyas et les Vaisyas représentent la réflexion fondamentale, la conceptualisation, la combativité, la résilience l'autorité, la gestion ou encore la mise en œuvre). Ce système a de nombreuses conséquences sur la vie quotidienne des Indiennes dont les suivantes :

- Les relations sociales s'en trouvent formatées et régulées : les hautes castes n'interagissent pas (ou peu) avec celles du bas et les groupes plus élevés ont main mise sur ceux d'un rang plus bas
- Des ségrégations géographiques apparaissent : la périphérie est le lieu d'habitat des basses classes tandis que les hautes classes se réservent le centre-ville
- Des actes de violences ont également été recensés à hauteur de 31000 envers les dalits pour l'année 1996. (Human development report office, 2004)



<sup>3</sup> Source de l'image : <http://pinklotusinindia.over-blog.com/2016/04/le-systeme-des-castes-en-inde.html>

## 2. Les ONG indiennes

Il nous a semblé intéressant d'énumérer les quelques éléments précédents qui façonnent l'Inde moderne. En effet, on comprend aisément que ce contexte constitue un terrain fertile à l'émergence d'une multitude d'ONG dont le fonctionnement est parsemé de spécificités liées à cet environnement. Un bref aperçu des domaines d'actions des ONG implantées à New Delhi nous confirme les carences d'un système indien encore très inégalitaire: défense des droits de la femme, émancipation féminine, aide à la pauvreté, etc. Les ONG pullulent et on se demande parfois si elles sont toutes efficaces et si un travail de classification ne serait pas le bienvenu.

### 2.1 Emergence et actualités du secteur non marchand en Inde

Avant de définir les ONG à proprement parler, nous allons définir le secteur dans lequel elles s'intègrent en Inde, le secteur du non-profit.

A travers le monde, les entreprises sociales appartiennent à des ensembles portant différents noms : l'économie sociale pour les régions francophones, l'économie solidaire pour les autres pays d'Europe ou encore le secteur du non-profit<sup>4</sup> en Amérique ou de manière plus internationale. Ce terme renvoie à une caractéristique cible des entités faisant partie de ce secteur et propre à leur finalité : « elles ne cherchent pas à redistribuer des profits à ceux qui les côtoient ou les dirigent. » (Mertens, 2007). Cette caractéristique leur permet, notamment, de bénéficier de l'exemption fiscale de la taxe sur le revenu. Le secteur sans but non lucratif est, somme toute, un concept très proche de l'économie sociale belge. A ce titre, les entités belges les plus proches de celles du secteur sans but lucratif semblent être les associations. Secteur multiforme donc, tant le nombre d'appellations est vaste mais également de par les différences entre les entités le composant. L'Asie n'échappe pas au problème de définition et de classification rencontré mondialement au sein du secteur. En effet, sur ce continent, une myriade de noms sont d'utilité pour cibler ces organisations appartenant au secteur sans but de lucre. (Hassan et Onyx, 2008) et l'Inde semble pousser cette difficulté à son paroxysme tant sa diversité religieuse, politique, sociale et culturelle est grande. De plus, le sous-continent peut se targuer d'une des plus longues histoires de civilisation, les premières traces de cultures remontant au 4<sup>ème</sup> millénaire. De ce fait, « aucun thème ou modèle sous-jacent ne peut caractériser le développement du secteur sans but lucratif » en Inde. (Sen, 1993, p1) Néanmoins, pour faciliter la compréhension du développement de ce secteur, Sen (1993) propose de l'étudier via une perspective historique. Pour ce faire, il divise cette dernière en 4 grandes parties :

---

<sup>4</sup> Ce terme n'a pas réellement d'équivalent français, il est parfois traduit comme « secteur sans but de lucre ». Dans ce travail nous utiliserons ce terme ou parfois « secteur du non-profit »

-La période coloniale de son milieu à sa fin (1810 jusqu'à 1947) : cette époque est caractérisée par plusieurs particularités :

- ⇒ le patronage des organisations à but non lucratif, dirigées par l'église envers les populations indigènes dans le but d'intervenir sur leur vie sociale et religieuse.
- ⇒ L'élite hindoue adressant ses revendications à l'instance coloniale en faveur d'une réforme sociale et religieuse
- ⇒ D'autres religions se mettant à créer, elles aussi, des mouvements sociaux religieux
- ⇒ Le travail volontaire se voit doter d'un certain contenu politique
- ⇒ Et enfin, de nouvelles formes de mouvements et organisations communales, religieuses et séparatistes font leur apparition.

-La période du début de l'indépendance (1947 jusque fin 1950) : principalement caractérisée par l'ouverture de nombreuses organisations à but non lucratif de type Gandhienne. En effet, l'Etat indien, nouvellement indépendant lance alors une série d'initiatives afin de promouvoir les organisations de ce type.

-La période entre 1960 et 1980 : beaucoup de nouvelles tendances dont l'émergence d'organisations sans but lucratif axées sur le bien-être et le mouvement « d'empowerment »<sup>5</sup>

-Et enfin, depuis et plus récemment, l'apparition des ONG. Le contexte est marqué par une énorme augmentation du nombre de ces ONG ; « L'émergence des ONG en tant que forme prédominante du secteur sans but de lucre est principalement attribuable au contrôle plus strict du secteur par le gouvernement et à la promotion des «organisations sans but de lucre apolitiques». De plus, la désintégration des groupes d'action et la professionnalisation du secteur offrent des opportunités d'emploi viables aux jeunes professionnels. » (Sen, 1993, p12). Plus récemment, le premier ministre Modi recevait un dossier intitulé « impact des ONG sur la croissance » conduit par l'Intelligence Bureau<sup>6</sup>. Après la fuite du document secret dans l' « Indian Express », des faits chiffrés sortent : les ONG indiennes sont incriminées de nuire à la croissance du pays et ce, notamment, en freinant la réalisation de certains projets industriels. Certaines ONG, via des financements étrangers, « sont ainsi soupçonnées de faire le jeu des puissances étrangères en s'opposant à des projets industriels en cours ». (Novethic) Une liste de ces ONG a été établie et le gouvernement indien a déjà suspendu les financements internationaux de grosse ONG telle que Greenpeace en rendant chacune de leur transaction soumise à contrôle. Dans cette optique, les nouvelles dispositions prises par le président jouent en défaveur des ONG et du développement. A contrario, le rapport annuel (2017) de la philanthropie indienne<sup>7</sup>, mettait en évidence que de plus en plus de philanthropes individuels, financent, via de grosses sommes, le secteur sans but de lucre indien. Ce rapport met en exergue que

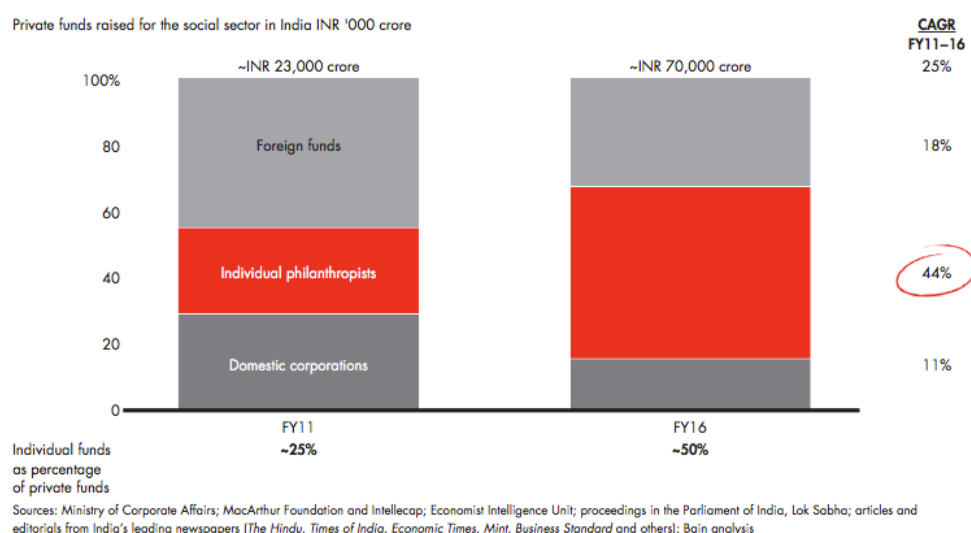
---

<sup>5</sup> Pratique qui consiste à donner davantage de pouvoir aux individus pour agir sur leurs conditions sociales, économique ou politique

<sup>6</sup>Service secret indien

<sup>7</sup>Chaque année ce rapport met en exergue les grandes tendances animant le secteur en Inde

le marché de la philanthropie indienne se transforme , et, en ce sens, les fonds venant de l'étrangers comme ceux venant des compagnies indiennes via le CSR, évoluent moins rapidement que ceux provenant des philanthropes individuels. (Rapport de la philanthropie indienne, 2017). Comme nous pouvons le constater ci-dessous, cette évolution de 44% est la principale raison des 50% d'augmentation de financement privé.



Source : rapport annuel de philanthropie en Inde (2017)

Ces derniers ont, non seulement, augmenté dans leurs nombres et les quantités offertes mais aussi et surtout, ils « deviennent de plus en plus sophistiqués dans la façon dont ils considèrent le don. Ils adoptent de manière proactive de nouvelles stratégies pour déplacer l'aiguille vers des résultats à fort impact. » (Rapport de la philanthropie indienne, 2017) Cela pourrait constituer une solution aux politiques freinant le financement étranger instaurées par Modi mais, en attendant, le contexte externe dans lequel évoluent les ONG s'en trouve fragilisé

## 2.2 Cadre législatif entourant les entités non lucratives indiennes

Un moyen simple de cerner les organisations sans but de lucre d'un pays reste la définition légale de ces dernières. Par cette approche, le cadre juridique du pays en question détermine le caractère «sans but lucratif» de l'organisation. Bien que comportant des limites comme l'impossibilité de comparaison internationales ou encore le fait que toutes les organisations enregistrées légalement comme sans but de lucre ne soient pas reprises par les experts du secteur, cette approche est la méthode la plus simple et la plus claire pour définir les organisations sans but lucratif (Salamon et Anheier, 1992). De plus, il est une caractéristique importante à prendre en compte lorsque l'on décide d'étudier le secteur du non-profit dans un pays donné, et plus particulièrement un aspect de sa gestion. Cette caractéristique réside dans le type de système législatif du pays étudié. L'Inde fait partie de ces



pays qui utilisent un système législatif qualifié de « common law », hérité de l'occupation britannique, ce système a des implications qui transcendent jusque dans la définition du secteur du non-profit. En opposition au système dit de « civil law » au sein duquel il existe un ensemble de lois bien distinctes pour le secteur privé et public, les entreprises privées agissant sous le premier système « peuvent revendiquer le privilège d'opérer dans l'intérêt public comme une question de droit. » (Salamon et Anheier, 1992, vol I, p131) Cette caractéristique prise en compte, nous allons nous employer à cerner les contours légaux entourant les ONG en Inde.

En Inde, la législation propre aux organismes du secteur du non-profit est tant le fruit du gouvernement que des Etats eux-mêmes, cela donne lieu à des lois centrales applicables partout en Inde et des lois uniques dont l'application se limite à certains Etats. (Sampradaan Indian Centre for Philanthropy, 2004) Les organisations pouvant prétendre au statut « sans but de lucre » sont enregistrées sous les statuts suivants :

1. The Societies Registration Act 1860
2. The Indian Trusts Act, 1882
3. Public Trust Act, 1959
4. The Indian Companies Act (section 25), 1956

5. Religious Endowments Act, 1863
6. The Charitable and Religious Trust Act, 1920
7. Mussalman Wakf Act, 1923
8. Wakf Act, 1923
9. Public Wakfs (Extension of Limitation) Act, 1959

S'enregistrer sous un de ces statuts pour former une organisation sans but de lucre, de bienfaisance ou de volontariat n'est pas obligatoire ! Toutefois, le faire comporte un certain nombre d'avantages comme celui de pouvoir bénéficier de l'exemption fiscale sur le revenu de 1961. (PRIA, 2001) Cinq lois s'avèrent centrales et rythment le secteur du non-profit indien (Sampradaan Indian Centre for Philanthropy, 2004, p i) Nous allons ici citer celles ayant un intérêt dans le cadre de notre travail :

- La loi sur l'enregistrement des sociétés de 1860 (The Registration of Societies Act of 1860)  
C'est une de ces lois éditée par le Centre et pour laquelle chaque Etat possède un registraire de ces sociétés afin de faire appliquer ladite loi. C'est sous cette loi que sont enregistrées les deux ONG de notre étude de cas. Les principaux avantages de ce statut sont son caractère organisationnel démocratique et sa souplesse dans la modification de ses règles et règlements.
- «La Loi de l'impôt sur le revenu de 1961, encore une loi centrale applicable partout en Inde. Cette dernière offre des avantages fiscaux aux organisations sans but de lucre, l'agence administrative étant le ministère de l'exonération de l'impôt sur le revenu. »
- « La Loi sur la réglementation des contributions étrangères (FCRA), elle consiste également en une loi centrale applicable partout en Inde. « Cette loi représentait essentiellement une mesure de sécurité pour contrôler les fonds externes versés à des organisations à but non lucratif, qui pourraient être utilisés pour menacer la sécurité nationale. Dans la pratique, il est prévu de réglementer la réception et la dépense de tous les fonds étrangers destinés aux

organisations à but non lucratif, indépendamment des problèmes de sécurité. » (Sampradaan Indian Centre for Philanthropy, 2004, p i)

### 2.3 Les ONG indiennes : définition structurelle/opérationnelle

Finalement, la définition structurelle/opérationnelle de Salamon et Anheier (1992) permet de définir les caractéristiques que rassemblent les structures appartenant au secteur. Nous les avons ici rassemblées en ajoutant à chacune d'entre elles les spécificités propres au contexte indien.

1. leur caractère formel : l'entité doit posséder une existence institutionnelle. Cette dernière peut revêtir diverses formes passant de l'acquisition de la personnalité juridique ou plus simplement, le fait de posséder une structure organisationnelle, une délimitation de l'organisation ou encore le respect d'une charte. Appliquée au contexte indien, cette caractéristique s'avère utile en raison de la fragilité des définitions. De plus, ce critère permet d'inclure les associations professionnelles ou encore des organisations religio-politiques au sein du secteur du non-profit. Associations qui en sont normalement exclues des définitions conceptuelles indiennes. (Sen 1993)
2. leur caractère privé : Ces entités sont distinctes de l'Etat et sont à l'écart du fonctionnement public et de ses caractéristiques. Critère qui a toute son importance dans la définition indienne du secteur non-lucratif puisqu'il permet d'exclure les ONG qui ont été financées à des fins de développement économique.<sup>8</sup> Pour ce faire, le conseil d'administration de ces ONG comprend des fonctionnaires du gouvernement et fait de ces entités des organismes créés, financés et contrôlés par l'Etat. Notons toutefois que leur caractère « autonome » tend à les faire ré-entrer dans la sphère du non-profit.
3. l'application d'une distribution à but non lucratif : à l'inverse du secteur lucratif, ces associations s'engagent à ne pas redistribuer leurs excédents entre propriétaires ou gestionnaires. Cette clause n'interdit pas ce type d'entité de faire du profit et ne restreint pas non plus le type d'activités que les associations décident de mener pour atteindre leur finalité. Elle précise simplement qu'il doit servir l'objet social.
4. l'autonomie dans leur gouvernance : Il y a ici une idée selon laquelle l'entité en question n'est pas gérée par un autre organisme, quel qu'il soit, elle gère et contrôle ses activités. Mertens (2007) rappelle que ce contrôle n'entend « ni un critère d'origine, ni un degré de régulation publique, ni encore la dépendance vis-à-vis de certaines sources de revenus. Ce contrôle peut également prendre la forme d'une participation majoritaire au conseil d'administration ou d'une capacité à nommer la direction de l'organisation ».

---

<sup>8</sup> The National Development Board (<http://www.nddb.org>) et CAPART (<http://capart.nic.in>) en sont de bons exemples.

5. la présence de volontaires : Cela signifie que l'entité compte en son sein des bénévoles ou donateurs. Cette caractéristique marque davantage l'appartenance au secteur privé et souligne la césure avec le public. « Plus qu'un critère d'appartenance, cette caractéristique paraît être un révélateur d'une finalité non lucrative ou une conséquence de l'éthique véhiculée par le secteur. » (Mertens, 2007) (Salamon et Anheier, 1992, vol I)

Ces 5 critères permettent de classer les entreprises comme faisant partie du secteur du non-profit ou non. Chaque entité présentant, bien sûr, un degré d'appartenance différent pour chaque caractéristique mais toutes les caractéristiques devant être représentées pour faire appartenir une entité au dit secteur. Cette définition s'avère utile dans des pays comme l'Inde afin de cerner la grande diversité d'entités pouvant appartenir au secteur.

### *2.3.1 Spécificités des ONG*

Ces caractéristiques font des ONG des organisations particulière traversées de spécificités qui leur propres et qu'il convient d'évoquer dans le sens où elles vont jouer sur la GRH à l'œuvre dans ce type d'organisation. Deux de ces spécificités vont particulièrement influencer la GRH (Davister, 2007) :

1. La finalité sociale : cette caractéristique, déjà évoquée, constitue la différence fondamentale entre le secteur sans but de lucre et capitaliste de par la limitation de redistribution des excédents engendrés qui ne peuvent bénéficier aux propriétaires-gestionnaires mais doivent plutôt contribuer à la réussite du projet social et ses bénéficiaires. Elle se décline en deux autres grandes particularités :
  - Une multitude de parties prenantes : cette finalité sociale fait que les ONG ont, parce qu'elles le nécessitent et le peuvent, recours à plusieurs types de financements : publics (aide publique) et privés (vente de biens et services, capitaux privés, dons, bénévolat). Les modes de financements des ONG ne sont pas les seules causes de cette multitude de parties prenantes, plus généralement le principe s'applique au grand nombre d'acteurs entrant en jeu dans ce type d'organisme. Davister (2007, p18) évoque les suivants : « les fondateurs du projet, les dirigeants et travailleurs de l'organisation, les bénévoles (actifs ou passifs), les représentants des pouvoirs publics, les mécènes d'entreprises privées mais aussi dans certains cas, les usagers des services proposés. » Aisé, dès lors, de comprendre que des potentiels conflits peuvent surgir entre ces acteurs n'ayant pas tous la même vision et de surcroît pas les mêmes intérêts. A titre d'exemple, Davister (2007, p18) cite des « tensions entre logique marchande et non marchande ou encore entre la poursuite d'un intérêt mutuel face à un intérêt général »

- Une structure d'objectifs particulière : Comme nous le savons, les ONG poursuivent un double objectif social et financier. En effet, bien que la raison d'exister de ces entités se situe à un niveau social, elles doivent également subsister financièrement. Cette situation peut être source de tensions entre les membres de l'ONG ne privilégiant pas les mêmes types d'objectifs. Dans ce sens, si le recrutement de cadres se fait dans une optique de professionnalisation (que nous évoquerons plus bas), « 'il existe un risque évident de disparition progressive de la spécialité 'associative' de cet encadrement' » (Saoul 2003, p 68 cité par Davister, 2007, p19) Cette caractéristique peut être mise en relation avec la théorie des « buts de mission » et « buts de système » développée par Nizet et Pichault (2000) Ces deux auteurs soutiennent que chaque entreprise est traversée par ces deux types de buts représentant respectivement « les produits, les services ou encore les clients de l'organisation » alors que les deuxièmes « ont trait à l'état de l'organisation et à ses membres indépendamment des biens ou des services qu'elle produit » (Nizet et Pichault, 2000, p40) Grâce à cette théorie, les auteurs mettent en évidence que les tensions pouvant naître entre ces deux types de buts sont vécus de manière d'autant plus paradoxale dans les ONG puisque leurs buts de mission sont des « buts sociaux » qui vont s'opposer à leurs buts de système qui représentent une rationalité économique. Problème que les entreprises capitalistes n'ont pas puisque tant leurs buts de mission que de système sont empreints d'une réalité économique.
2. La production de services plutôt que de biens matériels : Enfin, les ONG et associations ont tendance à produire davantage de services que de biens, en opposition au secteur à but de lucre. Cette tendance a des implications sur la GRH également puisqu'il convient dès lors que les travailleurs par leurs attitudes et comportements promeuvent l'image de l'ONG incarnant la finalité sociale qui la représente. Dans ce contexte, on peut dire que les ressources humaines d'une ONG constituent son principal facteur de production mais également le moteur de ses actions.

