

Logiques d'externalisation RH et recomposition de la performance organisationnelle dans le secteur humanitaire : le cas de la Croix-Rouge Danoise au Mali

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB).

Bamako, Mali.

Résumé

Cet article explore l'impact de l'externalisation de la fonction ressources humaines (RH) sur la performance organisationnelle dans le secteur humanitaire, à partir d'une étude de cas unique réalisée auprès de la Croix-Rouge Danoise au Mali. À travers une approche qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs, l'étude identifie trois logiques principales expliquant le recours à l'externalisation RH : la rationalisation économique, la flexibilité opérationnelle et la conformité aux exigences des bailleurs internationaux. Les résultats montrent que l'externalisation permet une réduction significative des charges fixes, améliore la réactivité de l'organisation sur le terrain et facilite l'ancrage local conformément aux politiques de localisation. Toutefois, l'étude met également en lumière des effets ambivalents : si la performance organisationnelle s'améliore en termes d'efficacité et de réactivité, des tensions apparaissent concernant la cohésion interne et le sentiment d'appartenance des salariés externalisés. Cette recherche contribue à la littérature en croisant la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie du capital humain et la théorie de l'agence pour analyser ces dynamiques. Elle propose un cadre analytique permettant de comprendre l'externalisation RH dans les ONG humanitaires comme un levier multifonctionnel de performance, nécessitant un pilotage attentif pour en limiter les effets contre-productifs. L'étude propose ainsi des pistes pour un équilibre entre efficacité organisationnelle et engagement interne dans les contextes humanitaires.

Mots-clés : externalisation RH, ONG humanitaires, performance organisationnelle, flexibilité, cohésion interne.

Abstract

This article explores the impact of outsourcing the human resources (HR) function on organizational performance in the humanitarian sector, based on a single case study conducted with the Danish Red Cross in Mali. Through a qualitative approach using semi-structured interviews, the study identifies three main rationales for resorting to HR outsourcing: economic rationalization, operational flexibility, and compliance with the requirements of international donors. The results show that outsourcing allows for a significant reduction in fixed costs, improves the organization's responsiveness in the field, and facilitates local integration in accordance with localization policies. However, the study also highlights ambivalent effects: while organizational performance improves in terms of efficiency and responsiveness, tensions arise regarding internal cohesion and the sense of belonging of outsourced employees. This research contributes to the literature by combining resource dependence theory, human capital theory, and agency theory to analyze these dynamics. This study offers an analytical framework for understanding HR outsourcing in humanitarian NGOs as a multifunctional performance lever, requiring careful management to limit counterproductive effects. It thus proposes avenues for balancing organizational efficiency and internal engagement in humanitarian contexts.

Keywords: HR outsourcing, humanitarian NGOs, organizational performance, flexibility, internal cohesion.



1. Introduction

La gestion des ressources humaines connaît depuis plusieurs décennies des transformations majeures, marquées par une montée en puissance des pratiques d'externalisation. Tandis que les entreprises privées se sont massivement orientées vers cette solution dans une logique de recentrage stratégique et de réduction des coûts (Gilley et al., 2004 ; Delmotte & Sels, 2008), le secteur non lucratif et plus spécifiquement les organisations humanitaires n'échappent plus à cette tendance. Dans un environnement international sous pression, où les organisations doivent constamment démontrer leur efficacité face aux exigences des bailleurs de fonds, l'externalisation des fonctions dites « support », notamment la fonction ressources humaines (RH), apparaît comme une réponse stratégique aux défis opérationnels croissants (Kakabadse & Kakabadse, 2005 ; Sundin et al., 2022). Pourtant, cette évolution soulève des questions spécifiques et encore peu explorées lorsqu'elle concerne des organisations humanitaires opérant en contexte de crise prolongée, comme au Mali.

Depuis 2012, le Mali fait face à une crise sécuritaire et humanitaire profonde, caractérisée par des déplacements massifs de populations, une insécurité alimentaire récurrente et une instabilité politique chronique (OCHA, 2023). Dans ce contexte particulièrement instable, de nombreuses organisations internationales, à l'instar de la Croix-Rouge Danoise (CRD), sont appelées à intervenir en soutien aux populations vulnérables. La nécessité de concilier efficacité humanitaire et contraintes de gestion internes devient alors une question stratégique majeure. Dans ce cadre, l'externalisation de certaines fonctions opérationnelles, dont la fonction RH, est progressivement introduite. Cette pratique vise non seulement à optimiser les ressources mais aussi à accroître la flexibilité organisationnelle dans un environnement où la pérennité des financements n'est jamais assurée.

Littéralement, l'externalisation RH consiste à déléguer à un prestataire externe tout ou partie des activités de gestion des ressources humaines, incluant le recrutement, la gestion administrative, la paie, voire la formation (Greer et al., 2009). Plusieurs études en contexte d'entreprise démontrent que l'externalisation RH peut améliorer la performance organisationnelle, notamment en réduisant les coûts fixes, en améliorant la qualité de service et en recentrant les managers sur des activités à forte valeur ajoutée (Kwon & Rupp, 2013 ; Gilley et al., 2004). Toutefois, la littérature reste focalisée sur les secteurs marchands, les grandes entreprises industrielles ou les administrations publiques, négligeant largement les spécificités du secteur humanitaire (Sundin et al., 2022).

Le déficit d'attention scientifique se révèle d'autant plus manifeste lorsqu'il s'agit d'étudier les effets qualitatifs de l'externalisation RH sur la performance organisationnelle dans les organisations à but non lucratif opérant dans des contextes fragiles. D'une part, la nature même des objectifs poursuivis par ces organisations, axée sur la mission humanitaire plutôt que sur le profit, rend la notion de performance multidimensionnelle et contextuelle (Bourguignon, 2000 ; Ebrahim & Rangan, 2014). D'autre part, les pratiques managériales importées du secteur privé peuvent produire des effets ambivalents, notamment en matière d'engagement des salariés, de cohésion organisationnelle et de qualité de service (Parker et al., 2019).

Cette recherche se propose de contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles en analysant l'influence de l'externalisation partielle de la fonction RH sur la performance organisationnelle dans un contexte humanitaire africain. Elle entend explorer les effets réels de l'externalisation RH sur les indicateurs classiques de performance – efficacité, efficience – mais aussi sur des dimensions qualitatives souvent négligées : sentiment d'appartenance des salariés externalisés, alignement managérial et capacité d'adaptation dans un environnement complexe.

Ainsi, la question principale qui guide cette étude est la suivante : comment l'externalisation de la fonction ressources humaines impacte-t-elle la performance organisationnelle d'une organisation humanitaire opérant au Mali ? L'objectif principal est de comprendre les logiques et les effets concrets

de cette pratique dans un cadre opérationnel marqué par la précarité institutionnelle et la pression budgétaire.

Pour y répondre, une méthodologie qualitative fondée sur une approche inductive a été mobilisée, combinant entretiens semi-directifs et analyse thématique des discours recueillis au sein de la délégation CRD au Mali. Cette posture interprétativiste permet d'explorer les représentations et pratiques effectives liées à l'externalisation RH, au-delà des discours formels.

L'article est structuré comme suit : une revue de la littérature sur l'externalisation RH et la performance dans les organisations humanitaires ; une présentation du dispositif méthodologique ; l'analyse des résultats ; une discussion critique ; et enfin, une conclusion soulignant les apports théoriques et pratiques de l'étude.

2. Revue de la littérature

2.1. Décryptage conceptuel : externalisation RH et performance organisationnelle en contexte humanitaire

La compréhension des choix managériaux opérés par les organisations humanitaires dans des contextes marqués par la volatilité opérationnelle passe par une clarification conceptuelle de deux notions centrales : l'externalisation de la fonction ressources humaines (RH) et la performance organisationnelle. L'externalisation RH désigne le transfert à un prestataire externe spécialisé d'activités ou de processus traditionnellement gérés en interne, tels que le recrutement, la gestion administrative ou la formation (Delmotte & Sels, 2008). Ce processus a longtemps été étudié dans les organisations marchandes sous l'angle de la réduction des coûts et du recentrage stratégique. Toutefois, dans le secteur humanitaire, l'externalisation revêt une fonction beaucoup plus complexe, en s'inscrivant dans une double logique : rationaliser les charges de fonctionnement d'une part, et garantir une flexibilité indispensable pour intervenir efficacement dans des environnements caractérisés par des changements rapides, des flux financiers incertains et des contraintes juridiques locales spécifiques (Ebrahim & Rangan, 2014).