### 3. La GRH dans les ONG

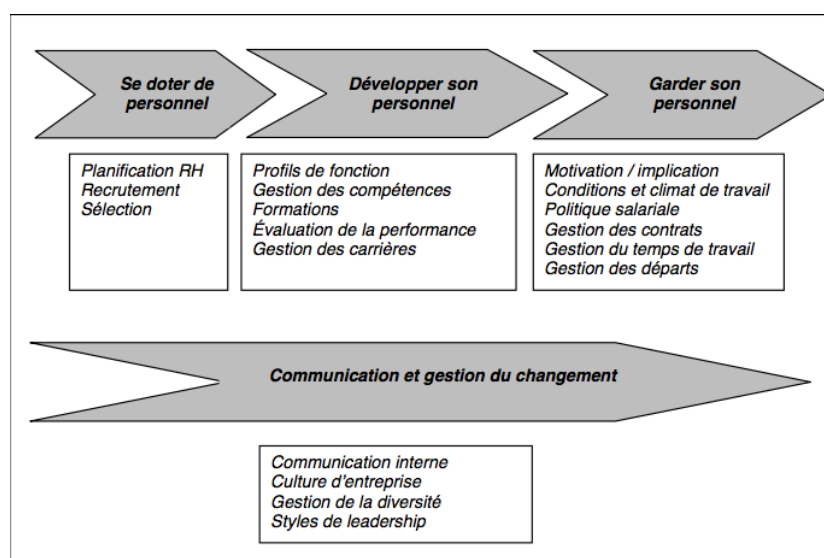
#### 3.1 Approche classique de la GRH

Avant d'évoquer la GRH au sein des ONG, il convient d'expliquer ce qu'est la Gestion des Ressources Humaines de manière générale.

Dans les manuels de gestion, la gestion des ressources humaines est définie comme suit :

*« Un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs ou « associés » (recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières) et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline, gestion de la santé et de la sécurité du travail,) » (St-Onge et al. (1998), p7 cité par Davister, 2006)*

Cette gestion des ressources humaines passe par quelques grandes étapes que Davister (2006) a schématisées dans un modèle « classique de la GRH »



*Un modèle « classique » de GRH par Davister, 2006*

Ce schéma met en avant le fait que le propre de la GRH est de se doter d'un personnel via un recrutement et une sélection appropriés, mais aussi de développer ce personnel via des plans de formations adaptés et des évaluations de ces formations. Enfin et surtout, il convient de garder ces potentiels au sein de son entité en appliquant une politique salariale cohérente et en gérant la motivation des ces travailleurs. Toutes ces fonctions peuvent être divisées en tâches et outils

regroupés dans la politique RH de l'entité et qui sont le propre de la gestion des ressources humaines. En fonction de l'orientation de l'entité, cette politique RH sera menée de différentes façons pour coller avec sa vision. Décider d'étudier le GRH c'est donc se heurter à certaines difficultés liées à ces différences entre entités. Les auteurs s'étant attardé sur la question ont choisis différent point de vue explicatif afin d'aborder cette pluralité. (Nizet et Pichault, 2000) Certains ont prit le parti d'étudier cette diversité d'un point de vue macro social évolutif. Cette évolution pouvant être considéré comme le passage de pratiques informelles à d'autres plus formelles (Petit et al., 1993 cité par Nizet et Pichault, 2000) ou encore la passation d'une administration du personnel au développement des ressources humaines (Warnotte, 1997 cité par Nizet et Pichault, 2000). Ce même point de vue a également été utilisé pour mettre en opposition des modèles hard et soft de GRH (Storey, 1987 cité par Nizet et Pichault, 2000). D'autres encore, choisissent de s'attarder sur une explication en terme de cycle de vie de l'organisation. Pichault et Nizet (2000) ont estimés que ces cadres d'analyses « présentant l'évolution comme quasi inéluctable d'un point de vue analytique tout en la préconisant de manière prescriptive » ne permettaient pas de rendre compte des différences de politiques ou pratiques de GRH que l'on observe à une même époque. Pour pouvoir approcher ce changement, ils ont eux choisis le cadre d'analyse de Pettigrew (1985) qui met l'accent sur trois concepts et leurs interrelations : les contenus, les contextes et les processus. Nous reviendrons sur cette analyse dans la partie méthodologique puisqu'elle nous servira de cadre analytique tout au long de ce mémoire.

### 3.2 La GRH et le secteur du non-profit

La littérature concernant les pratiques de GRH au sein des ONG indiennes est complètement vierge, nous nous servirons donc de concepts empruntés à la GRH dans le champ de l'économie sociale en général. Le concept d'ONG en Inde n'est pas porteur de la même signification qu'en Europe. Si, bien souvent, les ONG européennes se caractérisent par une action menée à l'internationale et les spécificités que cela engendre, la plupart des entités classées comme ONG en Inde fondent leurs actions localement et de ce fait, se rapprochent beaucoup plus de nos associations. Il est cependant à noter que certaines ONG indiennes mènent également des actions à l'international, nous aurons l'occasion, dans nos résultats et discussions, d'évoquer cette différence puisque l'une des ONG que nous avons interrogée travaille uniquement localement tandis que l'autre agit également à l'international.

Les caractéristiques évoquées en infra font des ONG des organisations particulières dont la gestion s'avère atypique. En effet, leur double finalité économique et sociale les mène parfois à penser que la gestion, peu importe le domaine d'application, ne pourra pas « coller » à leurs valeurs. De ce fait, elles se sont souvent vues présentées comme des organisations avec une gestion empreinte d'amateurisme où, bien souvent, le fondateur s'occupe de la plupart des tâches gestionnaires sans pour autant avoir les compétences requises. Cette réalité est d'autant plus vraie quand elle s'applique

à la gestion des ressources humaines. (Youssofzai, 2000 cité par Davister, 2007) Cette gestion à tâtons, informelle où les valeurs sont centrales est représentée par la convention valorielle créée par F. Pichault et J. Nizet (2000). Cette convention émergente de la configuration missionnaire de Mintzberg, reprend en son sein plusieurs caractéristiques clef de ce type d'organisation : une division du travail entre opérateurs qui est faible, tant sur la dimension verticale qu'horizontale, une coordination du travail faite par standardisation des valeurs et ajustement mutuel et une qualification des opérateurs généralement élevé. De plus, ce type d'organisation présente une prédominance d'un ou plusieurs buts de mission (voir explication en supra). Ces buts de mission ont pour caractéristique de mobiliser les membres plus que d'être opérationnels. Enfin, ce type d'entité se traduit par un pouvoir localisé au sommet stratégique et chez les analystes des valeurs. Bien que Nizet et Pichault stipulent clairement que le modèle des conventions doit être vu comme un idéal type et, que chaque entité semble présenter un caractère hybride en appartenant à plusieurs conventions, la convention valorielle est l'idéal type qui se rapproche le plus de la GRH utilisée par les ONG. En voici ces caractéristiques (Nizet et Pichault, 2000):

- ⇒ Entrées : « Processus de sélection basé sur la socialisation aux missions », aucun processus de recrutement ou de sélection planifié et ce au vu de l'importance des valeurs qui doit mobiliser les membres.
- ⇒ Sorties : « Exclusions dues au manque de conformité aux valeurs ». Il s'agit ici principalement d'un processus de « reproches informels adressé aux membres déviants, combinés avec diverses formes de marginalisation. » (Nizet et Pichault, 2000) Des départs volontaires, parce que jugeant l'investissement trop grand, sont également observés.
- ⇒ Intégration et culture : « abandon à la mission, pression doctrinale pour renfoncer l'homogénéité culturelle », peut se faire via des techniques formelles qui poussent les travailleurs à s'identifier aux valeurs ou via diverses actions de socialisation. On cherchera toujours à faire rencontrer les motivations personnelles avec les missions.
- ⇒ Temps de travail : cette question est vue comme illégitime puisqu'il doit, avant tout, se plier à la mission. pas de différentiation sphères privées/professionnelles de par la difficile différenciation entre temps de travail et de militance.
- ⇒ Formation : « faiblement institutionnalisée » et davantage ciblée sur le « savoir-être » et les valeurs. Il s'agit en réalité d'un « mécanisme de formatage » (Laville, 2012, p.78 cité par Nizet et Pichault, 2000) porté par les « porteurs 'historique' » du projet. Dans ce style d'organisation, la formation est avant tout « l'occasion de ritualiser l'adhésion aux valeurs, par un auto questionnement permanent des membres sur leurs motivation et leur attachement à l'organisation. » (Nizet et Pichault, 2000)
- ⇒ Evaluation : elle est basée sur le dévouement et l'adhésion personnelle à la doctrine et aux valeurs cette dernière étant « constamment appréciée de manière tacite et consensuelle par l'ensemble des membres de l'organisations » (Warhurst, 1998 cité

par Nizet et Pichault, 2000). Elle n'influence pas d'éventuelles promotions qui ne sont que rarement de mise dans ce contexte.

- ⇒ Rémunération : « question illégitime » pour certains membres qui ne sont même pas rémunérés (bénévoles) et pour les salariés elle s'avère généralement faible et essaie de tendre vers une équité entre tous. La motivation des travailleurs de ce type d'organisation se trouvant davantage à un niveau intrinsèques en rapport avec la signification même du travail.
- ⇒ Régulation sociale : cette dernière est peu développée. Cela peut, sans doute, s'expliquer par le fait que « l'action syndicale visant à promouvoir les intérêts des opérateurs, trouve difficilement sa place dans un contexte idéologique où sont censées prévaloir les valeurs organisationnelles. » (Nizet et Pichault, 2000)

La convention valorielle présente donc un degré de formalisation faible et de spécificité élevé. C'est une convention au sein de laquelle la plupart des pratiques RH sont conditionnées par les valeurs et la mission défendue par l'organisation. La verticalité y est conditionnelle. « La fonction ressources humaines y est donc envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de « don » de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation. » (Nizet et Pichault, 2000, p159) Une grande volatilité découle de cet état de fait et ce, de par le manque de connexion entre les différentes pratiques de GRH et l'absence de désignation d'acteurs particuliers dans la définition des politiques de GRH. Cette dernière conséquence, peut rapidement la faire glisser vers une convention plus formelle. C'est ce qu'on observe dans le phénomène de professionnalisation que l'on va s'employer à définir ci-dessous.

Et pourtant, même si dans toutes les entreprises, gérer efficacement les ressources humaines est une priorité, le sujet est d'une importance d'autant plus capitale dans l'économie sociale et les ONG. Voici pourquoi : (Davister, 2007)

- ⇒ Le secteur présente un « principe de primauté du facteur « travail » dans la répartition des revenus
- ⇒ « Les ressources humaines constituent le principal facteur de production » du secteur
- ⇒ « Les travailleurs de l'économie sociale constituent le 'moteur de l'action collective' »
- ⇒ Et enfin, ce secteur subit plusieurs évolutions

Face à cette importance et au si peu d'attention qui lui est consacrée, Davister (2007) décèle un paradoxe dans le chef de GRH en économie sociale. La GRH est un enjeu fondamental pour les organisations d'économie sociale et pourtant elle reste très peu développée au sein de ces dernières.

### 3.3 La professionnalisation de la GRH dans les ONG

Il s'agit, désormais, de faire le point sur le concept de professionnalisation de la GRH, cœur de notre mémoire. Le terme « professionnalisation » a fait son entrée à des moments différents de



l'histoire et ce, selon les espaces au sein desquels il a fait parler de lui. Dans un article au sein duquel il présente les différents débats entourant le concept, Richard Wittorski (2008), explicite que ce dernier est apparu au sein des groupes sociaux dès la fin du XIXe siècle et depuis quelques décennies dans le domaine de la formation. « Le vocable professionnalisation viendrait initialement de la sociologie américaine fonctionnaliste et signifierait, dans sa conception de base, le fait qu'une activité devienne une profession libérale transformée par un idéal de service » (Wittorski, 2008 : 12) Historiquement, le vocable de professionnalisation apparaît, en effet, dans trois secteurs évoquant des notions différentes : l'espace social, la formation et le travail. (Wittorski 2008). Le premier correspondrait à la transformation d'une activité en un métier via l'acquisition d'un statut légal de profession. (Loirand, 2003 cité par Moreau, 2016) Le second représente le désir de « fabriquer » un professionnel via la formation. (Moreau, 2016) Quant au troisième, il a davantage trait à la « mise en mouvement des individus dans des contextes de travail flexible » (Moreau, 2016 : 7). Respectivement, Charlotte Moreau parle dans sa thèse de « professionnalisation-profession, de professionnalisation-formation et de professionnalisation-efficacité du travail ». C'est cette dernière notion qui va nous occuper dans le cadre de ce mémoire puisque nous allons nous pencher sur l'occurrence du phénomène au sein des ONG qui font partie du milieu du troisième milieu, celui du « travail ». Dans cette optique, « la professionnalisation des pratiques de gestion revient à considérer l'intention de "mise en mouvement" des individus dans des contextes de travail par la mise en place d'instruments de gestion, traduisant ainsi cette professionnalisation. » (Moreau, 2016)

Cette professionnalisation qui touche les ONG à l'heure actuelle est le résultat de changements tels que la croissance du secteur et un recours croissant à ces dernières depuis les années 1980. (Le Naelou) A l'époque, l'implication croissante des ONG dans le secteur de l'aide et du développement les fait entrer dans une logique de modernisation accélérée et cela dans le but de « s'adapter aux contraintes des puissances publiques consécutives à l'augmentation des masses financières qui leur sont déléguées par les bailleurs de fonds et pour s'insérer dans le jeu international, jusqu'à y être reconnues comme des acteurs à part entière. » (Colin, 2004 : 773-774) Ce phénomène de professionnalisation pousse les ONG à jouer le jeu de la compétition en rationalisant leur gestion dans le but de capter des fonds publics et privés. Cette rationalisation passe par l'adoption de pratiques calquées sur les entreprises privées et donc beaucoup plus formelles et planifiées. Parmi ces changements, on peut notamment citer, non exhaustivement, les éléments suivants : des méthodologies affinées et sophistiquées, l'instauration de la salarisation et de la régulation de temps de travail, une compétitivité accrue, une expertise sectorielle performante ou encore une gestion des ressources humaines rendue efficace. Davister (2007) voit la professionnalisation comme l'ensemble de trois éléments : une complexification des métiers qui engendre le besoin des profils possédant des niveaux de formation plus élevés, des pratiques de gestion rendues plus efficaces et le recours au salariat plutôt qu'au bénévolat.

Il s'agit donc ici, d'un changement de paradigme dans le chef de la GRH. Si l'on applique le cadre d'analyse contextualiste des conventions de Nizet et Pichault, la professionnalisation peut être perçue comme un basculement de la convention valorielle vers une convention davantage formalisée telle que la convention objectivante ou individualisante.<sup>9</sup> Comme évoquée par les auteurs également, cette transition peut mener à des conflits entre les membres voulant plutôt privilégier la gestion originelle et ceux voulant moderniser cette dernière. Tensions faisant ressortir la réticence des gestionnaires d'économie sociale face aux outils et pratiques de management « classique ». Ces tensions peuvent être abordée via l'analyse politique qui met en évidence les jeux de pouvoirs entre acteurs.<sup>10</sup>

Récemment, une auteure a proposé une grille d'analyse de cette professionnalisation de la gestion des ressources humaines en contexte d'économie sociale. (Moreau, 2016) Pour ce faire, tout comme Nizet et Pichault l'ont fait pour les conventions de GRH, cette auteure propose une analyse contextualiste (Pettigrew, 1987) de la professionnalisation de la GRH en structure de non-profit. Cette analyse prend donc en compte le contenu qui est la professionnalisation de la GRH en économie sociale, le contexte interne et externe de l'entreprise qui peut jouer sur cette dernière et les processus qui permettent de mettre en exergue les jeux de pouvoirs et éventuelles tensions qui peuvent en découler. L'auteure choisit d'analyser ce contenu via les instruments de la professionnalisation. A cette fin, elle reprend le triptyque de Hatchuel et Weil (1992) qui rappelle que "la professionnalisation en tant qu'instrument de gestion n'est pas monolithique mais est plutôt composée d'éléments hétérogènes qui font système entre eux ». Selon ce modèle, les instruments de la professionnalisation seraient définis via trois éléments : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et le rôle des acteurs. (Moreau, 2016)

⇒ **Un substrat technique** qui « consiste en l'ensemble des supports formels et concrets dans lesquels l'instrument s'incarne. »

Ce dernier se présente comme un continuum le long duquel une GRH peut être vue comme très outillée et instrumentalisée ou à l'inverse très artisanale et tâtonnante. Comme évoqué en infra, nous avons que plusieurs auteurs exposent une tendance à la formalisation tant d'un point de vue macro social qu'historique. C'est, notamment, par l'adoption d'instruments de plus en plus précis, décrits et formalisés que la professionnalisation de la GRH prend place dans les organisations. Ici, il y a lieu de s'intéresser au niveau de formalisation de l'instrument RH, de son substrat technique. Une entreprise peut ne mettre en place aucun instrument RH et se trouver du côté gauche du continuum. Une fois, qu'elle commence à mettre en place des instruments, ces derniers peuvent présenter un degré de

---

<sup>9</sup>Un tableau reprenant les conventions et leurs caractéristiques se trouve partie "méthodologie"

formalisation divers et ainsi se déplacer vers la droite du continuum. Deux critères permettent de cerner cette formalisation : « le domaine de GRH auquel l'instrument participe et la contribution qu'il apporte aux actes de gestion » (Gilbert 2012, cité par Moreau 2016) Ces principaux domaines sont les suivants : recrutement et sélection, formation, évaluation, gestion des carrières et de la mobilité, temps de travail, politique salariale, dialogue et relations sociales. Concernant la contribution aux actes de gestion, Gilbert (2012, 1998 cité par Moreau 2000) répertorie les instruments en trois catégories : des modèles comme prescripteurs de conduite, des instruments d'analyse ou des aides à la gestion opérationnelle.

<b>Domaines de GRH</b>	<b>Modèles prescripteurs de conduite</b>	<b>Instruments d'analyse</b>	<b>Aides à la gestion opérationnelle</b>
<b>Recrutement et sélection</b>	Processus type de recrutement	Tests Entretien structuré Essai professionnel	Imprimé pour les demandes de personnel Fiche d'appréciation d'un nouvel embauché
<b>Formation</b>	Procédure d'élaboration et de suivi d'un plan de formation	Méthodes d'analyse des besoins en formation Dispositifs d'évaluation des effets de la formation	Support d'évaluation d'un stage
<b>Évaluation</b>	Procédure type d'entretien d'évaluation	Entretien individuel d'appréciation Grille d'entretien	Imprimé pour la conduite d'un entretien d'évaluation Critères de performance
<b>Politique salariale</b>	Barèmes salariaux Procédure de détermination de la structure des rémunérations Modèle type de progression catégorielle de la rémunération	Méthodes de cotation des postes Méthodes de projection de la masse salariale	Barèmes de rémunération Grille de classification Courbes de salaires
<b>Gestion et aménagement du temps de travail</b>	Convention collective fixant les règles d'affichage des horaires	Mesure de l'absentéisme	Horloge pointeuse

*Moreau (2016) : quelques exemples d'instruments de GRH, classés par domaines (adapté de Gilbert, 2012)*

Au sein de ce tableau, « plus grand est le nombre d'instruments identifiées dans une organisation (plus on peut compléter de « cases »), plus la formalisation est importante ». (Moreau, 2016)

⇒ **Un rôle acteur** qui « consiste en la prescription de rôles aux différents acteurs de l'organisation induite par l'instrument de gestion. »

Comme souligné en infra dans les travaux de Nizet et Pichault, la profession de gestionnaire des ressources humaines évolue. Initialement considérée comme des administratifs du personnel, elle tend à se focaliser sur la création de valeur et de profitabilité. L'acteur de la GRH d'une entité s'en retrouve mêlé à la gestion stratégique des entreprises en y participant activement. Cette transition

s'effectue via deux variables clefs : les ressources allouées à la fonction couplé à l'implication des acteurs au sein de la fonction de RH (Moreau, 2016) A nouveau, ce rôle peut se situer sur un continuum allant de « l'absence de responsable RH » à la présence d'une personne désignée comme responsable des ressources humaines. Cette personne peut également varier dans son degré d'implication passant d'un RH mécanique, assez classiquement impliqué dans les tâches administratives liées au personnel à un RH organique davantage impliqué dans la stratégie de l'organisation.

⇒ **Une philosophie managériale** qui « désigne l'esprit dans lequel le maniement de cet instrument est envisagé et prescrit. »

Il s'agit, ici de s'intéresser à l'esprit dans lequel les instruments vont être utilisés et prescrit, on peut parler « d'intention gestionnaire ». (Louart 2002 cité par Moreau 2016) Cet esprit peut évoluer en quatre temps au travers d'un continuum allant d'une « administration obligée » au sein de laquelle le minimum légal est mis en place à « une administration choisie » où l'investissement grandit mais reste mené de manière administrative des travailleurs. Ensuite, une implication peut apparaître plus forte dans le sens où elle engage et implique les travailleurs dans la politique RH et enfin, à la fin du continuum, on retrouve une vision qui implique la RH dans la stratégie globale de l'entreprise » (Moreau, 2016)

Ce modèle offre une « paire de lunettes » afin de structurer et analyser les données récoltées au sein de nos deux ONG. En effet, il fournit une grille d'analyse sous forme d'une matrice à 12 entrées<sup>11</sup> permettant de dégager un niveau de professionnalisation présent au sein de ces structures. Il permet également de prendre en compte les contextes interne et externe pouvant influencer ce phénomène de professionnalisation.

#### 4. La GRH dans les PME indiennes

Il convient au sein de cette section, de faire le point sur l'état de la GRH et de son niveau de professionnalisation, formalisation, au sein de ces petites structures indiennes. De là, nous pourrons établir les points de comparaison qui fonderont notre analyse de la GRH au sein des ONG indiennes. Par la suite, nous serons capables de définir ce qui semble tenir des PME en termes de professionnalisation de leur GRH de ce qui semble davantage être le propre des ONG. Se basant sur la thèse de doctorat de Charlotte Moreau au sujet de la professionnalisation de la GRH dans les entreprises sociales, nous structurons cette section en deux grands points : le contexte entourant les PME indienne et le contenu représentant, non seulement les outils RH utilisés mais aussi la philosophie managériale dans laquelle ils sont développées et la vision du rôle du responsable des ressources humaines. En effet, le fait de ne pas uniquement prendre en compte les outils RH bruts,

---

<sup>11</sup>Une illustration de cette matrice est présentée au sein de la partie méthodologie

comme beaucoup de travaux l'ont fait, permet une analyse plus poussée du phénomène de professionnalisation. (Moreau, 2016) Il est tout à fait possible d'appliquer ce cadre d'analyse aux PME qui semblent être des entités traversées par des réalités organisationnelles semblables. Au vu des informations collectées à propos de la GRH dans les PME indiennes, voici ce que nous pouvons constater.

## 4.1 Contexte

### 4.1.1 Externe

L'Inde actuelle grouille de PME : un total de 7500 entreprises dites moyennes et 11,8 millions de petites entreprises ont été recensées entre 2005 et 2006 ce qui correspond à un total de 28,3 millions d'emplois créés ! A elles seules ces entités représentent plus de 50% du PIB indien ! (Economic Survey Report, 2005–2006, cité par Singh et Vohra, 2009, p95) Aisé, dès lors de comprendre que, depuis la libéralisation du pays, les lois en faveur de la protection de ces dernières se soient multipliées: protection face à la concurrence ou encore avantages fiscaux ! Face à ces divers avantages, aisé de comprendre également que certaines PME indiennes ont tout fait pour rester de petites structures qui peuvent continuer à bénéficier des prédispositions citées précédemment. Seulement, depuis les années 1990, l'Etat indien a revu ces directives et a réduit ces mesures de régulation envers ces petites structures. Notamment pour atteindre le désir de puissance industrielle de Modi (voir *infra* « *Emergence et actualité* »)). La mondialisation et la concurrence faites par les multinationales jouent également leur rôle. (Saini et Budwar, 2008) Face à ces changements, certaines PME ayant gardé une gestion familiale, des technologies obsolètes et n'ayant pas investi dans des techniques spécialisées et compétences professionnelles n'ont pu survivre sur le marché. A côté de cela, d'autres ont tout misé sur l'amélioration de leurs technologies, de leur corps de métier ou encore de leur marketing. (Singh et Vohra, 2009) Certaines PME comme celles travaillant dans le champ des technologies de l'information, ont, par exemple, considérablement amélioré leur gestion des ressources humaines (Nirjar & Tylecote, 2005, cité par Singh et Vohra, 2009) Face à cette situation, l'Etat indien se rend compte qu'un changement d'approche est nécessaire et les banques ont été encouragées à fournir davantage de crédit aux PME indiennes. L'idée étant de sortir de ce « mécénat gouvernemental » qui avait été mis en place et ainsi assurer une viabilité de l'aide au secteur. (Saini et Budwar, 2008) Dans ce contexte changeant, ces auteurs s'accordent à dire qu'il est primordial que les PME professionnalisent leur gestion afin de rester efficaces. Mettre le focus sur la GRH semble important tant la relation entre efficacité et système de GRH établi et organisé a été prouvé et vérifié dans les plus grosses entreprises.

#### 4.1.2 Interne

Les PME indiennes se présentent comme des structures simples avec une hiérarchie peu développée. Généralement de petites tailles, le propriétaire-gestionnaire y joue un rôle central et détient le pouvoir. Ce dernier coordonne l'ensemble du travail et supervise les employés de manière directe. Pour faire le lien avec une configuration de Mintzberg (présentées en méthodologie), nous pouvons dire que les PME indiennes se rapprochent le plus de la configuration entrepreneuriale. Pour ce qui est des buts des PME, il y a la prédominance de la survie passant par un grand besoin de flexibilité afin de coller aux exigences du marché.

### 4.2 Les instruments

Le peu d'auteurs s'étant penchés sur la question de la GRH s'accordent sur le fait que la majorité des PME indiennes possèdent un niveau de GRH peu formalisé et qu'elles y gagneraient à améliorer et systématiser cette partie de leur gestion. (Singh et Vohra, 2009 ; Pingle, 2014 ; Saini et Budhwar, 2008) Cependant, il est à noter que certains auteurs ont également pointé le fait que quelques unes de ces PME et ce, depuis les réformes de 1990, ont saisi l'importance de prendre en compte cette GRH et tendent à rendre plus professionnelle cette part de leur gestion afin de rester performantes.

#### 4.2.1 La vision du rôle du RH

Bien souvent, ces PME sont créées par un seul entrepreneur ou un petit groupe de personnes et emploient un nombre restreint de travailleurs. Généralement, ce même fondateur prend à sa charge tous les aspects de la gestion (Ritchie, 1993 cité par Saini et Budhwar, 2008). Le succès de la PME dépend en grande partie de son enthousiasme, ses compétences, ses ressources et son engagement. (Saini et Budhwar, 2008) Il n'y a donc pas, à proprement parler, de directeur des ressources humaines et ce propriétaire-gestionnaire joue un rôle important dans ces dernières. (Koch & de Kok, 1999 cité par Singh et Vohra) Ces entités sont donc des structures assez plates où la bureaucratie est de mise. Dans une étude comparant le niveau de formalisation de la GRH existant entre petites et moyennes entreprises en Inde, Singh et Vohra (2009) ont constaté que « dans 82% des petites entreprises et 78% des entreprises moyennes, le propriétaire-gérant ou l'un des partenaires exécutifs joue un rôle décisif dans la gestion des ressources humaines dans son entreprise et que dans 60 % des petites entreprises et 28 % des entreprises moyennes, il était seul responsable de la gestion des ressources humaines. » Il est à noter que les petites entreprises de cette enquête sont celles qui ont 50 employés ou moins alors que les moyennes comptent entre 50 et 250 employés. Ils ont également mis en évidence que la plupart de ces PME ne disposaient pas de politique RH à proprement parler. En effet, leurs chiffres parlent à nouveau et montrent que 20% seulement des petites entreprises contre 35% pour leurs consœurs de moyenne taille disposaient d'une politique RH formelle. Sur 73 petites entreprises où

propriétaire-gestionnaire gérait les ressources humaines seulement 9% possédaient une politique RH formelle contre 13 sur 42 pour les entreprises de taille moyenne. Ces entreprises sont donc empreintes d'informalité et de subjectivité puisqu'elles sont gérées par une seule personne.

#### 4.2.2 Les outils RH

Nous allons, au sein de cette section, passer en revue les différents outils de la GRH afin de rendre compte dans quelle proportion et de quelle manière ils sont utilisés par les PME indiennes. Les données évoquées dans cette partie sont principalement issues des études suivantes : l'étude quantitative menée par Singh et Vohra. (2009) et l'étude comparative de Pingle (2012).

- Effectif

##### A. Entrées

###### ⇒ Description de fonction

Les PME indiennes semblent, comme prévu, utiliser des méthodes assez informelles de recrutement. Ce qui semble le plus commun tant pour les petites que les moyennes entreprises réside dans une description de fonction fixe mais non écrite. Notons quand même qu'un nombre plus élevé d'entreprises moyennes utilisent des descriptions écrites. Ces données peuvent s'expliquer par le besoin élevé de flexibilité des petites entreprises qui les fait se tourner vers des employés polyvalents qu'elles recherchent via des descriptions de fonction à cette image : changeantes et adaptables aux conditions du marché.

###### ⇒ Embauche

Deux méthodes de recrutement sont largement représentées afin d'embaucher du personnel. La première et la plus largement utilisée est la publication d'annonces dans les journaux locaux. La deuxième consiste à informer son réseau de connaissances du besoin et de puiser dans ce réservoir personnel. (Singh et Vohra, 2009). Bien que cette technique, très informelle, soit largement utilisée de par son caractère peu coûteux, beaucoup de propriétaires-gestionnaires de petites entreprises soulignent la potentielle dangerosité de cette technique qui pourrait créer des groupes dominants au sein de l'entité (Singh et Vohra, 2009).

##### B. Sorties

Les sorties de personnels sont également soumises au contexte des PME, la loi les a rendues difficiles (particulièrement au sein des entreprises de taille moyennes) et les employeurs ont peur de perdre des talents dans un contexte de pénurie. Il a donc été observé que les employeurs tentaient de faire face à cette situation en procédant à des rétrogradations. L'étroite relation entre propriétaire-gestionnaire laisse également sa trace puisqu'il a été constaté que beaucoup d'employeurs pratiquent la technique de l'autruche en évitant de faire des remarques à leurs employés quand quelque chose ne

va pas. Dans le cas d'un départ volontaire d'un employé clé les PME essaient de discuter plus formellement de la raison de ce départ.

- Evaluation de la performance

Une fois encore, ici, l'informel prime pour la plupart des petites moyennes entreprises. La plupart des évaluations du secteur sont réalisées sur base d'observations et de discussions sur le long terme, réalisées pendant toute l'année. Il est un chiffre important à faire ressortir : le nombre d'employés maximal pour les entreprises moyennes n'évaluant pas le rendement des employés atteint 135. Cela paraît assez étonnant que de si grosses structures ne se penchent pas sur la question.

- Gestion des carrières

Les employés des PME se rendent compte de leur potentielle évolution et pour cela, il est du chef des dirigeants de ces dernières de leur offrir les moyens d'évoluer au sein de leur entité. Pour ce faire, ces derniers semblent avoir agi dans ce sens « grâce à des promotions au sein de l'organisation, des transferts intra-départementaux ou inter-fonctionnels pour acquérir de nouvelles compétences ou encore en fournissant une formation ou un soutien financier à la formation. » (Singh et Vohra, 2009)

- La paie

Très fréquemment au sein des PME, les salaires sont négociés à l'embauche et les PME examinent les taux en présence dans leur secteur industriel pour déterminer les rangs de salaires qu'elles peuvent proposer à leurs employés. Selon ces dernières, le taux examiné au sein du secteur industriel est un indicateur de meilleure qualité que l'indicateur observé au niveau local.

- Système de récompense

Les entreprises de taille moyenne semblent davantage utiliser le système de promotion que leurs consœurs de petites tailles. Ceci peut, peut-être s'expliquer par le fait que ces dernières ne croient pas en ce système comme réelle motivation ou encore qu'elles n'en ont en simplement pas les moyens. Cependant, dans les petites comme dans les moyennes entreprises lorsqu'il est de mise, les deux types de récompenses semblant le plus utilisés sont l'augmentation de salaire annuelle et la prime annuelle basées la plupart du temps sur les performances. De plus, dans l'une comme dans l'autre (encore moins dans celles de petite taille) les récompenses de types non-monétaires telle que la reconnaissance publique de l'excellence, très utilisées comme vecteur de motivation dans les multinationales, ne sont que très peu utilisées. Il a été mis en évidence que les PME préfèrent donner une promotion à des gens déjà bien formés que d'investir dans la formation des personnes l'étant moins. (Hill et Stewart (1999), cité par Singh et Vohra, 2009)

- Formation

Pour une large partie des PME, la formation est quelque chose de coûteux qu'elles préfèrent éviter. Dans cette optique, elles préfèrent embaucher des employés déjà suffisamment qualifiés qui ne nécessiteront pas énormément de formation. Cependant, en raison de la pénurie



d'employés qualifiés, les gestionnaires de ces PME se sont vus contraints de proposer une offre adaptée. Cette dernière s'est déroulée de manière informelle dans la plupart des cas et a été proposée, en cours d'emploi, directement après l'embauche. Le fait de faire venir un spécialiste au sein de l'entité est plus rare, quant à l'envoi des employés dans un centre de formation c'est encore plus rare. Il est également à noter que plusieurs auteurs ont mis en exergue le fait que ces PME sont plus susceptibles d'avoir un plan de formation davantage formalisé si elles sont en relation avec de grosses multinationales (via une relation client ou encore par l'intermédiaire du réseau de la chaîne d'approvisionnement) (Kok et Uhlaner (2001), Singh et Vohra, 2009) Enfin, les formations données en interne semblent se distinguer sur un point selon qu'elles soient données au sein de petites ou moyennes entreprises. Au sein des premières, elles sont données par le propriétaire-gestionnaire alors que pour les secondes, un supérieur immédiat semble prendre cette tâche à sa charge.

- La communication

Il semble primordial d'évoquer ce sujet qu'est la communication. En effet, pour beaucoup de PME la communication émane uniquement ou presque du propriétaire-gestionnaire, des gestionnaires ou des supérieurs hiérarchiques directs. Cette communication est d'envergure limitée puisqu'elle contient essentiellement des informations concernant l'organisation en elle-même ou le poste à proprement parler. Cette situation a des répercussions sur la gestion de conflit puisque le propriétaire-gestionnaire est, dans la plupart des cas, l'autorité finale. Il en résulte que les employés ne peuvent s'adresser à une personne placée plus haut dans la hiérarchie et, une grande part de subjectivité due à la singularité du propriétaire-gestionnaire. Marlow et Patton (1993) et Matlay (1999) (cités par Singh et Vohra, 2009) ont également constaté que la présence syndicale était très faible dans les PME et ce, probablement en raison des relations étroites entre employés et propriétaires-gestionnaires.

#### *4.2.3 La philosophie managériale*

Nous sommes donc ici en présence d'une philosophie managériale informelle, changeante et empreinte de subjectivité. Cette dernière s'explique en grande partie par le contexte dans lequel elles sont insérées. Les PME doivent pouvoir répondre rapidement à une demande et s'adapter aux conditions du marché. Pour ça, il leur faut être flexibles et pouvoir réagir rapidement. On peut constater que les PME sont principalement dans une optique de réduction des coûts. Cela s'observe par exemple dans le fait qu'elles ne sont pas désireuses d'investir dans la formation ou encore via le fait qu'elle ne pensent pas utile d'engager un professionnel dans le cadre de leur recrutement. Pour reprendre les termes de Moreau (2015), nous sommes ici dans le cas d'une philosophie managériale de type « administration obligée ». En effet, les propriétaires-gestionnaires des PME se contentent de répondre aux exigences légales et parte du principe qu'ils font déjà le maximum en la matière pour

leurs employés. De plus, pour eux, s'impliquer dans des processus plus complexes et synonyme de perte financière.

## 5. La question de recherche

Notre question de recherche met en interrelation les éléments abordés précédemment : il s'agit de se demander quelle professionnalisation de la GRH est à l'œuvre dans les ONG indiennes et ce, en la comparant aux données récoltées pour des entreprises leur étant semblables : les PME indiennes. Nous avons pu constater que les PME s'insèrent dans un contexte politico-économique instable puisqu'en mutation. Nous avons conclu que ces dernières n'avaient pas (ou très peu) débuter de processus de professionnalisation de leur GRH. Pourtant, un processus de formalisation pourrait les rendre plus efficaces sur ce marché changeant. La question est, au regard du même style de contexte dans lequel s'imbriquent les ONG indiennes :

*« Quelle professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines pour les Organisations Non Gouvernementales indiennes ? Comparaison avec l'occurrence du phénomène au sein des PME. »*

## METHODOLOGIE

---

## A. Posture

### 1. Au préalable

Ce mémoire, basé sur l'analyse des méthodes de GRH de deux ONG indiennes a été travaillé et mené sur base de la méthodologie de l'étude déductive. En effet, après avoir posé le cadre : spécificités des ONG indiennes et occurrence du phénomène de professionnalisation de la GRH dans des entités semblables, les PME, nous cherchons, par la suite, à comprendre en quoi ce phénomène sera semblable ou différent au sein des deux entités. Pour se faire, nous posons une hypothèse dont nous tenterons de prouver la consistance.

L'étude de cas fut utilisée. Notre but est ici d'exprimer une réalité de terrain précise avec les interactions qu'il peut s'en suivre entre les membres de cette réalité et leur contexte. Le choix de cette démarche nous permet de mettre en exergue une activité humaine concrète à partir des perceptions que chacun s'en fait. Ces significations personnelles du contexte et des actions nous permettent de comprendre leurs comportements organisationnels. Il s'agit donc d'une étude de type qualitatif. De plus, « l'étude de cas est adaptée à la génération de données dans les domaines où peu de recherches existent » (Codello-Guijarra, XVIème Congrès de l'AGRH), ce qui est notre cas avec les ONG indiennes. Enfin, notre sujet d'étude ne nous permettant pas de travailler sur un échantillon représentatif et nos intentions n'étant certainement pas de fournir des généralités en étudiant transversalement un grand nombre de structures, la solution la plus adaptée fut la rencontre de plusieurs acteurs afin de confronter leurs perceptions et construire une représentation plausible du phénomène.

A cette fin, nous avons commencé par rassembler et analyser de la littérature portant sur notre sujet et son contexte. Des informations tant sur l'Inde en général que sur le secteur des ONG indiennes, la GRH dans le secteur associatif à travers le monde (le sujet étant vierge en Inde) et les PME indiennes ont donc été rassemblées, analysées et résumées en une revue de littérature que nous venons de présenter. En parallèle, une grille d'entretien, se structurant sur le modèle de Moreau (2016), a été développée.

### 2. Récolte des données

#### ⇒ *Les objets de recherche*

En parallèle et ce, déjà avant le départ en Inde, il a fallu trouver notre terrain d'étude. Une ONG est apparue comme facilement atteignable puisque notre compagnon y effectuait son stage de fin d'études : Swhechha. Il a donc été assez aisé, via quelques emails de rentrer en contact avec cette ONG. Une fois sur place, les entretiens ont donc pu rapidement commencé et se succéder. Cependant

après avoir interviewé plus ou moins toutes les personnes ressources qui allaient pouvoir apporter quelque chose à notre travail (5), nous nous sommes rendus compte que cela pourrait être intéressant d'interroger une autre ONG. Plusieurs raisons nous ont poussé à ce constat : Swhechha est une petite ONG ; elle est active dans deux domaines bien précis : la sensibilisation à l'environnement et le développement humain. Elle possède une grande diversité de moyens de financements, et enfin, elle n'agit que localement. Ces caractéristiques nous ont donc poussé à nous demander si mettre en perspective ces données avec celles issues d'une entité différente ne serait pas utile. Nous nous sommes donc mis en quête d'une deuxième ONG, se différenciant sur ces quelques caractéristiques et acceptant de nous recevoir. C'est ici que cela fut un peu plus compliqué. Après l'envoi de mails à un grand nombre, ces derniers restaient tous sans réponse ou alors, des refus. Finalement, après une rencontre fortuite d'une personne travaillant dans une ONG, nous trouvons notre perle rare. Elle s'appelle CREA, c'est une ONG qui correspond à nos attentes en terme de comparaison : elle est plus grosse, travaille localement ET internationalement, se concentre sur une tout autre thématique : les droits des femmes, et ne possède pas les mêmes moyens de financement. Assez tardivement mais confiante, nous sautons sur l'occasion et prenons contact avec cette dernière. Elle accepte et rapidement les entretiens commencent. Dans des délais très courts, nous réussissons à interroger le même nombre de personnes dans cette dernière (5). Dans chacune des deux ONG, les 5 personnes interrogées occupaient des postes différents, nous avons volontairement cherché à diversifier notre échantillon dans le but de recueillir des points de vues nombreux.

#### ⇒ *La technique utilisée*

Dans l'une comme dans l'autre, la technique utilisée fut celle des entretiens semi-directifs sur base de notre grille. Cette grille se composait principalement de grands thèmes à aborder et divisés en deux grandes catégories : **le contexte**, interne et externe et **le contenu**, eux-mêmes divisés en trois grands points : les outils RH, le rôle acteur et la philosophie gestionnaire reprenant ainsi les contours du modèle de Moreau (2015). Les entretiens semi-directifs présentent l'avantage de laisser, aux personnes interviewées, une certaine liberté d'expression via un espace de parole laissé à ces derniers. Il s'agit, en effet, durant ces derniers, d'orienter la personne au travers des sujets que nous voulons aborder tout en laissant libre cours à leurs émotions, leurs ressentis, leurs avis et leurs positions critiques. Cette technique a donc permis de cerner les particularités du contexte des ONG indiennes. Les deux ONG en question nous ont également fourni des documents permettant de saisir d'avantage leurs actions et organisations internes.