Le recours croissant à l'externalisation RH dans les ONG humanitaires s'explique également par la nécessité de professionnaliser certaines fonctions dites de support, sans pour autant alourdir les effectifs permanents ou mobiliser des ressources expatriées coûteuses (Sundin et al., 2022). Il ne s'agit donc pas uniquement d'un choix économique, mais d'une stratégie d'adaptation structurelle, où la délégation de certaines fonctions à des prestataires locaux peut également contribuer à l'ancrage territorial et au respect des exigences de localisation imposées par les bailleurs de fonds (Pfeffer & Salancik, 1978).

En miroir, la performance organisationnelle constitue un autre concept structurant de l'analyse des dynamiques internes des ONG. Au-delà des approches quantitatives classiques fondées sur des ratios financiers, la performance organisationnelle est appréhendée comme la capacité de l'organisation à atteindre efficacement ses missions tout en optimisant la mobilisation de ses ressources (Bourguignon, 2000). Dans le secteur humanitaire, cette approche se déploie selon deux registres complémentaires : l'efficacité, entendue comme la capacité à délivrer rapidement une aide pertinente aux populations vulnérables ; et l'efficience, qui traduit l'aptitude à produire un impact maximal avec des ressources contraintes (Ebrahim & Rangan, 2014).

Par ailleurs, plusieurs recherches soulignent l'importance d'intégrer des dimensions qualitatives à la mesure de la performance dans les ONG humanitaires. La satisfaction des équipes locales, la cohésion interne, la réactivité face aux imprévus et la pérennité des interventions sont des marqueurs essentiels, souvent négligés dans les grilles d'évaluation classiques (Krause, 2014). Ces éléments prennent une importance accrue dans les contextes humanitaires où l'instabilité du cadre d'intervention et la pression des bailleurs exigent à la fois rigueur managériale et capacité d'adaptation constante (Parker et al., 2019). Ainsi, dans une perspective intégrée, l'externalisation RH dans les organisations humanitaires doit être analysée non seulement comme un levier d'efficience mais également comme un facteur structurant de

la performance organisationnelle globale. Elle modifie en profondeur les logiques d'organisation interne, recompose les équilibres entre personnel salarié et prestataire, et conditionne la capacité de l'organisation à maintenir un haut niveau de réactivité, de qualité sociale et de cohésion, au-delà des seuls critères financiers.

2.2. Externalisation RH et recomposition de la performance organisationnelle dans les ONG humanitaires

L'essor de l'externalisation RH dans le secteur humanitaire s'inscrit dans un contexte de transformation profonde des modes de gestion des organisations non gouvernementales (ONG). Confrontées à des exigences de professionnalisation accrues et à des contraintes budgétaires de plus en plus strictes imposées par les bailleurs de fonds, les ONG sont appelées à rationaliser leurs structures tout en maintenant leur efficacité opérationnelle sur le terrain (Ebrahim & Rangan, 2014). L'externalisation apparaît alors comme une modalité stratégique permettant de concilier efficacité humanitaire et contraintes managériales.

Dans les entreprises privées, plusieurs recherches ont montré que l'externalisation RH permet de réaliser des économies d'échelle, d'accroître la flexibilité organisationnelle et de renforcer la focalisation stratégique sur le cœur de métier (Gilley et al., 2004 ; Kwon & Rupp, 2013). Ces logiques économiques, bien que transposables, se modulent dans le secteur humanitaire. En effet, les ONG sont soumises à des impératifs de transparence, de redevabilité sociale et d'ancrage local, qui influencent profondément les arbitrages managériaux (Sundin et al., 2022). L'externalisation RH dans ce secteur ne peut donc être comprise uniquement comme un levier de réduction des coûts, mais plutôt comme un mécanisme de reconfiguration organisationnelle permettant d'adapter les ressources humaines aux contraintes opérationnelles.