### 3. Question de recherche et hypothèses

Notre question de recherche peut se formuler comme suit :

*« Quelle professionnalisation de la GRH pour les Organisations Non Gouvernementales indiennes ?  
Comparaison avec l'occurrence du phénomène au sein des PME indiennes. »*

A cette fin, nous avons postulé une hypothèse que nous tenterons de valider ou réfuter au sein de la partie « discussion » :

-Un degré semblable de professionnalisation de la GRH est à l'œuvre dans les PME et les ONG et ce, pour plusieurs raisons : les contextes économiques semblables dans lesquels elles s'imbriquent et leur caractère informel commun venant d'un besoin de flexibilité pour les PME et d'un attachement à la convention valorielle pour les ONG. Cet attachement à la convention valorielle peut provoquer un malaise dans le processus de professionnalisation des ONG.

## **B. Analyses des données : typologies utilisées**

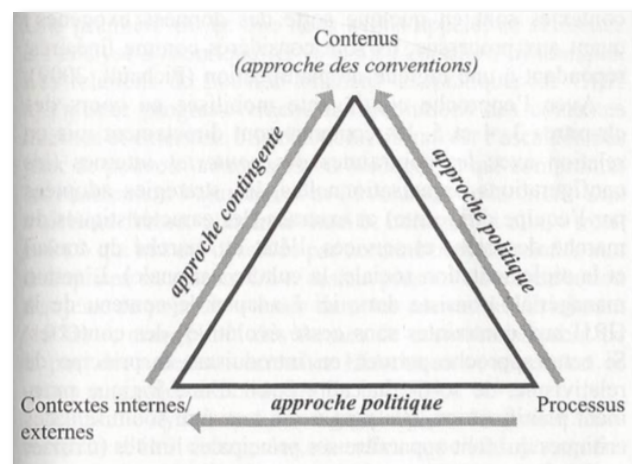
### **1. Postulat de départ**

Nous avons pu observer que la GRH au sein des PME indiennes est peu formalisée et de ce fait, peu professionnalisée et ce, malgré le contexte économique sensible dans lesquels elles s'insèrent. Ayant constaté une pareille sensibilité de contexte pour les PME, ce postulat de départ nous mène à nous demander si le degré de professionnalisation de la GRH à l'œuvre dans les ONG y est semblable.

### **2. Typologies**

A cette fin, nous nous sommes servis de deux modèles, tous deux développés sur base de l'analyse contextualisée.

Le premier est celui des conventions de GRH de Nizet et Pichault. (2000) Les auteurs via leur analyse proposent d'étudier :



*Nizet et Pichault (2000) : le cadre d'analyse contextualiste en matière de GRH*

⇒ un contenu : les pratiques de GRH abordés à partir de leur notion de **conventions**. Les **configurations** de Mintzberg sont à la source de ces conventions de GRH en permettant de cerner « la manière dont le travail est divisé et coordonné, les buts poursuivis, la distribution du pouvoir qui prévaut entre les acteurs. Elle combine ensuite ces différentes variables pour construire une typologie qui sert alors d'étalon pour analyser les organisation concrètes » (Nizet et Pichault, 2000); Ci-dessous, les configurations de Mintzberg (avec l'encadré noir autour de la configuration se rapprochant de celle adoptée par les ONG, la configuration missionnaire) suivies des conventions de GRH de Nizet et Pichault.

	entrepreneuriale	mécaniste	missionnaire	professionnelle	adhocratique
Division du travail	informelle	verticale forte	indéterminée	horizontale forte	faible
Mécanismes de coordination	supervision directe	standardisation des procédés/résultats	standardisation des valeurs	standardisation des qualifications	ajustement mutuel
Différenciation inter-unités	faible	verticale forte	horizontale forte	horizontale forte	horizontale forte
Liaison inter-unités	inexistante	planification et contrôle	socialisation, mobilisation	agents de liaison, comités permanents	groupes de projet, structure matricielle
Concentration du pouvoir	sommet stratégique (PDG)	analystes	sommet stratégique, analystes	opérateurs qualifiés	opérateurs qualifiés
Centralisation du processus décisionnel	forte	forte	intermédiaire	faible	faible pour les décisions opératoires
Buts prioritaires	priorité aux buts de mission + survie	priorité aux buts de système	priorité aux buts de mission	conceptions variées de la mission	priorité aux buts de mission + efficacité

*Les configuration de Mintzberg*

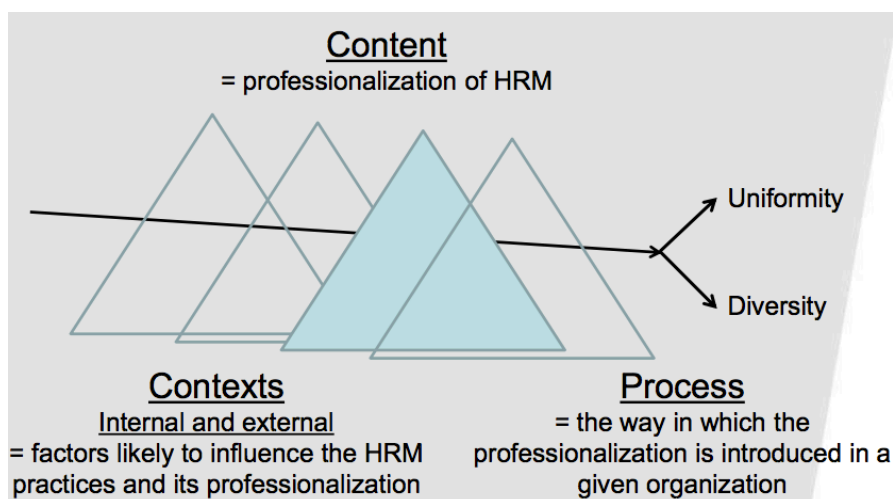
Variables RH	Discretionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
<b>Entrées</b>	non planifiées	planification quantitative, importance du processus de recrutement	planification qualitative, GPEC, importance du processus de sélection	processus de recrutement et sélection élaborés, validation collégiale	processus de sélection basé sur la socialisation aux missions
<b>Départs</b>	congédiements sur le champ	licenciement collectif, préretraite	turnover élevé, exit interviews, soutien à l'employabilité, out-placement, essaimage	sous la pression des pairs ou volontaires	exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
<b>Intégration et culture</b>	loyalisme, prédominance des cultures de métier	soumission à l'autorité formelle et aux règles	culture d'entreprise, avec forte pression morale sur les individus	faible attachement institutionnel, défense du "projet professionnel"	abandon à la mission, pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle
<b>Temps de travail</b>	heures supplémentaires compensées par arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors-travail	négocié et flexible (horaire variable, télétravail, congé parental, etc.)	totale hors contrôle institutionnel	question illégitime, pas de différenciation sphères privée/professionnelle
<b>Relations professionnelles</b>	absentes	principe de la délégation	principe de l'expression directe	associations professionnelles et lobbies	absentes

Variables RH	Discretionnaire	Objectivante	Individualisante	Délibérative	Valorielle
<b>Formation</b>	sur le tas, à court terme, informelle	très institutionnalisée, homogène, transmission de savoir-faire à court terme	très institutionnalisée, forte proportion des coûts salariaux, plans de formation sur mesure, coaching, à long terme	entièrement sous la maîtrise des professionnels qui en définissent la légitimité	faiblement institutionnalisée, mais d'importance cruciale
<b>Evaluation</b>	informelle, interventions dans la vie privée	critères standards (échelle de notation), le cas échéant basée sur la description de poste	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles (DPO)	basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
<b>Mobilité</b>	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours	basée sur l'atteinte d'objectifs négociés, plans de carrière personnalisés	basée sur l'élection parmi les pairs, mandats à durée déterminée	question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs
<b>Rémunération</b>	salaires au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la description de poste, primes collectives	part variable liée à l'atteinte d'objectifs négociés, nombreux incitatifs (plan cafeteria)	subtil équilibre entre salaire fixe, reconnaissance de mérites et revenus externes	question illégitime



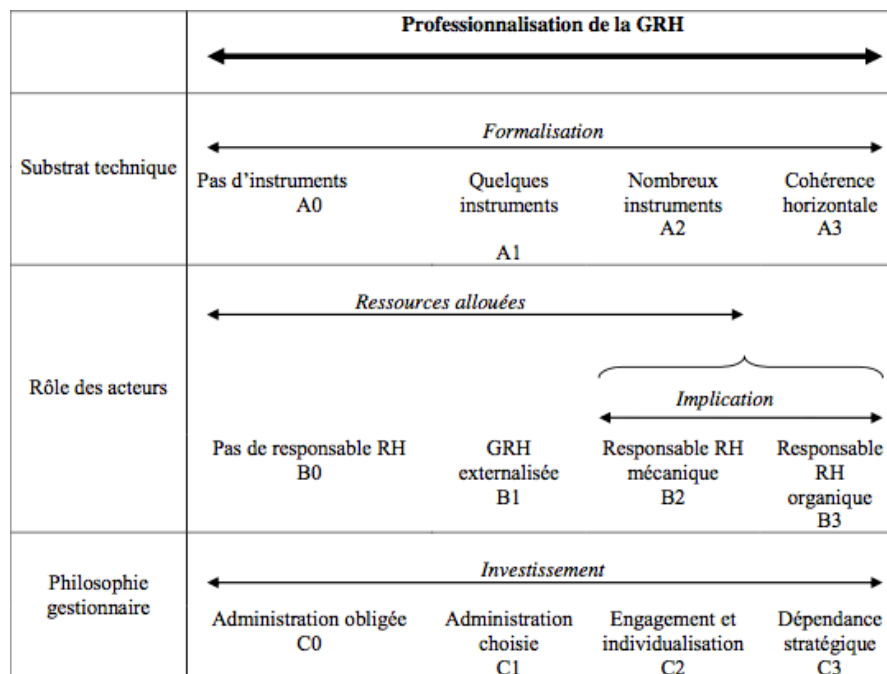
- ⇒ Des contextes (interne et externe) désignant les composantes de l'organisation et de son environnement, approchée et mise en relation avec les conventions via l'approche contingente. Les éléments du contexte externe peuvent être les suivants : l'état du marché des biens et services, la culture nationale, le marché du travail. Tandis que le contexte interne englobe les configurations organisationnelles et la stratégie d'affaires.
- ⇒ Des processus : qui représentent les jeux de pouvoir entre les acteurs vus sous le prisme de l'approche politique. Elle fait appel à des théories sur le pouvoir dans les organisations telle que celle de Crozier et Friedberg (1977) et permet de mettre en lumière des éléments tels que des pôles en tension, un enjeu fondamental et un système d'action dominant.

Le deuxième cadre d'analyse que nous utilisons est celui de Moreau (2016). Comme nous l'avons vu, ce dernier permet d'appréhender la professionnalisation de la GRH au sein d'une entité via les instruments RH eux-mêmes subdivisés en trois dimensions : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et la vision du rôle des acteurs. Ce contenu est, comme dans l'approche précédente inséré dans une approche contextualiste et, mis en relation avec un contexte interne et externe et des processus pouvant l'influencer. Cela permet de faire état des différents types de professionnalisation de la GRH à l'œuvre et ce, selon les entités étudiées.



L'approche contextualiste de la professionnalisation de la GRH Moreau (2016)

En effet, ce cadre d'analyse permet de dégager une matrice à 12 cases permettant de cerner un degré de professionnalisation. Cette matrice met évidence que, par exemple, même si beaucoup d'outils sont développés, la philosophie dans laquelle ils sont développés ou encore la place et le rôle du RH ne seront pas pour autant d'une importance égale.



Moreau (2016) Modèle *conceptuel* de la professionnalisation de la GRH

## RESTITUTION DES DONNEES

---

Les informations collectées dans le but de décrire ces deux ONG sont issues de leurs sites web respectifs, de documents fournis par les deux entités et, évidemment, des données extraites de nos entretiens. Nous allons ici, nous employer à présenter les deux ONG accompagnées de leur contexte interne et externe. Ensuite, pour chacune d'elle, nous exposerons les données obtenues en relation avec le contenu ; Rôle acteur, outils RH et philosophie managériale. Finalement, nous tenterons de mettre en perspective les processus à l'action en cernant les jeux de pouvoir et les éventuelles tensions qui peuvent en émaner.

## A. Contexte interne

### 1. Evolution

⇒ Swechha

Swechha est une ONG indienne implantée à New Delhi, la capitale Indienne. Originellement créée en 2000 pour la campagne « we for Yamuna » comme une réponse collective à l'apathie croissante envers l'une des rivières les plus polluées du monde. A l'époque, l'ONG ne compte que quelques bénévoles. Ce n'est qu'en 2004, quand cette dernière commence à obtenir des financements et lance de véritables programmes qu'elle embauche ses premiers salariés. En 17 ans, l'ONG est passée de zéro salariés à une dizaine à l'heure actuelle et quelques centaines de bénévoles. Quand on demande au directeur exécutif la raison pour laquelle ils ont commencé à embaucher des salariés, sa réponse fait sens et, relate un phénomène de professionnalisation nécessaire à leur développement.

*« Parce que nous avons commencé à construire des projets, avant cela nous ne gagnions pas d'argent, nous étions simplement une « campagne » alors que maintenant, nous sommes une organisation. Pour gérer au mieux cette association vous avez besoin d'un comptable, vous avez besoin d'un gestionnaire de projets professionnel, vous avez besoin d'un professeur qui fait cela de manière professionnelle, vous avez besoin d'une personne qui va mener les workshops de manière professionnelle, ... » (Interview du directeur exécutif de Swechha)*

⇒ CREA

Il y a 17 ans, un groupe de militants crée « CREA » afin de parler des droits sexuels des personnes, sujet tabou en Inde. Quelques années plus tard, le directeur-créateur démissionne et une nouvelle personne lui succède. Situation plutôt rare en Inde car en règle générale le fondateur a particulièrement à cœur d'endosser le rôle charismatique du leader fondateur. A ce sujet, il est important de noter que les entreprises indiennes sont marquées par une hiérarchie forte et ce, en héritage de la société des castes. Cette dernière est, pour eux, porteuse d'une double signification : une distanciation sociale via une organisation du travail cloisonnée mais également une notion

d'harmonie (Meier, 2014).<sup>12</sup> Une employée nous explique que ce transfert de direction a bénéficié à CREA et à son développement. A l'heure actuelle, CREA est une des rares organisations internationales de défense des droits de la femme basée dans le Sud, dirigée par des féministes du Sud et qui travaille au niveau de ses bases nationales et régionales mais également à l'international.

*« Lorsque l'ONG a démarré, on s'est installé consciemment en tant qu'ONG qui travaillerait à l'international. Nous sommes focalisés sur deux régions actuellement : le sud de l'Asie, [...et ] l'Afrique de l'Est. Jusqu'encore récemment, on a essayé de construire une mission avec la région MENA, plus particulièrement avec l'Egypte, le Soudan et d'autres pays avec qui nous avons des partenariats dans le cadre d'une autre coopération » (Interview une des responsables du département formation et innovation)*

Le fait d'interagir sur un sujet aussi intangible que la sexualité en Inde, lui confère une grande influence à l'étranger. De ce fait, depuis quelques années, CREA a grandi et reçoit de plus en plus de financements. Une des gestionnaires de projets (en lien étroit avec la direction), nous confirme cette croissance :

*« Un des plus grands investissements que nous ayons eu il y a deux ans, provient du fond MDG5. Recevoir un don d'un fond monétaire aussi important en Inde est très impressionnant, surtout pour une ONG de notre taille. Plus récemment, nous étions les finalistes d'un concours organisé par le gouvernement allemand. Nous avons donc été à Genève pour rencontrer des avocats et y participer. C'était un vrai acte politique car chaque ONG qui était dans les derniers finalistes venait des pays du Nord et aucun n'était dédié aux droits des femmes. Donc maintenant, nous avons beaucoup d'argent. Tous nos donateurs nous disent que nous sommes géniaux et uniques, et nous demandent comment nous allons développer et étendre nos programmes. »*

Dans ce contexte, l'équipe sent qu'un changement de paradigme est à opérer. Au regard des conventions de Nizet et Pichault, nous verrons que CREA est clairement dans une phase de transition entre la convention valorielle et une convention plus formalisée telle que la convention objectivante ou individualisante. Suivant les personnes interrogées, nous comprenons que cela peut être vécu plus ou moins difficilement. CREA possède, en son sein, une équipe financière forte dotée des plus vieux employés de l'ONG. Ces derniers ont été acteurs du changement car ils ont pu observer l'évolution de l'ONG. Pour eux, comme pour d'autres membres de l'équipe, quand on reçoit autant de fonds et que

---

<sup>12</sup> Pour plus d'information à ce sujet : [http://www.carnetsdubusiness.com/Management-et-leadership-en-Inde\\_a751.html](http://www.carnetsdubusiness.com/Management-et-leadership-en-Inde_a751.html)

l'on est présent sur autant de scènes internationales, un processus de rationalisation et de formalisation est nécessaire. Une employée de l'équipe financière de CREA tente de mettre des mots sur ces nouveaux processus à l'œuvre et leur raison d'être :

*« [...] Nous sommes déjà en train d'introduire ces processus, ces nouvelles méthodes avec un degré d'évaluation plus élevé, par exemple. On nous demande également des indicateurs de performance. Seulement, ce procédé n'est pas habituel pour les ONG. Cette façon de travailler est plus spécifique aux entreprises, mais cela commence à atteindre le secteur privé (sous entendu-associatif). C'est la meilleure manière de travailler aujourd'hui. Les évaluations d'impact permettent aux donateurs, de voir l'impact de leur argent, et cela change les choses pour les ONG aussi. Vous savez, beaucoup d'ONG aujourd'hui se débattent à ce niveau, car, elles voient cet impact, mais elles ne le saisissent pas de la même façon que les donateurs. Il y a de plus en plus de pression sur la supervision et l'évaluation des pratiques, recueillir des récits, les documenter, apporter des preuves. »*

Ce témoignage peut être mis en relation avec l'actualité. En effet, le rapport du secteur de la philanthropie indienne de 2013 souligne qu'il subsiste, en Inde, un problème de cohérence entre la vision de l'impact émanant des ONG et celle des donateurs. Pourtant, les auteurs soulignent qu'une meilleure compréhension de par et d'autre de cette vision pourrait grandement augmenter les effets du secteur indien et ce, pour les principaux intéressés : les bénéficiaires ! Pour ce faire, et selon eux, il est temps que la « communauté philanthropique de l'Inde se réunisse pour définir et populariser les indicateurs d'impact sectoriels ». (Rapport du secteur de la philanthropie indienne, édition 2013)

Une autre employée, nous explique que malgré son envie de garder la culture propre à CREA, un besoin de formalisation des procédures RH est important afin de rester cohérent avec la politique interne d'équité et la représentation de la diversité qu'ils veulent défendre.

*« Pour moi, j'adore la culture de CREA dans le sens où nous nous protégeons et nous sommes accueillants. Mais cette manière d'être autant informelle et d'être sans politique RH est parfois injuste. Pour certaines personnes et moi-même, c'est important d'avoir une certaine structure ou un fil conducteur pour mener une politique RH, car cela reflète notre politique interne d'équité, de représentation et de diversité. Cela montre qui nous sommes, donc nous devrions le mettre en place plus formellement pour pouvoir nous améliorer également. »*

## 2. Buts

⇒ Swechha

Swechha s'est donnée comme mission de permettre à tout un chacun d'incarner le changement en faisant la différence en terme d'environnement tant physique que social. Dans ce cadre, leur mission est « d'inspirer, créer et soutenir - une société juste, équitable et durable, pour tous et pour toujours ». Les interventions des différentes personnes interrogées représentent ces missions :

*« C'est principalement de construire une société durable, équitable et juste. Donc l'idée est de travailler sur l'environnement, l'éducation et l'entreprise. »* (Interview avec le directeur exécutif de Swechha, avril 2017)

*« Il s'agit principalement de diffuser et propager une conscience citoyenne axée autour de la notion de respect de l'environnement. »* (Interview avec un travailleur-animateur de Swechha, avril 2017)

La prédominance de ces buts, ayant trait « aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation » (Nizet et Pichault, 2001) fait écho avec ce que Mintzberg considère comme étant une caractéristique de la configuration missionnaire. Dans ce cas-ci, les buts de système, c'est à dire ceux ayant « trait à l'état de l'organisation et à ses membres » (Nizet et Pichault, 2001) sont eux réalisés dans « la foulée » des buts de mission. Ces buts de mission ont d'ailleurs une plus grande capacité de mobilisation des membres que d'une réelle opérationnalité. En effet, vouloir tendre vers « *une société durable, équitable et juste* » est un but pour lequel il sera très difficile d'estimer s' il est atteint ou pas.

⇒ CREA

De son côté, CREA, en collaboration avec des partenaires d'un large éventail de mouvements et de réseaux de défense des droits de la femme, s'emploient à promouvoir les droits des femmes et des filles et les libertés sexuelles et reproductives de toutes les personnes. CREA préconise un changement social positif à travers des forums nationaux et internationaux et offre des opportunités de formation et d'apprentissage aux militants et dirigeants mondiaux à travers ses instituts. La mission, les objectifs et les programmes de CREA sont déterminés par une analyse des conditions mondiales actuelles pour les femmes, les filles, les minorités sexuelles, les travailleuses du sexe et les femmes handicapées. Voici ce que cela donne dans les mots des travailleurs de terrain :

*« Faire avancer les droits des femmes en général, la liberté des gens. »* (Responsable du département formation et innovation)

Nous constatons donc que, dans la même veine que Swechha, les buts de CREA sont principalement des buts de mission. Cependant, nous verrons que les deux entités ne prêtent pas la même attention à leur but de système et notamment au niveau de leur GRH. CREA fait appel à de nombreux consultants afin de revoir ces pratiques de management et ce, dans l'optique de rester

performante et cohérente. Même si les recommandations émanant de ces consultants ne sont pas toujours aisément intégrées à la culture organisationnelle de CREA, la remise en question permanente est un focus dans cette entité.

### 3. Modes de financement

⇒ Swechha

L'organisation a notamment eu le privilège d'avoir à leurs côtés des organismes tels que la commission européenne, l'ambassade américaine, le concile britannique, Nokia Siemens Network. Mais Swechha ne se limite pas aux ressources financières émanant de ces bailleurs de fonds. En effet, l'ONG croit en l'indépendance financière comme solution face au contexte de crise actuel. Pour ce faire, l'ONG vend ses services aux écoles. L'argent ainsi gagné représente 50% du financement de Swechha. De part cette différenciation de leurs sources financières, le directeur exécutif nous explique vouloir s'assurer une indépendance financière qui lui permet une certaine sécurité.

*« Il y a trois sources qui nous permettent d'obtenir des fonds, de l'argent. Premièrement il y a [...] des agences de fonds [...] comme le] « centre Américain », le « Council anglais » [...] la] commission européenne et les Nations Unies, c'est une catégorie. La deuxième catégorie concerne les fonds qui viennent des entreprises privées avec la CSR. Et la troisième c'est quand nous vendons un service aux écoles donc quand nous vendons un service, un workshop, une plante, nous récoltons de l'argent. Voilà nos trois sources principales de revenus. [...] La plupart des ONG dépende entièrement de ces fonds. Nous, nous ne dépendons pas de cela. Et il y a beaucoup d'organisations qui tendent à adopter ce modèle parce que les fonds diminuent. Il n'y a plus de fond pour le secteur du développement en Inde. Voilà ce qu'il se passe. »*

A côté de ces grandes entreprises publiques ou privées, Swechha a créée une entreprise sociale nommée « Green The Map ». Cette dernière n'est pas une entité du non-profit, il s'agit d'une entreprise sociale qui emploie des personnes de la communauté des bidonvilles. Son but est de donner une seconde vie à des objets et de les revendre. La loi indienne interdisant la vente d'objets aux entités du non-profit, GTM a été créée en ce sens. Le directeur exécutif nous explique qu'il arrive que le profit de GTM soit réinvesti dans les projets de Swechha. Nous pouvons donc constater que les moyens financiers de Swechha sont très diversifiés et ce, pour tendre vers une plus grande indépendance financière.



⇒ CREA

Les recherches de fonds menées à CREA sont empreintes de certaines règles et ce, en raison de leur présence sur plusieurs pays et des réglementations propres à chaque.

*« CREA a deux entités juridiques, nous sommes une ONG en Inde, et nous sommes une organisation non lucrative à New York. Nos programmes sont donc globaux, et nous avons des restrictions pour soulever des fonds en Inde. Le gouvernement indien ne nous donnera pas des fonds pour défendre le droit des homosexuels qui est vu comme un crime. C'est pourquoi nous sommes en désaccord avec eux, et que nous avons beaucoup de donateurs des Etats-Unis, du Royaume-Uni et d'autres pays qui pensent que c'est une cause pour laquelle il faut militer. Donc, ils donnent de l'argent à notre entité juridique à New York. »*

Contrairement à Swechha, il n'y a ici, pas de diversification des sources de fonds, ils viennent tous de fondations privées ou de gouvernements étrangers qui font des appels d'offres. Depuis cette année seulement, CREA commence à recevoir des fonds d'une fondation indienne. Les donateurs indiens accordent moins facilement leur confiance et sont très regardant au suivi. Une gestionnaire de programmes et innovation m'explique : *« En Inde, il y a peu de cofinancement comparé à des financements de projets. Le cofinancement c'est lorsque la fondation vous donnera de l'argent pour l'ONG en général et notamment pour financer le développement professionnel. Donc lorsque l'on a ce genre d'argent, c'est plus facile de travailler [...], car dès qu'il y a un trou, il est facile à combler. Alors que pour le financement de projets c'est plus spécifique puisque cela ne concerne qu'une seule mission ou projet, donc c'est évidemment plus restrictif. Quelques donateurs sont plus stricts ce qui va avec le contrôle qu'ils opèrent. Evidemment nous ne sommes pas opposés à cela tant que cela n'interfère pas avec le travail du programme. Si cela nous demande du travail en plus, c'est dérangerant »*. Comme nous l'avons vu en infra, CREA reçoit de plus en plus de financements de par son action autour des droits de la femme pratiquement unique sur le sol indien. De ce même fait, l'ONG constate un accroissement certain des tâches administratives.

*« Oui les rapports ont augmenté et les gens s'en plaignent car c'est très ennuyant. Il y a beaucoup de mécontentement sur ce point. Nous tentons de changer cela en recrutant des personnes pour cette recherche. L'année dernière nous avons engagé 3 personnes, un directeur, un coordinateur, et un associé. Les trois ont décidé de ne pas travailler à CREA alors qu'ils n'avaient même pas encore commencé. Nous avons tenté plusieurs fois d'engager des gens mais soit ils voulaient rester des consultants ou être là pour une période déterminée. Donc maintenant c'est juste beaucoup de personnes différentes qui le font. »*

Une responsable du service financier nous explique que ce travail supplémentaire est surtout concentré sur l'approvisionnement de données chiffrées représentant l'impact de leurs actions aux donateurs ayant financé ces dernières. En parallèle à ce qui a été dit chez Swechha, elle précise également que les suivis demandés sont vraiment spécifiques à chaque donneur. Cela peut aller d'un simple contrôle via la transmission d'un dossier récapitulatif à la venue d'un membre de la fondation sur place pour vérifier les comptes de CREA. Encore une fois, nous constatons que les avis entre les gestionnaires de programmes proches de valeurs, et ceux de l'équipe financière, ne prennent pas la même direction. Là où la gestionnaire de programme voyait une surcharge de travail pouvant peser pour l'organisation, cette responsable du département financier trouve que *« c'est un travail très important à faire même si beaucoup le rechignent. »* Elle précise, *« le problème de ce secteur [associatif] c'est aussi que ta passion peut te faire aller n'importe où. Nous devons reporter nos actions, on ne peut pas juste prendre l'argent et faire ce qu'on veut ensuite. »*

#### 4. Forme juridique

⇒ Swechha & CREA

Swechha et CREA sont, toutes deux enregistrées sous le statut de « Société » via la loi de 1860. Ce statut les contraints principalement dans le type d'activités qu'elles peuvent mener et dans les significations données à ces dernières. Elles doivent également disposer de tous les documents relatifs à leur statut. Parmi ces derniers, le FCRA, qui leur permet d'être éligibles en terme d'obtention de fonds étrangers, le 12A et l'ETG permettant aux ONG d'être exemptées des taxes sur le revenu. A côté de cela, un mémorandum reprenant les règles en vigueur au sein de l'ONG doit être fourni. Ces quelques règles et les relations qui en découlent avec les autorités concernées ne semblent pas peser sur les deux ONG. Effectivement, nous n'avons pas perçu ce contexte comme contraignant à leur yeux. La directrice de Swechha nous explique en quoi elles consistent et comment elles les perçoit.

*« Ce ne sont pas vraiment des règles mais oui, par exemple, quand on s'enregistre sous ONG dans le registre des sociétés, il y a certaines choses que l'on doit respecter. Donc par exemple, l'argent que l'on reçoit ne peut pas être utilisé pour des causes religieuses ou politiques et doit uniquement être utilisé dans les programmes sociaux de l'ONG et pour aucune autre activité. Il ne doit pas servir à enrichir les propriétaires de l'ONG non plus. L'idée est que quand vous vous enregistrez comme ONG, la condition est que l'argent que tu gagnes ou que tu reçois ne soit utilisée que pour des causes sociales et relatives au développement humain »*

La responsable du service financier de CREA ajoute *« nous on ne le voit pas comme des contraintes, ce sont des questions de conformités, si nous travaillons dans ce pays, nous devons assurément nous*

*conformer au règles de ce pays* ». Au vu de l'actualité à propos de certains FCRA supprimés par le gouvernement, la responsable programme et innovation nous confie tout de même qu'ils « *doivent faire attention avec le manière dont ils se montrent* ». En effet CREA est politiquement engagé dans des sujets tels que l'homosexualité ou l'avortement encore considérés comme illégal en Inde.

Si ce contexte légal n'apparaît pas comme particulièrement contraignant aux yeux des deux ONG, il convient de mettre ces ressentis en relations avec le fait que le cadre légal indien et les relations de contrôle en découlant sont encore trop souvent passée à la trappe. En effet, il est prévu que l'Etat envoie des demandes de justificatif aux ONG enregistrées sous le statut de Société afin que ces dernières prouvent qu'elles utilisent bien leur revenu dans le cadre de leur activité. Malheureusement, « *les ONG ne répondent que très rarement à ces demandes et il est proprement impossible de toutes les visiter pour s'en assurer* » (Delhi compte approximativement 49000 ONG-Sociétés) (Sampradaan Indian Center for Philanthropy, 2004)

## 5. Gouvernance

⇒ Swechha

La gouvernance quotidienne à Swechha est prise en main par le directeur exécutif qui assoit une position hiérarchique forte de leader charismatique.

*« pour gérer au quotidien, nous avons le « senior manager », c'est à dire V. (directeur exécutif), puisqu'il est le fondateur de l'organisation. Juste en-dessous, se trouve ma position. Sinon, nous avons les coordinateurs de programmes, des animateurs (qui sont là à temps partiel) et enfin les internes et étudiants qui sont avec nous pour des périodes plus courtes ainsi que les bénévoles. Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes, nous organisons alors une réunion avec la haute direction et le conseil administratif. Ces réunions peuvent avoir lieu tous les 3 mois, comme tous les 6, cela dépend. Mais les décisions quotidiennes sont prises par V. »*

Concernant la localisation du pouvoir, nous constatons que Swechha se rapproche davantage de la convention entrepreneuriale dans le sens où il est fortement concentré au niveau du sommet stratégique représenté ici par le directeur-fondateur qui « *contrôle toutes les étapes des décisions stratégique* » (Nizet et Pichault, 2000). Cette centralisation du pouvoir couplée à la forte prégnance de la hiérarchie peut provoquer quelque soucis lors des prises de décisions. Une jeune recrue de chez CREA nous livre son expérience globale dans le secteur associatif indien, « *les gens se sentent laissés pour compte quand ils ne sont pas consultés lors d'une prise de décision. Et quand les gens se sentent laissés pour compte, le sentiment d'appartenance diminue et la propension de l'entreprise à garder les employés diminue également. Pourtant on ne verra jamais une ONG fonctionner efficacement sans*

*son personnel. Le « turn-over » ici au sein des ONG indiennes est énorme, tous les deux ans, en moyenne, c'est une nouvelle équipe. Et cela reflète le challenge auquel elles sont confrontées »*

⇒ CREA

La gestion au quotidien, en ce compris la GRH, est prise en charge par l'équipe financière et certains employés seniors. Le conseil d'administration n'intervient que sur les problématiques gouvernementales et ce malgré un désir d'implication plus grand : *« le conseil ne prend pas vraiment de décisions qui puissent jouer au sein de l'organisation quotidienne de l'ONG. Ce n'est que pour des grandes questions macro. Même si nous souhaiterions qu'ils aient un rôle plus important, ils ont été très clairs sur le fait qu'ils ne veulent pas, et souhaitent intervenir seulement lorsqu'ils le doivent. »* (Interview avec la responsable programme et innovation)

## 6. Coordination

⇒ Swechha & CREA

Dans une l'une comme dans l'autre et malgré une répartition du pouvoir plus homogène chez CREA, nous pouvons dire que la coordination du travail se fait principalement par une adhésion commune aux valeurs prônées par l'ONG. Nous constatons, en effet, qu'elles représentent la motivation de tout un chacun à travailler de son mieux. Pour Swechha, la mission et ses objectifs justifient d'ailleurs les heures supplémentaires et cela, sans rémunération supplémentaire. Cette notion n'étant pas simplement induite mais bien précisée noir sur blanc dans la politique RH. Bien que certaines modifications soient en cours de discussion. (à ce sujet, voir par *supra*, partie « philosophie gestionnaire »). Pour faire le lien avec les conventions de Mintzberg, nous sommes ici dans une « starisation par les valeurs » où l'implication des employés passe par ces dernières et non pas par des gratifications matérielles. Notons tout de même que Swecha oscille entre cette standardisation des valeurs et de la supervision directe, chaque proposition de projet devant être revu et accepté par le directeur exécutif.

## 7. Structure

⇒ Swechha & CREA

De par cette standardisation des valeurs, chaque individu possède une capacité d'initiative dans la conception et la réalisation de son travail. La division verticale s'en trouve assez faible. Quand à la division horizontale, elle est plutôt faible également ; le gestionnaire de programmes ne fait pas le même travail que le comptable qui n'a pas le même emploi que la direction. Cependant, chez Swechha, au vu de la petite taille de l'équipe et de l'impossibilité financière d'engager une personne pour chaque tâche, il est demandé aux employés d'être très polyvalent. Les gestionnaires de programmes doivent, par exemple, être capable de gérer les bénévoles. Ajoutons qu'il n'est pas possible de réduire la structure d'une ONG indienne à cette simple division, l'héritage des castes

complexifiant et segmentant davantage les organisations. En effet, s'il est possible de dire que le travail effectué entre la direction, les comptables ou encore les gestionnaires de programmes (détenteurs d'un diplôme) peut se recouper, il n'en va pas de même pour le métier d'homme à tout faire (cuisiner, gestionnaire du bâtiment, etc. présent dans n'importe quelle organisation indienne !). Ces métiers ne sont pas liés à la même caste. Même si cela tend à s'améliorer et que le vent de modernité soufflant sur l'Inde commence à gommer les inégalités, chaque métier est propre à une caste de laquelle on s'élève difficilement. Nous avons pu constater que CREA semble davantage sensible au changement, peut-être de par sa présence sur la scène internationale qui lui donne à voir les choses différemment. Pour eux donc, un homme à tout faire peut très bien recevoir la même rémunération qu'un gestionnaire de projets si il travaille depuis aussi longtemps pour l'ONG. Chez Swechha, les salaires sont différents et ce, notamment sur base des diplômes obtenus. Précisons enfin qu'un accent fort est mis sur la polyvalence demandée aux employés au sein d'une petite équipe où chacun est susceptible de « toucher à tout ».

*« Tu sais, j'ai pu recruter quelqu'un pour un projet mais c'est très important pour cette personne de savoir ce qui se passe dans les autres projets. Nous sommes une petite organisation [...] tout le monde doit savoir [ce qu'il se passe dans les autres équipes] parce qu'il y a de nombreuses occasions où tu peux te retrouver à faire le job d'un autre, il y a un chevauchement de responsabilités puisqu'il y a un chevauchement d'équipes [...] Ils [les postes] sont différents mais il y a une compréhension commune. »*

## 8. Personnel

### ⇒ Swechha & CREA

Le personnel au sein de Swechha est très diversifié, il se compose tant de salariés que de bénévoles ou volontaires ayant tous des qualifications très différentes. Swechha compte 30 salariés, en ce compris les employés de Green The Map.<sup>13</sup> Une dizaine d'employés salariés sont propres à l'entité Swechha : directeur exécutif, directrice, deux gestionnaires de programmes, un homme à tout faire, deux comptables, trois coordonnateurs communautaires. Il faut ajouter à cela les internes (étudiants indiens ou étrangers qui viennent faire un stage, sans rémunération, au sein de la structure) et une large base de données de bénévoles (pour la plupart encore aux études). Ces derniers sont très présents dans l'organisation. En effet, la directrice nous explique « *Il est tout à fait possible que, pour un événement nous nous retrouvions à deux membres de l'équipe et cinquante volontaires, par exemple. Sur une année, en fonction des événements, Swechha implique entre 250 et 400 volontaires* »

---

<sup>13</sup> Bien que le directeur exécutif nous précise que ce sont deux entités distinctes il a tendance à systématiquement les inclure dans les réponses à nos questions, sans doute parce qu'il est en charge des deux.

La gestion de ces internes est prise en main par toute l'équipe, il n'y a pas une personne responsable en particulier. *« Nous sommes une petite équipe, tout le monde est polyvalent et on se partage les tâches communes. Cela dépend aussi de qui, dans l'équipe, est le plus familier avec le domaine »* (Interview avec le directrice de Swechha).

CREA, pour son bureau indien, travaille avec une équipe de 26 personnes, dont trois consultants et du personnel basé en Inde et au Vietnam.

*« La plupart des équipes en Inde sont à plein temps, environ 90% des équipes. Puis, nous expérimentons beaucoup sur différents types de positions, deux de nos directeurs sont à temps partiel. Nous avons engagé environ 15 personnes l'année dernière, et c'est au plus large que nous ayons été. Presque plus d'un tiers de l'équipe à moins de trente ans, puis le deuxième groupe le plus large a entre 30 et 40 ans, et le groupe le plus petit à plus de 50 ans. Nous avons aussi plein de consultants. »* (Interview avec une responsable de programme)

L'entité emploie nettement moins de volontaires, trois à cinq tous les ans et souvent des étudiants en stage de fin de parcours scolaire. Une responsable de programmes nous faire part de la difficulté que cela peut représenter pour eux : *« Généralement c'est très difficile [en parlant de la gestion de ces volontaire] car nous avons beaucoup de travail, donc c'est dur de superviser en même temps »*.

## 9. Communication

⇒ Swechha

La communication, en interne, chez Swechha, se fait de manière informelle, en face à face ou sur une conversation Whatsapp (messaging instantanée) sur laquelle sont tout les employés et la direction. Les emails sont utilisés lors de transmission d'informations plus formelles. Des réunions sont prévues, initialement une fois par semaine entre les employés d'une même équipe mais cela se décide surtout en fonction du besoin.

⇒ CREA

Pour CREA, les informations importantes sont données par l'équipe finance. Pour ce qui est de la communication entre travailleurs, ils privilégient l'envoi de rapports qui circulent en interne afin de tenir toute l'organisation informée. De plus, une à deux fois par mois, les directeurs reçoivent un appel afin de tenir informer le directeur exécutif. *« Le directeur envoie ses décisions et directions à un autre directeur qui lui même en parle au directeur exécutif qui approuvera ou non la décision qui reviendra aux oreilles du directeur concerné. C'est comme un ping-pong »* (interview avec une gestionnaire de programme) Actuellement, un calendrier où tout le monde note les événements qui vont se produire est en place et ce, afin que chaque équipe sache ce qu'il se passe ailleurs.

## B. Contexte externe

### 1. Bénéficiaires

Swechha et CREA n'accomplissant pas les mêmes missions, leurs bénéficiaires en sont également différents. Pour le premier ils varient en fonction de leurs projets. Les jeunes et familles de la communauté des bidonvilles pour les projets qui s'y déroulent, les étudiants des enfants où ils réalisent leurs workshop ou encore la société civile en générale quand ils plantent une forêt par exemple. Pour CREA, les femmes participant à leurs activités ne sont pas vues comme des bénéficiaires mais bien comme des supporters de la cause et du mouvement féministe. Les femmes touchées par leurs programmes sont actuellement au nombre de 6000 en Inde et d'autres à travers leurs régions d'actions. Le nombre est sans doute plus élevé parce qu'il arrive que CREA serve de relais entre des investisseurs et d'autres ONG, impliquant donc dans leurs actions, les bénéficiaires de ces dernières.

### 2. Marché économique

Pour CREA comme pour Swechha le marché économique présente un certain degré de compétition tant au niveau de leur secteur d'activité que dans leur recherche de fonds mais l'une comme l'autre semblent s'être affranchie de cette dernière.