Trois logiques majeures structurent les décisions d'externalisation RH dans les ONG humanitaires. La première est une logique économique : face à la réduction ou à l'imprévisibilité des financements, les ONG ont recours à l'externalisation pour réduire les coûts fixes liés à la gestion du personnel et diminuer les charges administratives récurrentes (Kakabadse & Kakabadse, 2005). Ce levier permet d'éviter le recours massif aux expatriés, traditionnellement coûteux, en recrutant des profils locaux via des prestataires de services spécialisés (Greer et al., 2009).

La seconde logique est organisationnelle : l'externalisation RH facilite l'agilité de l'organisation en permettant d'adapter rapidement la taille et la composition de l'équipe aux évolutions des projets sur le terrain. Dans un environnement aussi fluctuant que le Mali, marqué par une insécurité permanente et une instabilité politique chronique, cette flexibilité constitue un avantage stratégique clé pour les organisations humanitaires (Sundin et al., 2022).

Enfin, une troisième logique, sociale et territoriale, peut être observée : l'externalisation de certaines fonctions RH permet aux ONG de s'ancrer localement, en mobilisant des cabinets nationaux et en contribuant à la structuration de l'emploi local. Cet aspect, souvent exigé par les bailleurs de fonds internationaux, renforce la légitimité territoriale de l'organisation et favorise une meilleure acceptation sociale des projets (Pfeffer & Salancik, 1978).

Ces logiques recomposent profondément la manière dont la performance organisationnelle est conçue et mesurée dans les ONG humanitaires. La performance ne se limite plus à l'atteinte d'objectifs programmatiques définis par les bailleurs, mais s'élargit à des critères d'efficacité, de flexibilité et de pérennité organisationnelle (Ebrahim & Rangan, 2014). L'externalisation RH, en allégeant la charge administrative et en réduisant les coûts fixes, contribue à une meilleure efficacité budgétaire. De même, en facilitant le recrutement rapide de personnels compétents par des prestataires externes, elle améliore la réactivité opérationnelle, composante essentielle de l'efficacité dans les contextes humanitaires (Sundin et al., 2022).

Cependant, la recomposition induite par l'externalisation RH comporte aussi des effets paradoxaux. Plusieurs travaux ont montré que l'externalisation, lorsqu'elle est mal encadrée, peut générer une perte de contrôle managérial, des ruptures dans la cohésion organisationnelle et un affaiblissement du sentiment d'appartenance des salariés externalisés (Parker et al., 2019). Ces risques sont d'autant plus marqués dans les ONG, où les équipes sont souvent plurielles, mêlant salariés permanents, contractuels, bénévoles, et personnels externalisés, ce qui peut fragiliser la cohérence interne (Krause, 2014).

La recomposition de la performance organisationnelle qui résulte de l'externalisation RH doit donc être analysée dans une perspective systémique. Il ne s'agit pas seulement de mesurer les gains économiques, mais aussi d'apprécier les effets sur la qualité de gestion, la mobilisation du personnel et la capacité globale à remplir la mission humanitaire. À ce titre, les travaux récents appellent à un dépassement des logiques purement financières pour intégrer des critères de qualité sociale, de cohésion interne et de dynamique d'apprentissage organisationnel dans l'évaluation de la performance (Ebrahim & Rangan, 2014 ; Krause, 2014).

L'externalisation RH constitue une pratique ambivalente : porteuse de gains d'efficacité mais génératrice de nouveaux défis managériaux. Elle impose aux ONG humanitaires une réflexion continue sur l'équilibre entre performance économique, cohérence sociale et efficacité opérationnelle.