*« Oui il y a beaucoup de compétitions car on fait beaucoup de choses dans beaucoup de domaines et il y a tellement d'autres organisations qui organisent des programmes dans les écoles. Il y a définitivement de la compétition mais c'est aussi une bonne chose car il y a tellement de besoins que nous ne saurions pas tout faire tout seul. Par exemple dans notre communauté au sein des bidonvilles, il y a deux autres organismes qui bossent car il y a beaucoup de besoins. Donc, d'une certaine manière on peut dire qu'il y a de la compétition mais nos façons de travailler sont très différentes de celles des autres. Par exemple nous sommes la seule ONG à Delhi qui plante des forêts dans la ville. [...] Ce que nous faisons aussi, c'est que nous collaborons avec ces ONG. On essaie de dire voilà « tu fais cette partie et moi je fais l'autre » pour arriver à un résultat commun. Je pense qu'on arrive à se distinguer des autres parce que cela fait longtemps qu'on est présent et qu'on a acquis une renommée. En effet, cela fait 17ans donc on a pu se construire une niche. Avoir cette niche nous met d'office en avant pour certains fonds et nous aide dans nos prospections. »*  
(Interview avec la directrice de Swechha)

*« Nous sommes la plus grosse ONG avec laquelle les autres sont en compétition. En même temps nous travaillons avec des espaces où la plupart des ONG n'ont pas accès en Inde.*

*C'est pourquoi nous sommes un peu unique. Nous ne sommes pas seulement une ONG indienne ce qui nous permet d'aller dans différents pays, et nous avons surtout beaucoup d'investisseurs comparé aux autres organisations. » (Interview avec une chargée de projet chez CREA)*

### 3. Réseau et partenariat

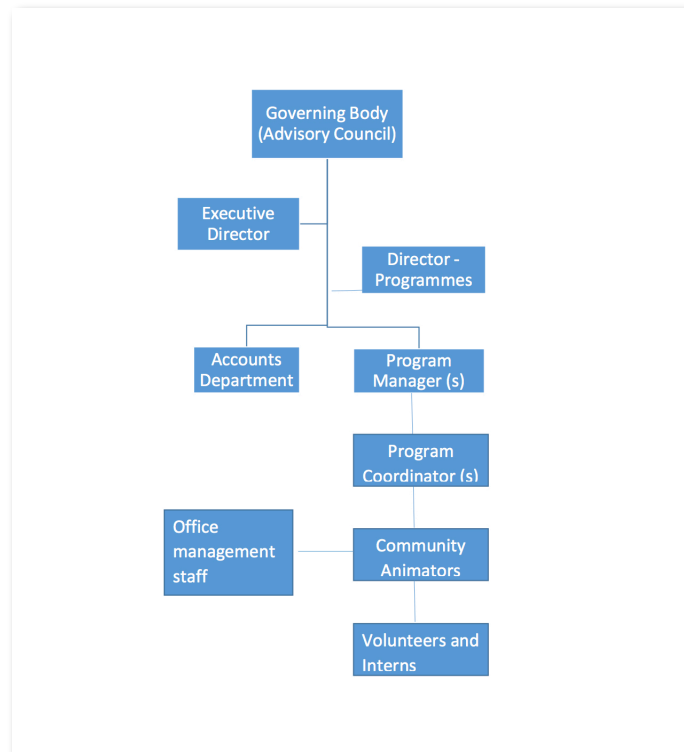
Swechha n'appartient à aucune fédération ou réseau de manière officielle mais nous précise, « *vous savez tout le monde se connaît dans le monde du développement ici, c'est petit* ». Pour CREA, s'est différent. Cette dernière appartient à plusieurs coalitions, certaines sont formelles car elles font intervenir des enjeux financiers, d'autres ne le sont pas et constitue du simple « réseautage » leur permettant d'accéder à certaines informations utiles dans le cherche de fonds.

## C. Contenu

### 1. Vision rôle acteur

Au sein de Swechha, le directeur exécutif, également fondateur de l'ONG, prend à sa charge presque l'entièreté de la gestion quotidienne et ponctuelle des ressources humaines. Employé à temps plein, il a également d'autres tâches à accomplir quotidiennement telles que « *concevoir des programmes, faire de la mise en réseau, de la levée de fonds, développer l'équipe et également un peu d'exécution de quelques programmes.* » Il est aidé dans sa tâche de gestionnaire des ressources humaines par la directrice de l'association qui, elle aussi, gère d'autres missions en parallèle. Il siège au conseil d'administration et prend part aux prises de décisions lors des rassemblements avec ce dernier. Sur l'organigramme de l'ONG, présenté ci-dessus, nous pouvons constater la place stratégique qu'il occupe en tant que directeur exécutif (executive director) siégeant au conseil d'administration (governing body). Concernant les décisions quotidiennes liées au management interne de l'organisation, il est au centre du processus et la prise de position lui revient entièrement. Cette situation est caractérisée par un large degré d'autonomie placée dans les mains de ce dernier.





*Swechha-Organigramme de l'ONG*

⇒ CREA

A plusieurs reprises, CREA a essayé de désigner quelqu'un comme responsable de sa GRH.

*« Nous avons engagé beaucoup de directeurs, managers, coordinateurs en ressources humaines et ils sont restés au maximum quelques années voir seulement quelques mois. Car il y a une certaine pression liée au montant d'argent que nous recevons pour rationaliser et simplifier beaucoup de nos procédés, et c'est ce que nous faisons en ce moment. »*

Cette pression à la rationalisation évoquée par une coordinatrice de projet, n'a pas toujours été bien vécue au sein de CREA et ses managers ne sont jamais restés longtemps. Ces managers, engagés sur une description de fonction, finissaient par devoir faire de flexibilité par rapport à cette dernière et cela ne collait pas. De plus, ils ne possédait pas cette conscience politique et se retrouvais dans l'embarras quand ils étaient face à des questions de sexualité diverses.

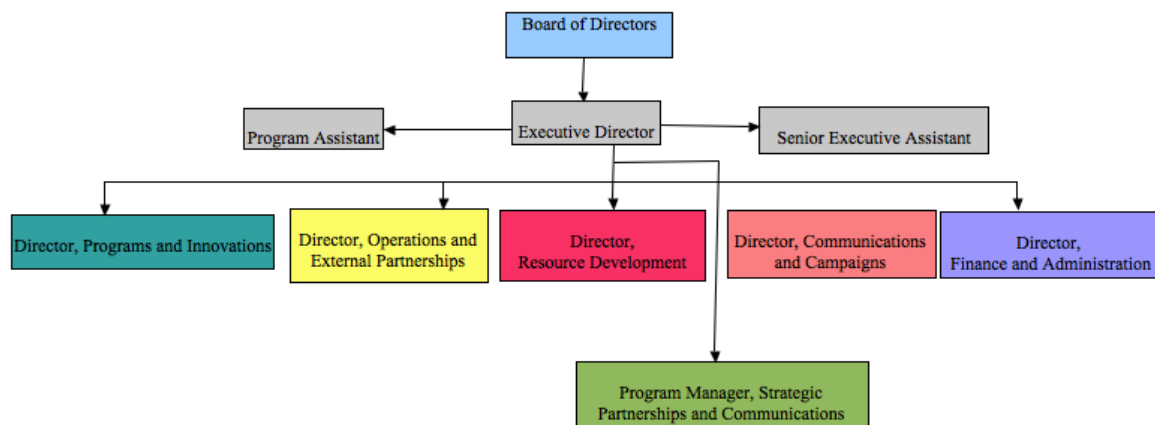
*« Nous cherchons des personnes qui sont flexibles, et ont une conscience politique que beaucoup de personnes RH n'ont pas. »*

Pour cette dernière, la cause est un « décalage vis-à-vis de leur philosophie ». Néanmoins, le besoin d'une politique RH remise aux mains d'un gestionnaire se fait toujours sentir et ce pour plusieurs raisons :

*« nous voulons embaucher des gens corrects et pertinents. Et puis, nous sommes une organisation régionale, nous grandissons dans beaucoup de régions, au Kenya, à Genève, dans plusieurs villes en Inde, et donc nous ne pouvons pas tous gérer sans une vraie ligne de conduite et politique mené par un RH. »*

La responsable financière précise également que le fait d’avoir une personne de référence permet une plus grande clarté via les politiques RH clairement définies. Cette clarté peut aider dans la gestion au quotidien. Elle précise : *« vous savez, les gens viennent d’organisations différentes, avec des opinions différentes, des exemples différents : ‘nous on faisait comme ça là-bas, ma structure précédente donnait cela, pourquoi pas vous ?’ Il y a besoin de structurer tout cela »*

A l’heure actuelle et depuis peu, (au moment de l’interview, avril 2017), un manager avait été embauché, pour occuper une position de senior au sein de l’ONG. Cette personne avait travaillé pour CREA il y a 7 ans, ils espéraient ainsi avoir trouvé la perle rare qui pourrait manier les spécificités liées à leur organisation. Ses rôles principaux se concentrent autour de la gestion de la paie, du recrutement et de la gestion du temps de travail.



CREA : organigramme de l'ONG

## 2. Substrat technique

### ➤ Recrutement/sélection

⇒ Swechha

Pour Swechha, la politique de recrutement se veut non discriminante, comme précisée dans leur politique RH mais aussi et surtout, il s’agit de trouver des personnes qui vont correspondre aux

valeurs de l'ONG ! Cette caractéristique représente l'attachement à la convention valorielle exprimée dans notre revue de littérature. A ce titre, le directeur exécutif différencie les emplois « professionnels » pour lesquels ils doivent chercher dans le secteur approprié quelqu'un possédant le diplôme requis,

*« par exemple, un designer, tu as besoin de quelqu'un qui sait designer ! Un comptable, tu as besoin de quelqu'un qui peut comprendre les comptes. Donc pour tous ça, nous allons dans le secteur, chez les experts, etc. »,*

des emplois pour lesquels ils cherchent

*« quelqu'un qui a la passion, qui est intelligent et qui est travailleur. »*

Pour ce deuxième type, qui représente la majorité des emplois au sein de Swechha, le directeur exécutif précise que la capacité à communiquer efficacement est importante aussi et sur le ton de l'humour, il ajoute :

*« mais [ils n'ont] pas forcément [besoin d'] un master en communication, parce que vous savez, il n'y a pas de cours appelé "master en passion" »*

Nous constatons donc que la majorité des employés chez Swechha (bénévoles mais également le personnel d'animation par exemple) sont des postes pour lesquels le directeur exécutif ne cherche pas de personnel « qualifié », il s'en suit un processus de recrutement très informel. Les moyens de diffusion utilisés sont principalement des canaux gratuits (LinkedIn, Facebook) qui permettent de propager l'offre parmi les contacts personnels du directeur exécutif et de la directrice. A ce titre, un des actuels animateurs est un ancien élève du directeur exécutif. Concrètement, le directeur exécutif, nous explique comment se déroule leur recherche d'employés lorsqu'un besoin se fait sentir :

*« Premièrement, nous regardons principalement aux besoins, aux exigences dont nous nécessitons et aux postes vacants. C'est la première étape pour comprendre le besoin. Et ensuite, nous examinons qui pourrait remplir ce poste vacant : lui faut-il des compétences particulières, des qualifications spécifiques, certains diplômes, une expérience de travail,... Avec toutes ces informations, nous élaborons une sorte de description de fonction afin de se rendre compte de ce qui doit être fait exactement et de qui pourrait correspondre à ce poste [...] et après, via notre réseau d'amis ou via notre réseau social virtuel, nous affichons ce poste vacant [...] C'est une approche très informelle du recrutement, ensuite, nous organisons deux séries d'entretiens pour comprendre quels sont les besoins et intérêts de la personne, et il doit aussi correspondre à [...] l'organisation et la passion, c' est très très important. »*

⇒ CREA

Pour CREA, une même idée de non-discrimination et d'équité doit être véhiculée à travers leur recrutement. L'attention principale est placée sur l'engagement de personnes intégrant totalement les valeurs portées par CREA. Une coordinatrice de projets nous explique que les ressources humaines s'en retrouve politisées au sein de leur structure. En effet, ils sont à la recherche de personnes partageant leur image de la femme, des genres, etc. Cependant, ces concepts présentent différents paradigmes et il est parfois difficile pour CREA d'appliquer cette politique non-discriminante à l'égard de personnes ne collant pas à la vision portée par CREA. Une des responsables de la formation et de l'innovation, nous confirme cette difficulté et nous confie que le bouche à oreille reste le meilleur moyen de recruter des personnes dans ce contexte :

*« Ce que je trouve le plus utile d'après mon expérience de 10 ans, la meilleure méthode qui soit, c'est de recruter quelqu'un par le bouche-à-oreille et par recommandations. Simplement parce que nous sommes une organisation un peu particulière, nous avons une approche politique, notamment, parce que nous défendons l'égalité homme/femme, les droits à avoir une sexualité différente, nous essayons de faire tomber les barrières, et tout cela demande à avoir le même état d'esprit que l'organisation. Donc même, si un candidat remplit les critères pour être engagé, s'il n'a pas l'ouverture d'esprit nécessaire, et qu'il se sent mal à l'aise pour discuter de certaines questions politiques, c'est alors très difficile pour la personne de travailler au sein de notre organisation. Les discussions que l'on a sur le genre, la sexualité, les classes sociales cela montre aussi l'identité de l'organisation et qui nous sommes. Donc la plupart du temps cela a toujours fonctionné par bouche-à-oreilles et par recommandations que l'on a des candidats qui remplissent nos critères de recrutement. Cela ne veut pas dire que l'on n'a jamais engagé quelqu'un par la publication d'une annonce mais cela s'est fait beaucoup moins. Les gens qui sont arrivés par cette voie-là ne sont pas rester aussi longtemps que les autres. »*

De manière pratique, la sélection se déroule assez classiquement par une série d'entretiens téléphoniques avec les candidats retenus puis des entretiens en face à face. La sélection finale est aux mains du directeur de programme avec qui va travailler la recrue. Une employée nous relate une situation à laquelle ils ont dû faire face :

*« Ce qu'il s'est passé parfois, c'est que nous avons été face à un challenge que nous avons écartés en quelque sorte, car certains candidats qui avaient été sélectionnés espéreraient un salaire qui était bien supérieur à celui que l'on pouvait proposer. Désormais, une fois que*

*l'on a une certaine liste d'établie, on commence à demander aux candidats leurs estimations de salaire, pour ne pas aller à travers tout le processus de recrutement pour rien. »*

Une employée recrutée chez CREA il y a deux mois nous indique que cette discussion à propos du salaire et la marge de négociation laissée a rendu son processus de recrutement très agréable et la confortée dans le fait d'accepter le contrat. Nous reviendrons sur ce point dans la partie dédiée à la « gestion de la paie ».

➤ Formation

⇒ Swechha

La formation est principalement donnée à l'entrée en fonction d'un nouveau membre et elle concerne davantage l'ONG en elle-même via la découverte et l'appropriation de ses valeurs. Il convient que la nouvelle recrue soit entièrement familiarisée avec la culture organisationnelle et qu'elle s'en imprègne totalement. Nous retrouvons ici cette idée « d'abandon à la mission » caractéristique de la convention valorielle de Nizet et Pichault (2000). Pour ce faire, elle est introduite au staff dès son entrée en fonction et suit pendant quelques semaines un membre de l'équipe dans ses tâches quotidiennes. Il s'agit donc de mentorat afin de familiariser la nouvelle recrue à son nouvel environnement de travail souvent réalisé par le directeur exécutif lui-même.

*« Donc ce qu'on fait initialement quand quelqu'un rejoint l'équipe, les premières semaines ou mois, on essaie de transmettre à la personne l'orientation de la culture de l'organisation. Par exemple, ici on a une nouvelle recrue, pendant 12 jours il est venu avec moi et une centaine d'étudiants en voyage au glacier parce qu'il va travailler dans les écoles avec ces étudiants donc c'est très important que je l'entraîne moi-même à ce genre de situation. C'est pourquoi je l'ai pris avec moi, pour [qu'il] comprenne la forme du travail, le contenu, l'approche, ... »*  
(Interview avec le directeur exécutif de Swechha)

⇒ CREA

Chez CREA, la formation revêt un aspect central. En effet, l'ONG propose un très grand panel de formations à ses employés et sous diverses formes. L'une des plus importantes qui fait d'ailleurs sa renommée réside dans leurs centres de formation à propos de la sexualité, des genres et droits qui sont au nombre de 12. Une semaine de cours intense est organisée au sein de ce dernier et tous les employés doivent y participer. En parallèle et de manière individuelle, chaque équipe gère en interne les besoins en formation de ses membres. C'est ainsi qu'il arrive que des gens partent à l'étranger pour suivre une formation et ce, sur base de leurs demandes.

*« Tout le monde a accès au fond de perfectionnement professionnel. Par exemple, une employée a eu l'opportunité d'aller à une conférence en Thaïlande car elle pensait que cela pouvait l'aider dans son travail. Nous avons cette politique intérieure sur les jeunes militantes féministes : nous essayons toujours de donner aux employés des opportunités intéressantes. Beaucoup de personnes qui viennent de rejoindre l'ONG sont plutôt jeunes, et c'est seulement leur 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> job, donc nous les envoyons à Genève, en Turquie, car c'est de l'exposition professionnelle. » (Interview avec une responsable de programmes en lien avec la direction)*

En plus de cela, CREA organise des formations en interne durant lesquelles elle fait venir des intervenants. A titre d'exemple, une personne est venue au siège de CREA dispenser une formation sur la communication numérique. Lors de nos interviews, nous rencontrons une jeune employée, recrutée il y a un mois, et elle précise :

*« j'ai exploré leur bibliothèque [de formations] tant en ligne qu'hors ligne et elle est fantastique ! Je leur ai dit au tout début de mon contrat, que c'était ce qu'il y avait de plus proche des formations universitaires et comme j'ai une formation universitaire c'est un environnement que j'apprécie. CREA est une des rares organisations en Inde à proposer cet environnement. Il y a également beaucoup de documentations/publications/livres que l'on peut choisir de lire à tout moment. »*

Plus récemment, CREA a commencé un processus d'identification des savoirs internes disponibles pour continuer à mettre en place des formations adaptées. La responsable financière interrogée nous explique que cette démarche est réalisée dans une optique de « cost-cutting », de réduction des coûts donc et ce, afin d'être plus rentable. Encore une fois, nous nous retrouvons ici clairement dans une phase de transition. En effet, nous voyons ici que la formation revêt des formes diverses d'apprentissages et sur mesure, ce qui est propre à la convention individualisante mais que, dans le même temps, l'ONG essaie de réduire les coûts qu'elle représente ce qui est davantage caractéristique de la convention objectivante.

#### ➤ Evaluation

⇒ Swechha

Le processus d'évaluation mis en place chez Swechha est axé autour d'une discussion informelle avec le directeur exécutif. La proximité des employés joue pour beaucoup dans cette pratique informelle d'évaluation. Pour le directeur exécutif, au sein d'un si petit bureau il est aisé de constater si quelqu'un travaille ou pas et ce, par une simple observation.

*« Nous n'avons pas de structure formelle d'évaluation, mais vous savez nous avons idée parce que tout le monde rencontre tout le monde tous les jours .Si vous travaillez ou si vous ne travaillez pas, je peux vous le dire. Donc les indicateurs de performance ne sont pas fixes mais ils sont très visibles en terme de ... vous savez si quelqu'un est capable de faire le job. »*

Il y a ici un lien clair avec la grande subjectivité formulée comme propre aux entités du secteur et de laquelle peut découler des problèmes de favoritisme. En réponse à la question « comment s'organise l'évaluation de ton travail ? », les travailleurs nous, en effet, décrit un processus d'évaluation informel :

*« Euh, pas particulièrement sur papier ou email [...] tous les deux ou trois mois on reçoit un « bulle feedback » au regard de ce qui a été fait et une sorte de rapport de notre progrès au vu de nos objectifs. On regarde ensemble ce qui reste à faire pour les accomplir et comment y parvenir si ce n'est pas encore le cas [...] Mais pas une évaluation formelle à proprement parler. »*

Notons ici, que si l'évaluation ne revêt pas une forme rigide, son contenu semble important à préciser. Il s'agit ici d'une logique de comptabilisation en terme de cibles à atteindre. En effet , le directeur exécutif nous précise que lors de ces réunions, la question du nombre de workshops réalisés par les animateurs est abordée. *« Il y avait un tel nombre de workshops à réaliser, combien en as-tu fait ? »(directeur exécutif)* Cette réalité de comptabilisation se trouve à contrario d'une convention valorielle où l'évaluation est axée autour de l'adhésion aux valeurs.

⇒ CREA

Pour CREA l'évaluation se fait à 360 degrés. Sur les conseils d'une entreprise de consultance venue les assister durant l'année 2015, CREA a décidé d'adopter ce modèle d'évaluation où chacun évalue son collègue tant vers le haut que vers le bas. En pratique l'ONG se sert de *« différents questionnaires, il y en a un que la personne remplit pour son supérieur, et un questionnaire que le supérieur remplit pour son équipe. Puis, nous faisons échanger les questionnaires, et nous faisons un entretien entre les deux parties. Si les deux questionnaires qui ont été remplis ont des réponses très différentes, ( cela est arrivé quelques fois), alors nous mettons en place un processus où un autre directeur peut intervenir. » (Interview avec la responsable programme et innovation)* Ces formulaires prédéfinis contiennent des questions relatives aux compétences, à la capacité de travailler en équipe et aux connaissances. En amont de cette évaluation, des objectifs sur 6 mois sont établis. Pour ce faire, CREA, pendant « l'année test » avec les consultants, s'est lancée dans une planification des objectifs via la méthode KPI qui aide les entreprises à mesurer et évaluer les performances. Une responsable de projet nous explique que cette évaluation n'était pas liée à une récompense particulière et que c'était d'ailleurs un gros souci . Le personnel ne voyait pas l'intérêt de faire un meilleur travail si les

récompenses ne suivaient pas. Une employée de l'équipe financière souligne que ces objectifs ne sont pas figés, ils se veulent flexibles pour s'adapter aux éventuels changements. Toujours dans une optique de transparence et d'objectivité, il est question que cette même entreprise de consultants venue en 2015, revienne chez CREA pour institutionnaliser l'évaluation et ce, de manière annuelle. L'envie est que cette évaluation à 360 degrés soit appliquée à tout le personnel via une agence extérieure. La responsable programme et innovation nous explique les raisons :

*« [...] avec le grossissement de l'organisation, on doit améliorer les choses, et les besoins de l'ONG ont changé. Je ne suis pas certaine de comment devrait être ou ne pas être mon management. Pour cette raison, nous avons pris l'organisation privée [les consultants], en nous disant que si leur processus fonctionnait on pouvait alors continuer comme ça. Et puis cela permettait de mettre en place un processus réellement objectif, car les processus mis en interne manquent d'objectivité. La perception que l'on a peut prendre le dessus. C'était une autre raison pour prendre une entreprise extérieure. »*

A terme et théoriquement, l'évaluation chez CREA peut mener à une augmentation de salaire. Pour la responsable de programmes et innovation, *« il n'y a aucun intérêt à mettre en place une évaluation aussi poussée si, derrière, il n'y a pas de conséquences en terme de salaire ou de promotion »*.

#### ➤ Gestion des carrières

##### ⇒ Swechha

La gestion des carrières n'est pas un sujet abordé chez Swechha. Concernant la mobilité en interne, elle ne semble pas représenter une question légitime.

##### ⇒ CREA

Assez similairement, bien que cela se soit déjà produit, la mobilité au sein d'autres bureaux indiens ou d'autres pays, n'est pas réellement pratiquée chez CREA. Une responsable de l'équipe financière nous souligne qu'il y a deux ans, quelqu'un avait fait mention de son envie de changer de poste et cela s'était produit mais ce fait reste très rare. Une responsable de programmes confirme : *« c'est très informel, cela se produit en fait lorsque les gens montrent un intérêt pour changer de poste ou de région. »* Notons ici, que CREA semble à nouveau balancer vers la convention individualisante qui laisse, à charge du collaborateur, le soin et l'opportunité de gérer son plan de carrière personnalisé. Chez Swechha, nous sommes davantage dans l'illégitimité de la question propre à la convention valorielle.



➤ Rémunération

⇒ Swechha

Chez Swechha, l'équité salariale n'est pas recherchée, le directeur exécutif nous précise que chacun a un salaire en accord avec ses compétences professionnelles, ses années d'expérience et le type d'emploi qu'il occupe. Aucune grille ou schéma ne sont prédéfinis en interne, le salaire est entièrement négocié à l'embauche de manière informelle et ce, en fonction de la personne. Il est important de préciser qu'en Inde « *le bien-être de la personne et le respect de ses contraintes tant personnelles que familiales sont déterminantes: prédominance de la famille, spiritualité, importance de la religion comme fondement philosophique. De ce fait, le leadership en Inde implique de porter l'ensemble des personnes avec soi, dans un projet commun. Il convient de les inspirer, tout en veillant à bien les considérer.* » ( Meier, 2014) Nous avons pu constater une application de ce principe lorsque le directeur exécutif de Swechha nous a expliqué que le salaire dépendait également des besoins de la personne :

*« Et les besoins sont différents ! Certaines ont une famille dont ils doivent s'occuper, certaines vivent dans des familles qui s'occupent encore d'eux, ... »*

⇒ CREA

Gérer la paie dans une ONG, indienne et employer des travailleurs à travers le monde impose certains challenges, CREA l'a bien compris ! L'ONG essaie, tant que faire ce peu, de tendre vers une équité salariale qui leur tient à cœur mais cela n'est pas toujours évident. Une responsable de projet nous explique les enjeux propres à la gestion des salaires chez CREA :

*« C'est toujours un gros problème car nous avons des employés partout dans le monde ce qui fait que l'égalité au sein de l'ONG est difficile à atteindre. Toutes ces questions internes sont réglées par le département finance qui fait aussi office d'administration et de RH malheureusement. En Inde, c'est beaucoup plus concurrencé, car ils ont un système, des compétences pour déterminer le salaire des directeurs, des managers etc. Mais le salaire qu'ils ont est basé sur l'ancienneté au sein de l'ONG, donc le cuisiner gagne autant qu'un manager qui vient d'arriver car le cuisiner est là depuis très longtemps. Les nouveaux venus trouvent cela fou car ils ont un boulot très prenant. C'est toujours problématique. »*

La responsable des programmes et innovation, confirme que, les salaires sont adaptés en fonction de l'ancienneté dans l'ONG et CREA possède également une « gamme » pour chaque type d'employé et les diplômes qu'il possède. A côté de ce système prédéfini, nous avons vu grâce au témoignage (section « recrutement ») d'une nouvelle recrue, que la question du salaire est abordée de manière transparente avant la signature du contrat et qu'une marge de négociation est laissée à l'embauché.

*« [...] Il y a eu une discussion avec D. (responsable programme et innovation) à propos de la paie. Ce qui fut positif, car cela m'a donné l'opportunité de négocier un peu. »*

Lors de notre interview avec la nouvelle recrue de chez CREA, cette dernière nous spécifie un élément intéressant en lien avec la gestion des salaires : *« En Inde, c'est une question qui n'est pas évoquée. Les organisations vous diront souvent qu'ils paient en fonction des barèmes mais j'ai pu voir qu'en réalité, ces index ne sont pas respectés »*. La question de la transparence en Inde n'est pas aisée, le pays compte encore énormément de questions restées interdites à propos desquelles les gens ne veulent ou ne peuvent tout simplement pas s'étaler. Cette question apparaît d'ailleurs comme une limite au sein de ce travail.

➤ Temps de travail

⇒ Swechha

Pour Swechha, le temps de travail est fixe et défini à l'avance, il est d'ailleurs fixé dans la politique de GRH donné à tous les employés au début de leur contrat au sein de l'ONG.

*« Il est fixe, c'est 9h30, tout le monde doit venir à cette heure là, il y a une inscription dans un registre des intendants qui doit être faite. [...] En théorie c'est comme ça que ça se passe. Maintenant il est possible que le terrain impose d'arriver à des heures différentes. Mais sinon c'est une heure fixe et tout le monde doit venir à 9h30. » (Interview avec le directeur exécutif de Swechha)*

Dans cette même politique RH, il est également précisé que l'employé, si les deadlines le nécessite, ne doit pas hésiter à faire des heures supplémentaires. Il y a vraiment ici, la prégnance de la convention valorielle en ce sens où le temps n'est pas compté tant qu'il est accordé à la mission et aux valeurs, cette idée d'indifférenciation entre vie privée/vie professionnelle et d'investissement complet dans le projet. Bien que jusqu' alors non-rémunérées, nous verrons dans la section « philosophie managériale » que certaines modifications sont en cours avec notamment, une compensation financière autour des heures supplémentaires.

⇒ CREA

Le jour même de notre premier interview chez CREA (courant avril 2017) marquait une nouvelle ère pour la gestion du temps de travail au sein de l'entité. Le management présentait un tout nouveau programme de gestion du temps : un système complètement automatisé sous forme de décompte des heures prestées, s'enclenchant lors de la connexion sur l'ordinateur personnel de chaque employé. Un système à l'encontre des valeurs de flexibilité jusqu'à lors à l'action chez CREA.

*« Aujourd'hui, ils ont annoncé une automatisation de ce temps de travail. Jusqu'à hier tout était régulé en interne, nous étions supposés venir à 8h et quitter à 16h30, et d'autres venaient à 10h et quitter à 18h30. Mais maintenant, il faut pointer sur un système en ligne. Nous avons un bureau à Ranji, qui est une petite ville en Inde, et la plupart commencent à 06h car ils travaillent directement avec la communauté. Leurs horaires ne peuvent pas être vérifiés et ils ne savent pas pointer en ligne. On va voir si cela fonctionne, mais je ne le pense pas . » (Interview avec une responsable de programme)*

Loin de faire l'unanimité les travailleurs sont sceptiques mais savent que le management (en l'occurrence, le département financier, qui prend ce genre de décision) est flexible et prêt à revoir ces processus s'il ne parvient pas à s'intégrer dans la culture organisationnelle.

*« C'est le département finance [qui a proposé cette idée] qui a une culture différente des autres, car ils sont là depuis plus longtemps. Ils représentent la stabilité et la confiance au sein de l'ONG. Ils avaient également demandé le conseil en management. Mais bon, ils sont très malléables, donc ils savent que si cela ne fonctionne pas, ils l'arrêteront et trouveront autre chose. »*

Nous voyons ici la différence entre les buts de mission qui touchent aux réalisations sociales de CREA et qui sont supportés et défendus par les militantes versus les buts de systèmes, encouragés par l'équipe financière afin de rendre l'organisation plus stable structurée et rentable.

Il faut également prendre en compte le fait que la culture indienne a une relation très particulière au temps qu'ils considèrent comme cyclique. Cette façon de voir les choses peut avoir plusieurs d'implications dans la gestion d'une organisation. Cela « les amène à agir dans l'instant car il n'y a pour eux, ni commencement, ni fin. Cette conception va, par conséquent à l'encontre de l'idée de progression continue et linéaire. » (Meier, 2015) Dans cette optique, ce qui n'est pas accompli dans une vie le sera peut-être dans une autre et pousse les indiens à considérer le temps non comme une contrainte mais bien comme une ressource qu'il ne convient pas de gérer ou optimiser puisqu'elle sera disponible de manière répétitive. Cette caractéristique, en plus de la prégnance des missions sociales caractéristique de la convention valorielle, peut donner une explication supplémentaire aux difficultés rencontrées lors du passage vers une gestion plus formalisée.

### 3. Philosophie gestionnaire

⇒ Swechha

Swechha est une ONG de petite taille, de ce même fait, le nombre d'outils RH mis en place n'est pas élevé et la gestion des différents outils se fait de manière informelle par le directeur exécutif et la

directrice. Nous comprenons que si il y a si peur d'instrument mis en place c'est parce que le directeur exécutif les perçoit comme couteux et inutile pour une si petite structure. Il se contente donc de mettre en place les choses auxquelles on l'y oblige. A titre d'exemple, le registre des précens émanait d'une directive légale. Cependant, il est à noter que Swechha possède une politique de GRH de neuf pages écrites qui précise les règles auxquelles les employés ont à se conformer et de quelle manière elle entend gérer cela en interne. Nous estimons que cela prouve une envie de transparence portée par la direction envers les employés mais aussi une envie de se montrer davantage professionnel pour les démarches de recherche de fonds. Nous apprenons, en effet, que cette politique RH est envoyée aux bailleurs de fonds lorsqu'ils veulent en savoir davantage sur l'organisation de l'ONG. EN cas de conflit, la politique des donateurs se substitue même à celle de Swechha ! Cette caractéristique réduit cette politique RH à un moyen de répondre aux éventuelles pressions des donateurs. Notons également qu'au moment de notre présence sur ces lieux, la directrice nous informe que cette dernière va être modifiée vers une version davantage définie et identique pour tous. Elle nous envoie le PDF de propositions qui ont été faites en interne.



*Recommandations émanant de Swechha à destination d'une amélioration de sa politique RH*

Comme nous pouvons le voir, Swechha aimerait mettre en place une forme standard d'évaluation de la performance afin d'éliminer toute subjectivité, chose que CREA a également fait. En ce sens, une standardisation des pratiques, notamment en terme d'évaluation, semble prévue. Ils prévoient également de faire un focus sur leur processus de recrutement qui devrait, selon eux, être unifié pour tous les employés. La question des heures supplémentaires est également abordée via une proposition de remboursement des transports encourus. Nous voyons donc, que sans y être encore complètement entrée, Swechha prévoit de mettre davantage d'outils RH en place mais également de les lisser pour tous les employés (permanents, temporaires, volontaires et internes). Nous ne pouvons pas encore affirmer que la volonté soit de positionner la GRH en tant que stratégie d'organisation, Swechha

semble plutôt à l'heure d'une RH servant davantage d'administration les aidant à simplifier leur quotidien.

⇒ CREA

Chez CREA, le processus de professionnalisation est déjà beaucoup plus avancé. Il est donc intéressant d'étudier dans quelle optique il a été mené. D'une part, on voit qu'ils considèrent leurs travailleurs comme ressources et ont à cœur de leur offrir une gestion adaptée tout en les engageant dans le processus de gestion. A ce titre, citons le fait que les employeurs peuvent demander une formation qu'ils estiment nécessaire pour eux, une évaluation à 360° dans laquelle il se retrouve pleinement impliqué ou encore la possibilité, sur demande, d'une mobilité. Mais d'un autre côté, nous remarquons également que l'entité essaie de rentrer dans une logique administrative avec l'exemple le plus frappant de la gestion des heures informatisées. Nous voyons que l'introduction de cette dernière est loin de faire l'unanimité et est d'ailleurs en période de test, prouvant la flexibilité des managers. Plus loin sur le continuum vers la gauche, certaines pratiques semblent même être mises en place dans un esprit de réduction des coûts comme cette analyse des savoirs. Ces caractéristiques peuvent s'expliquer par le fait que le management soit aux mains de l'équipe financière qui est composée de travailleurs étant soucieux du maintien économique de l'ONG.

## DISCUSSION

---

Nous allons, au sein de cette partie « discussion », nous employer à répondre à notre question de recherche qui était la suivante : *Quelle professionnalisation de la GRH pour les ONG indiennes ?* Pour ce faire, via les informations exposées dans nos résultats, nous ferons émerger un état de la professionnalisation de la GRH au sein des deux ONG en nous servant de la grille d'analyse de Moreau (2016). En parallèle, nous mettrons en comparaison ces deux constats avec les informations que nous avons pu collecter à propos des PME. Enfin, nous tenterons d'affirmer ou de réfuter notre hypothèses qui était la suivante :

-Un degré semblable de professionnalisation de la GRH est à l'œuvre dans les PME et les ONG et ce, pour plusieurs raisons : les contextes économique semblables dans lesquels elles s'imbriquent et leur caractère informel commun venant d'un besoin de flexibilité pour les PME et d'un attachement à la convention valorielle pour les ONG. Cet attachement à la convention valorielle peut provoquer un malaise dans le processus de professionnalisation des ONG.

Précisons, avant toute chose, que nous pouvons constater, suite à l'exposition des résultats, que les deux entités étudiées sont bien des organisations du secteur non-marchand. Reprenons rapidement les cinq caractéristiques de la définition structurelle/opérationnelle de Salamon et Anheier (1992). Ces entités sont supposées faire état d'un « *caractère formel* », en ce sens où elles doivent posséder une existence institutionnelle. Nous avons pu constater que Swechha et CREA sont toutes deux enregistrées sous le statut de « Sociétés » via la loi de 1860. Pour acquérir ce dernier, une démarche administrative et des documents doivent, comme nous l'avons vu, être fournis.

La présence d'un caractère « *privé* » de par leur distinction de l'Etat et du secteur public était également retenue comme caractéristique dans la définition des deux auteurs. Ni Swechha ni CREA ne fait partie du secteur public indien, leurs financements servent à la réalisation de leurs missions sociales. En ce sens, aucun fonctionnaire du gouvernement ou autre n'est présent au sein de leur conseil d'administration.

Ces entités sont sensées appliquer une « *distribution à but non lucratif* ». Sur base de leur dire, nous pouvons constater qu'aucune des deux ne se sert de leur excédents financiers afin d'enrichir les membres de l'ONG.

Elles sont « *autonomes dans leur gouvernance* », les deux entités en question nous sont apparues comme relativement autonomes face à la structure étatique ou encore face aux bailleurs de fonds. Même si certains leur demandent un contrôle accru en terme d'impact, on ne peut pas dire que cela altère leur degré d'autonomie.

Et enfin, chacune de ces deux entités présentent des « *volontaires* » en son sein. Le nombre de ces derniers étant bien plus élevé chez Swechha que chez CREA.

Nous pouvons donc dire, sur base de cette définition, que les deux entités entrent dans le cadre de la définition structurelle/opérationnelle des entités du secteur non marchand fournit par Salamon et Anheier (1992) De l'appartenance à cette définition, découle les spécificités évoquées par Davister (2007) :

1. « *une finalité sociale* » : comme nous avons pu le voir CREA et Swechha travaillent toutes deux à des finalités sociales telles que la protection des droits sexuels de la femme ou la protection de l'environnement
2. « *une multitude de parties de prenantes* » : davantage marquée chez Swechha de par ces diverses missions et bénévoles mais également à l'œuvre chez CREA entre les dirigeants (équipe financière) et les travailleurs de l'organisation (gestionnaire de programme)
3. « *une structure d'objectifs particulière* » : nous l'avons vu, les deux ONG se centrent sur des buts de missions difficilement opérationnalisables mais fortement fédérateurs.
4. « *La production de service plutôt de biens matériels* » : nous avons d'ailleurs vu que Swechha avait créé Green The Map, pour séparer cette activité de l'ONG. Dans tous les cas, la législation interdit la vente de biens pour les organismes du secteur non-marchand.

Nous avons également pu constater que ces spécificités jouaient un rôle non négligeable sur le type de GRH mis en place dans les ONG les faisant appartenir en tout ou en partie à la convention valorielle de Nizet et Pichault (2000) et mettant en exergue des notions de la configuration missionnaire de Mintzberg. Citons par exemple, pour les deux entités, un processus de recrutement resté fort informel et se faisant via « la socialisation aux missions ». Cependant, notons le cas particulier de CREA qui est dans une phase d'évolution ; cette dernière passant de cette convention à une convention présentant un degré plus haut de formalisation comme la convention objectivante ou individualisante. Pour illustrer ces propos, pointons une gestion du temps de travail automatisée (objectivante), « une alternance de formes diverses et sur mesure d'apprentissage » ou une évaluation à 360°(individualisante).

Employons-nous maintenant à définir les degrés de professionnalisation de la GRH à l'œuvre au sein des deux ONG. Pour ce faire, nous reviendrons brièvement sur chacun des trois points du contenu de l'analyse contextualiste de Moreau (2016) : les outils RH (Substrat technique), le rôle RH, et la philosophie gestionnaire. Afin de voir émerger les similitudes et différences avec les PME, nous incluons ces dernières dans nos tableaux analytiques.