2.3. Un cadre théorique intégré pour analyser la reconfiguration de la performance organisationnelle via l'externalisation RH

L'analyse de l'externalisation de la fonction ressources humaines (RH) dans les organisations humanitaires appelle à un cadre théorique capable de rendre compte des multiples déterminants et effets de cette pratique sur la performance organisationnelle. Dans un environnement marqué par l'instabilité politique, la pression financière et la nécessité d'interventions rapides, comme au Mali, l'externalisation RH ne peut être réduite à une simple rationalisation de coûts. Elle participe à une recomposition des configurations organisationnelles qui affecte directement la capacité des organisations humanitaires à atteindre leurs objectifs avec efficacité et efficacité. Pour appréhender cette reconfiguration, trois perspectives théoriques complémentaires sont mobilisées : la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie du capital humain et la théorie de l'agence.

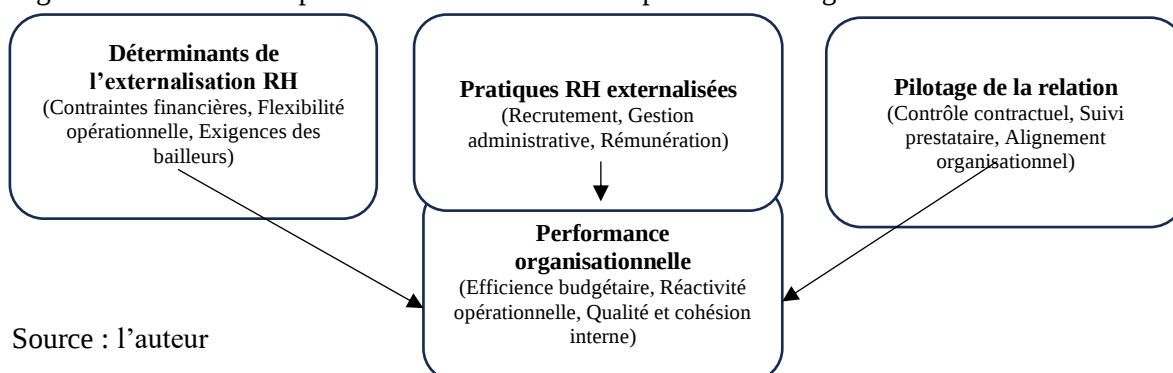
La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), actualisée dans les travaux sur les ONG (Aarons et al., 2021), postule que les organisations évoluent dans des environnements où les ressources sont rares et les dépendances multiples. Dans les ONG humanitaires, la dépendance financière vis-à-vis des bailleurs, conjuguée à la volatilité des financements, contraint fortement les choix de gestion. L'externalisation RH apparaît comme un mécanisme de gestion permettant de réduire l'exposition aux risques financiers liés à la masse salariale, tout en maintenant un niveau de ressources humaines flexible. En externalisant certaines fonctions RH, les ONG peuvent adapter leur taille organisationnelle aux cycles des projets et réduire la rigidité structurelle, contribuant ainsi à une meilleure performance organisationnelle, tant en termes d'efficacité budgétaire que de réactivité opérationnelle (Van den Broek et al., 2021).

La théorie du capital humain (Becker, 1964) permet de comprendre les arbitrages qui président aux choix d'externalisation selon la valeur stratégique des compétences internes. Dans les ONG humanitaires, la performance organisationnelle repose en grande partie sur la qualité du capital humain mobilisé sur le terrain, sa connaissance du contexte, sa capacité à interagir avec les bénéficiaires et à délivrer rapidement des services adaptés (Osseiran et al., 2023). L'externalisation RH, lorsqu'elle porte sur des fonctions transactionnelles comme la paie ou le recrutement administratif, peut libérer des ressources pour se concentrer sur les compétences stratégiques. Cependant, une externalisation non maîtrisée peut appauvrir le capital humain interne et fragiliser les savoir-faire organisationnels, avec des effets négatifs sur la performance globale, notamment sur la capacité à maintenir une continuité opérationnelle et une qualité de service soutenue (Sundin et al., 2022).

La théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989) introduit un éclairage sur la relation contractuelle qui se noue entre l'ONG et le prestataire RH. Ce cadre théorique souligne le risque de divergences d'intérêts et d'asymétrie d'information entre le donneur d'ordre et le prestataire, susceptibles de compromettre la performance organisationnelle si le contrôle est insuffisant (Brand & Holzer, 2021). Pour les ONG humanitaires, ce risque est accentué par des contextes d'intervention fragmentés, des systèmes de gouvernance complexes et des chaînes de commandement étendues. Une externalisation RH efficace suppose donc un suivi rigoureux du prestataire, des mécanismes de redevabilité bien définis et une capacité interne à piloter la relation contractuelle afin d'éviter les effets délétères sur la qualité des opérations.

À partir de ces trois cadres théoriques, cette étude propose un modèle conceptuel articulé autour de trois dimensions clés. La première dimension interroge les déterminants de l'externalisation RH, incluant les contraintes financières, la recherche de flexibilité, et les attentes de conformité avec les bailleurs. La deuxième dimension porte sur les pratiques RH externalisées, généralement concentrées sur des fonctions administratives à faible valeur ajoutée, et sur leur mode de contractualisation. La troisième dimension examine les effets de ces choix sur la performance organisationnelle, appréhendée dans une acception large : efficacité budgétaire, capacité de réponse rapide, maintien de la qualité opérationnelle et cohésion organisationnelle (voir figure 1).

Figure 1 : Modèle conceptuel : Externalisation RH et performance organisationnelle



Ce cadre théorique intégré permet de dépasser les approches réductionnistes, en liant les stratégies RH à la performance globale de l'organisation humanitaire. Il offre une lecture dynamique des processus organisationnels, montrant comment les arbitrages RH influencent, positivement ou négativement, la capacité de l'organisation à remplir efficacement sa mission humanitaire, tout en optimisant ses ressources dans un environnement incertain.

3. Choix méthodologiques

3.1. Justification de la méthodologie qualitative et du choix d'un cas unique

Dans le cadre de cette recherche visant à analyser l'influence de l'externalisation de la fonction ressources humaines (RH) sur la performance organisationnelle au sein d'une ONG humanitaire, la méthodologie qualitative s'est imposée comme la stratégie la plus pertinente. Ce choix s'explique par la nature exploratoire de notre problématique et par la volonté de comprendre en profondeur des phénomènes complexes dans leur contexte réel (Dumez, 2016). L'objectif n'est pas de quantifier des variables mais d'appréhender les logiques d'acteurs, les perceptions, les pratiques organisationnelles et leurs effets perçus sur la performance.

La spécificité des organisations humanitaires, soumises à des contraintes financières, institutionnelles et contextuelles particulières, justifie l'adoption d'une approche compréhensive permettant de restituer la singularité de leurs pratiques managériales. La méthode qualitative permet ainsi de saisir les rationalités plurielles qui sous-tendent les décisions d'externalisation RH, en s'intéressant à la manière dont ces

choix impactent la performance organisationnelle au-delà des indicateurs purement financiers (Gioia et al., 2013).

Nous avons retenu la stratégie du cas unique, centré sur la Croix-Rouge Danoise au Mali, en raison de la richesse analytique qu'offre ce contexte spécifique. La stratégie du cas unique est justifiée dans la littérature lorsque le cas étudié est « révélateur » (Yin, 2018), c'est-à-dire porteur d'enseignements généralisables à d'autres organisations similaires opérant dans des environnements marqués par la précarité des financements et l'instabilité opérationnelle. Le choix du cas de la Croix-Rouge Danoise repose sur trois critères : la présence avérée d'une politique d'externalisation RH, l'ancienneté de la pratique qui permet une analyse rétrospective, et la disponibilité des acteurs impliqués, garantissant un accès au terrain de qualité.

Cette approche permet de développer une connaissance contextualisée, en lien étroit avec les réalités organisationnelles du secteur humanitaire au Mali. L'objectif est d'articuler compréhension fine des mécanismes internes et construction théorique inductive, conformément aux principes de la recherche qualitative interprétativiste (Guillemette, 2006). Le cas unique permet ainsi une profondeur d'analyse indispensable pour saisir les effets subtils et multi-niveaux de l'externalisation RH sur la performance organisationnelle.