1. Le substrat technique : « degré de formalisation de l'outil » (Moreau, 2016)



Domaines de GRH	Swechha	CREA	PME
Recrutement et sélection	« sorte » de description de fonctions non écrite, offres diffusées parmi les connaissances du fondateur, entretiens sous forme de discussions informelles pour cerner les besoins et intérêts de la personne	Bouche à oreille et recommandations comme meilleurs moyens de recrutement, entretiens téléphoniques sous forme de discussion informelle, publications d'annonces plus formelles lors de besoin de hauts profils	Processus informel de recrutement, description de fonction fixe mais non écrite, diffusion des offres parmi le réseau de connaissances du propriétaire-gestionnaire
Formation	Principalement donnée à l'entrée en fonction d'un nouveau membre, suivi d'un membre de l'équipe pendant plusieurs semaines afin de saisir les valeurs et l'organisation du travail, formation sur le tas	Très grand panel de formations : centres de formations propres, gestion des besoins au sein de chaque équipe, analyse des connaissances de l'ONG dans une optique réduction des coups	Donnée informellement et ce, directement après l'embauche, formation on-the-job, plan de formation formalisée dans le cas de partenariats avec des multinationales
Evaluation	Discussion informelle avec le directeur exécutif et observations soumises à subjectivité personnelle du fondateur, objectifs quantitatifs à atteindre	Evaluation à 360° via des questionnaires prédéfinis sur trois axes : compétences, capacité à travailler et connaissances, suivis d'entretiens entre les parties avec présence du directeur en cas de trop grands décalages. Projet d'externalisation de cette évaluation par une équipe de consultants.	Observations et discussions réalisées tout au long de l'année, impressions personnelles du manager
Politique salariale	Entièrement négocié à l'embauche	« Gamme » prédéfinie de salaires en fonction des diplômes détenus avec marge de négociation à l'embauche	Négociation à l'embauche, régulation par rapport au secteur industriel auquel elles appartiennent et grande part de salaire à la pièce
Gestion et aménagement du temps de travail	Inscription sur un registre de présence, temps défini à l'avance dans la politique RH	Comptage automatique des heures de travail dès la connexion à l'ordinateur personnel de chaque employé	

Sur base du résumé des outils RH utilisés par les trois structures nous allons pouvoir distinguer où chacune d'entre elles se situent sur le continuum de Moreau (2016)

- Nous pouvons directement remarquer que CREA se détache du lot en matière de formalisation de ses outils. En effet, comme nous l'avons vu, cette dernière, de par son évolution est entrée dans un processus de professionnalisation. Elle met en place des instruments relativement formels dans le cadre de son évaluation, sa politique salariale ou encore sa gestion du temps. Ces derniers, "tournés vers la relation directe de l'utilisateur à son contexte", aide à la gestion opérationnelle. (Gilbert 2012 cité par Moreau, 2016) Sur le continuum de Moreau (2016), nous remarquons qu'elle se positionne entre la présence de « *nombreux instruments* » et la « *cohérence interne* » de ces derniers. En effet, CREA est, si l'on peut l'appeler ainsi, dans l'effervescence du changement ; un moment où elle fait appel à de nombreux consultants afin de tester de nouveaux outils de management l'aidant dans son développement. Cependant, la cohérence interne de ces derniers n'est pas encore de mise. Nous voyons, en effet, que si la plupart des domaines évoluent vers une formalisation dans un but d'efficacité, le recrutement, lui, reste très informel.

- A l'inverse, nous pouvons dire que Swechha et les PME indiennes se situent plutôt dans la case "*pas d'instrument*". En effet, leurs pratiques sont largement informelles et ne se réfèrent pas à des critères précis. Notons que les pratiques réalisées dans ce type de structure sont surtout des pratiques indigènes liées à la culture indienne. Pour illustrer nos propos citons la présence forte d'une hiérarchie chapautée par l'initiateur du projet, la question des salaires qui est relativement taboue et donc gérée de manière informelle ou encore le fait de ne pas voir le temps comme une contrainte qu'il faut mesurer mais comme une ressource cyclique infiniment disponible. Chez Swechha, le registre a été établi sur base d'une recommandation légale et non pas pour accomplir un besoin gestionnaire, par exemple.

## 2. Le rôle des acteurs

Passons maintenant au second point de l'analyse, le rôle des acteurs. Nous procéderons ici, de la même façon en regroupant les grandes tendances se dégageant de nos résultats. Rappelons qu'il s'agit ici de discuter "des ressources allouées à la fonction RH et de l'implication des différents acteurs engagés dans la gestion du personnel." (Moreau, 2016)

Rôle des acteurs	Swechha	CREA	PME
	(Presque) Entièrement de la GRH prise à la charge du directeur exécutif avec une aide de la directrice, très peu de ressources allouées à la GRH	Tentatives échouées de recrutement d'un spécialiste RH, désignation d'un senior de l'équipe financière comme RH, aidé par des membres hauts placés de l'ONG + délégation à des consultants, un certain nombre de ressources sont allouées à la GRH	Prise en charge complète des RH par le propriétaire-gestionnaire qui représente l'autorité et la réussite au sein de l'entité, peu de ressources allouées à la GRH

A nouveau, deux grandes tendances se dessinent:

-Les PME et Swechha se caractérisent par une "*absence de responsable RH*" avec un propriétaire-gestionnaire qui ne place aucune ou très peu de ressources dans la GRH. Au sein des PME comme pour Swechha, le leader fait preuve du paternalisme propre à la convention entrepreneuriale de Nizet et Pichault (2000). Dans les deux cas, il s'en suit une très grande subjectivité dans les pratiques de gestion.

-Le cas de CREA reste en marge, toujours de par cette période de transition qu'elle est en train de vivre. Initialement aux mains de quelques seniors de l'entité, ils ont, par la suite et à plusieurs reprises, essayé d'engager un responsable RH. Malheureusement, comme nous l'avons vu dans nos résultats, ces coopérations n'ont jamais fonctionnées. Le rôle RH est donc maintenant aux mains d'une personne ayant déjà travaillé pour CREA il y a quelques années et positionnée en tant que senior dans l'équipe financière. CREA espère ainsi trouver la personne correspondant au contexte spécifique de l'ONG. Cette personne n'est cependant pas seule à gérer les RH, d'autres l'assistent encore dans cette tâche. De plus, comme nous l'avons vu, CREA compte externaliser certaines tâches auprès de consultants. Il est donc difficile de situer CREA sur le continuum du rôle RH. Nous pouvons dire qu'elle oscille entre une GRH "*externalisée*" et un « *responsable RH mécanique* ». En effet, les tâches assignées à ce responsable RH sont davantage des tâches administratives de gestion du personnel tels que la paie et les processus de recrutement. Le côté plus "stratégique" de la GRH étant laissé entre les mains de consultants. Nous pouvons imaginer que cette situation risque d'évoluer vers un responsable RH davantage "organique" une fois que CREA aura trouvé les techniques adaptées à sa gestion particulière.

### 3. La philosophie gestionnaire

Enfin, examinons ce qu'il se dégage au niveau de la philosophie gestionnaire des trois entités. Rappelons qu'il s'agit ici de comprendre « l'esprit dans lequel la professionnalisation de la GRH est menée » (Moreau 2016)

Philosophie gestionnaire	Swechha	CREA	PME
	Respect du minimum légal + réponse aux pressions des financeurs	GRH principalement menée dans une optique d'administration + réduction + engagement	Respect du minimum légal

Dans la continuité des deux constats précédents, CREA se détache des deux autres entités.

-Swechha et les PME se situent dans des perspectives très minimalistes de la GRH. Pour les PME, le respect du minimum légal est de mise. Le même constat est fait chez Swechha avec une nuance : leur politique de GRH est une réponse aux demandes ou pressions de certains financeurs en ce sens où elle complètement adaptable selon leurs envies.

#### Introduction

SWECHHA policies identify the organisation's values, standards and strategic choices. All staff and trustees will adhere to the SWECHHA policies. This will ensure full transparency and accountability to funding agencies, enhancing the credibility and reputation of SWECHHA and ensure compliance with established rules and statutory obligations.

SWECHHA will comply with donor policies which will take precedence over SWECHHA policies if there is any conflict.

*Passage de la politique RH de Swechha spécifiant sa compliance à la politique RH des donneurs en cas de conflit.*

-Le cas de CREA révèle tout l'intérêt de ce cadre d'analyse. En effet, nous constatons que CREA est l'entité qui met le plus de choses en œuvre afin de se professionnaliser mais il est intéressant de se demander « pourquoi » ? Nous constatons que les changements opérés ne le sont pas tous dans la

même optique. Certains supports sont mis en place dans une visée qui reste très administrative, dans le sens où ils permettent d'établir un certain ordre dans la GRH. A ce titre, citons l'intégration de l'automatisation du comptage des heures prestées. D'autre, comme le fait de laisser libre accès à la formation individualisée ou encore l'évaluation à 360° sont tournés vers un engagement de l'employé dans son propre parcours RH. Par contre, l'évaluation des connaissances des employés est réalisée dans un objectif de réduction des coûts. Nous pouvons donc dire que CREA se trouve entre une « administration choisie » mais également une envie « d'engagement » de ces travailleurs dans le processus RH et « d'individualisation ». Cette situation est le reflet d'une entité en changement qui se stabilisera après avoir trouvé les systèmes qui lui conviennent au mieux.

Grâce à ces trois éléments d'analyse nous pouvons dire que les PME et Swechha présentent un très faible degré de professionnalisation. A l'inverse, CREA est en pleine phase de transition et nous révèle un niveau de professionnalisation élevé. Cependant, il est à préciser que la philosophie gestionnaire n'est pas uniforme.

Nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre question de recherche :

Il semble que la professionnalisation de la GRH à l'œuvre dans les PME soit semblable à celle opérant dans certaines ONG. En effet, nous constatons que Swechha s'en rapproche mais que CREA s'en éloigne. La question est donc « dans des contextes similaires, pourquoi CREA ne semble-elle pas coller à ce degré de professionnalisation ? »

Nous tentons d'apporter des éléments de réponse grâce aux contextes internes et externes entourant cette dernière et pouvant expliquer la raison pour laquelle elle semble présenter un degré plus élevé de professionnalisation de sa GRH :

1. Ses fonds ont augmenté rapidement et en grande quantité. Ce qui n'est pas le cas de Swechha qui ne nous a pas spécifié une telle augmentation dans ses fonds.
2. Elle travaille de manière nationale et internationale. A l'inverse, les activités menées par Swechha se concentre sur la ville de New Delhi en général. Nous pouvons également penser que le fait d'être au contact de cultures différentes peut pousser à repenser ses façons de faire.
3. Ses fonds se focalisent sur un seul type (ou presque) : des fondations ou gouvernements étrangers. Swechha dispose de 50% de fonds d'entreprises et gouvernements (indiennes ou étrangères) mais également de 50% de fonds propres grâce à la vente de ses workshops aux écoles. Cette diversité lui assurant une certaine stabilité ne l'a sans doute pas poussé à se diriger vers des mécanismes de professionnalisation.
4. La gouvernance semble davantage partagée aux mains de plusieurs employés seniors. A contrario le pouvoir chez Swechha, comme chez les PME, il est fort centralisé, il se trouve placé dans les mains du fondateur qui assoie une position forte et prend les décisions dans

tous les domaines de la GRH. Nous pensons que cette caractéristique a pu jouer sur le développement de pratiques plus formelles en ce sens : l'équipe financière de CREA est complètement détachée des travailleurs de l'ONG. Leurs visions ne se concentrent pas sur les mêmes objectifs mais les discussions entre les deux entités ont fait ressortir des besoins de formalisation.

5. Une moins grande présence de bénévoles. Cette caractéristique, représente le besoin de travailleurs plus qualifiés au sein de CREA. En effet, comme nous l'expliquait une des responsables de l'équipe financière, CREA, depuis sa croissance a, un besoin de profils de plus en plus qualifiés. En effet, de plus en plus de partenaires financiers l'ont fait confiance et il s'en suit le besoin de personnes qualifiées pour répondre aux exigences du terrain.
6. Enfin, ajoutons que les sujets sur lesquels se concentrent les activités de CREA sont, pour la plupart, en désaccord avec la loi indienne. Peut-être CREA s'est-elle également lancée dans ce processus de professionnalisation afin de s'assurer les dons de financeurs étrangers dont elle nécessite, puisque l'Inde ne l'a financera pas pour des causes illégales.

Ajouter également que la deuxième partie de notre hypothèse semble se révéler exact également : le processus de professionnalisation peut poser problème lors de son intégration dans des structures telles que les ONG et ce, de par leur grande appartenance à leurs valeurs propres. Ces difficultés naissent d'ailleurs principalement des différences d'opinion entre les travailleurs de l'ONG à proprement parler, qui sont les travailleurs du « cœur de la mission » et ceux se trouvant au centre de la gestion de l'entité. A ce titre, nous pensons qu'il est primordial de maintenir un équilibre dans ce style d'entité. Une jeune recrue de CREA nous disait : *« il n'est pas possible de toujours suivre le flot des émotions, une certaine structure est nécessaire, mais il faut décider quel type de structure convient »*.

Bien sûr, cette analyse de cas présente de nombreuses limites et les conclusions en émanant ne peuvent en aucun cas être généralisées à d'autres ONG ou PME. Nous citerons ci-dessous les principales limites de ce travail :

1. Un échantillon (deux ONG) trop petit pour généraliser quoi que ce soit
2. Tous les entretiens et échanges réalisés dans le cadre de ce mémoire ont été retranscrits et traduits depuis l'anglais, cette langue n'étant pas notre langue maternelle, nous nous devons d'être prudentes ; Même si nous savons où vouldraient en venir nos interlocuteurs, nous ne prétendons en rien avoir pu cerner toutes les nuances exactes de nos interactions
3. Même si nous nous sommes renseignés sur la culture indienne et ses interactions avec le monde de travail, nous ne prétendons pas ici être des experts en la matière et admettons que

cette dernière peuvent faire apparaître certaines variables parasites dont nous n'avons pas conscience.

4. Enfin, il n'est pas à exclure qu'une certaine désirabilité sociale puisse entacher les dires des participants à nos interviews.

## CONCLUSION

---



D'abord intéressés par le phénomène de professionnalisation de par son occurrence en Belgique, nous avons décidé de mener l'enquête en Inde afin de savoir si les ONG de ce pays semblaient également touchées par ce phénomène. Ce mémoire constituait une sorte de saut vers l'inconnu tant la GRH des ONG indiennes se trouve peu étudiée dans la littérature. Afin de disposer de données théoriques, nous avons choisi de faire état de l'occurrence du phénomène au sein des PME, entreprises vivant les mêmes réalités économique et structurelles, pour ensuite pouvoir extraire ce qui semblait propre aux PME de ce qui semblait appartenir aux ONG. Trois grands constats se dégagent de cette analyse.

Tout d'abord, la professionnalisation à l'œuvre dans les PME semble se rapprocher de celle présentée dans une des deux ONG étudiée, Swechha. En effet, nous avons pu constater que les réalités à l'œuvre chez Swechha, étaient comparables à celles observées dans les PME. Premièrement, toutes deux sont entièrement gérées par un dirigeant charismatique, le fondateur pour les ONG et le propriétaire gestionnaire pour les PME. En Inde, avoir créé une ONG ou une PME qui fonctionne est un honneur, ils ont à cœur d'exercer leur position de leader paternaliste dans une société où la hiérarchie est fortement respectée. Deuxièmement, ces deux entités présentent un très faible degré de formalisation de leurs outils RH. Cela revient à dire qu'aucun outils préalablement définis (ou très peu) ne sont mis en place dans ces structures. À titre d'exemple, le recrutement s'y fait via l'embauche de connaissances du fondateur pour les ONG et du propriétaire-gestionnaire pour les PME. La paie est entièrement négociée à l'embauche pour les deux structures ou se fait même parfois à la pièce dans les PME. L'évaluation est réalisée sous le prisme d'observations directes et est soumise à l'entière subjectivité du leader central. Enfin, cette GRH est presque entièrement menée dans une optique « d'administration obligée », ces personnes pensant que passer à une GRH davantage formalisée leur coûterait trop cher.

Ensuite, nous avons pu observer que la deuxième ONG ne s'alignait pas sur ces ressemblances. Cette dernière présente un tout autre niveau de professionnalisation. En effet, nous avons pu constater qu'un responsable avait été nouvellement nommé au sein de l'équipe financière et que de nombreux consultants avaient été engagés afin de proposer de nouveaux outils de GRH. À ce titre un, nouveau système d'évaluation à 360° degré est en phase d'externalisation pour limiter toute subjectivité, des gammes de salaires avaient été établies et un processus de gestion du temps automatique avait été mis en place. Enfin, une analyse des connaissances déjà présentes au sein de l'ONG avait également été lancée afin d'éviter les formations inutiles. C'est ici que l'analyse de Moreau (2016) prend tout son sens car nous pouvons observer que les différences philosophies gestionnaires sont à l'œuvre au sein d'une même entité : une « administration choisie » regroupant les pratiques allant vers une administration de la GRH tels que la gamme de salaire ou encore la gestion de temps mais une « administration » choisie désireuse d'engager son personnel dans un processus RH. Citons ici, une possibilité de

formation personnalisée laissée à chaque individu ou encore l'évaluation à 360° où chaque employé est impliqué individuellement avec son supérieur hiérarchique. Soulignons également que notre étude de cas a mis en évidence les difficultés que pouvaient présenter l'installation de méthodes étant trop axées sur cette « administration obligée » tel que ce système de comptage des heures automatique. Ces processus, trop en décalage avec les valeurs des entreprises sociales peuvent créer des divergences d'opinion entre acteurs n'ayant pas le même but.

A ce titre et comme nous avons pu le constater, CREA s'est, jusqu'à lors, contentée de prendre appui sur ce qui se passe au sein de grosses entités afin de tenter de copier ces pratiques à leurs contextes. Pour reprendre les mots d'une jeune revue de l'ONG que nous trouvons très juste, il est important de « *proposer de nouvelles structures, plutôt que de copier des structures existantes.* » Cette dernière ajoute, « *c'est quand même là l'essence de tout notre travail... changer le système et les structures existantes ! Et si nous nous contentons de faire comme tout le monde, alors que changeons-nous ?* ». Dans la continuité de ce travail, nous lançons cette requête comme pistes d'étude pour les chercheurs désireux de se lancer dans l'étude de ce terrain surprenant que sont les ONG indiennes !

# Bibliographie

---

BOUGLE célestin, 1935, *Essai sur le régime des castes*, 3<sup>ième</sup> édition, Les presses universitaires de France, Paris

CAUPIN Vincent, PAMIES-SUMNER Stéphanie, 2014, « Les défis de la politique indienne » *Macroéconomie & Développement*, n°16,

COUPRIE sonia, 2012, « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité » in *Mondes endéveloppement*, no. 159, 59-72. DOI 10.3917/med.159.0059

CODELLO-GUIJARRA , XVIème Congrès de l'AGRH

DAVISTER Catherine, 2007, « la Gestion des ressources humaines salariés et bénévoles dans les associations » *l'Observatoire* n°49, pp78-85

DUMONT louis, 1966, *Homo hierarchicus : essai sur le système des castes*, Gallimard, Paris

HASAN samiul, ONYS jenny, 2008, *comparative third sector governance in Asia*, Springer Science+Business media, LLC, New York

JAMOUS raymond, 2003, « Identités de caste et démocratie en Inde », *Ateliers d'anthropologie*, 26, 245-245

MERTENS sybille, 2007, « Définir l'économie sociale », *Les cahiers de la chaire Cera*, vol. n°2,

MOREAU charlotte, 2016, « Professionalization of human resource mangement in social entreprises », Thèse de doctorat, Liège

PERROULAZ gérard, 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.

PICHAULT françois, NIZET jean, 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Seuil, France

PRIA, 2001, *Legal framework for non-profit institutions in India*

RYFMAN philippe, 2014. *Les ONG*, La Découverte, Paris, France

SAINI, D. S., & BUDHWAR, P. S. (2008). Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. *Journal of World Business*, 43(4), 417-434.

SALAMON, Lester M. et ANHEIER, Helmut K., 1992, « In search of the non-profit sector. I: The question of définitions ». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1992, vol. 3, no 2, p. 125-151.

SEN siddhartha, 1993, « Defining the Nonprofit Sector: India », Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 12, edited by L.M. Salamon and H.K.

SHETH Arpan et al, 2017, India philanthropy report 2017, Bain report

SHETH Arpan et BHAGWATI Anant, 2013 Indian philanthropy report 2023, Bain report

SINGH manjari et VOHRA neharika, 2009, « Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprise in India », *The Journal of Entrepreneurship*, 18, 95–116

TIERCER anne-sophie, 2009, *Etre enfant en Inde : faiblesses des politiques publiques, dynamisme des ONG locales*, Karthala, Paris

WITTORSKI richard, 2008, « La professionnalisation » *Savoirs*, 17, 9-36.

## Sites internet

Jaffrelot, 2015 reached on :

<http://www.sciencespo.fr/ceri/fr/content/dossiersduceri/inde-un-emergent-en-quete-d-un-second-souffle-du->

Max-jean Zins, chargé de recherche (CNRS) au CERI Sciences Po, la corruption en Inde, reached on :

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fKp\\_DW41mDEJ:https://www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr.ceri/files/Omer%2520Inde%2520MaxJean%2520Zins%2520web.doc+&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=in&client=safari](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fKp_DW41mDEJ:https://www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr.ceri/files/Omer%2520Inde%2520MaxJean%2520Zins%2520web.doc+&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=in&client=safari)

Index de corruption perçue par pays, reached on :

[http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

Management et leadership en Inde, Meier O., reached on :

[http://www.carnetsdubusiness.com/Management-et-leadership-en-Inde\\_a751.html](http://www.carnetsdubusiness.com/Management-et-leadership-en-Inde_a751.html)

Culture et gestion du temps en Inde, Meier O., 2015, reached on :  
[http://www.carnetsdubusiness.com/Culture-et-gestion-du-temps-en-Inde\\_a1104.html](http://www.carnetsdubusiness.com/Culture-et-gestion-du-temps-en-Inde_a1104.html)

Site internet de Swechha, reached on:  
<http://swechha.in/about-us/#origin>

Human development report office, 2004, reached on:  
[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2004\\_dl\\_sheth.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2004_dl_sheth.pdf)

Novethic, reached on:  
<http://www.novethic.fr/empreinte-sociale/droits-humains/isr-rse/inde-les-ong-accusees-de-casser-la-croissance-142649.html>