3.2. Échantillon, critères de sélection et déroulement des entretiens

La constitution de l'échantillon de cette étude repose sur une stratégie raisonnée (purposive sampling), méthode préconisée dans les recherches qualitatives exploratoires lorsque l'objectif est de maximiser la richesse des informations et la diversité des points de vue (Palinkas et al., 2015). Le choix de l'échantillon s'inscrit dans la volonté d'explorer en profondeur les effets organisationnels de l'externalisation RH dans un environnement spécifique : celui de la délégation de la Croix-Rouge Danoise au Mali. Conformément aux recommandations de Miles, Huberman et Saldaña (2019), l'échantillon a été constitué sur la base de la pertinence informationnelle des répondants au regard de la problématique étudiée.

L'échantillon se compose de six (6) personnes appartenant à quatre catégories d'acteurs clés, toutes impliquées dans le processus d'externalisation RH ou impactées par celui-ci. Ces acteurs sont : (1) un décideur stratégique interne (Directeur pays), (2) deux employés externalisés (un homme et une femme), (3) un représentant du cabinet prestataire RH, (4) un cadre RH de la Croix-Rouge Malienne en interaction opérationnelle avec la délégation danoise, et (5) un responsable RH local supervisant les questions opérationnelles internes. Cette diversité garantit la triangulation des sources et favorise une compréhension multi-niveau du phénomène étudié, conformément aux principes de validité interne des recherches qualitatives (Nowell et al., 2017). Le tableau 1 ci-après présente une synthèse descriptive de l'échantillon mobilisé.

Tableau 1 : Échantillon des participants à l'étude

Catégorie d'acteurs	Nombre de personnes	Critères principaux
Décideur stratégique interne	1	Responsable décisionnel sur la politique RH externalisée
Employé externalisé	1	Personnel externalisé (homme), impliqué dans les activités opérationnelles
Employé externalisé	1	Personnel externalisé (femme), impliquée dans les activités opérationnelles
Représentant du prestataire externe	1	Prestataire gérant les processus RH externalisés

Cadre RH Croix-Rouge Malienne	1	Interlocuteur local en charge des RH côté Croix-Rouge nationale
Responsable RH local (support technique)	1	Responsable opérationnel intervenant sur la gestion RH quotidienne

Source : l'auteur

Les critères de sélection adoptés ont été précis et exigeants pour assurer la pertinence et la profondeur des données recueillies : Premièrement, une implication directe dans la conception ou la gestion quotidienne du processus d'externalisation RH, deuxièmement, une ancienneté minimale de six mois dans la fonction ou dans le dispositif externalisé, permettant de disposer d'un recul suffisant sur les pratiques, troisièmement, une disponibilité et une acceptation de participer à un entretien approfondi en face-à-face.

Ces critères sont alignés avec les standards méthodologiques récents qui recommandent de privilégier des répondants informés et expérimentés afin de maximiser la densité analytique des entretiens (Gentles et al., 2015).

Le processus de sélection a également été guidé par le principe de saturation théorique, c'est-à-dire que les entretiens ont été arrêtés après l'apparition d'une redondance dans les informations recueillies et l'absence de nouveaux éléments thématiques significatifs (Saunders et al., 2018). Ce principe assure une couverture suffisante des dimensions pertinentes sans poursuivre inutilement la collecte de données.

Les entretiens ont été conduits en face-à-face entre avril et mai 2025, dans les locaux de la Croix-Rouge Danoise à Bamako, garantissant un cadre propice à l'échange confidentiel. Chaque entretien a duré en moyenne 45 minutes, avec une fourchette de durée comprise entre 40 et 55 minutes selon la disponibilité et la dynamique d'échange propre à chaque participant. Tous les entretiens ont été réalisés par le chercheur principal, assurant ainsi une homogénéité dans la posture d'enquête et dans la conduite des entretiens, facteur clé de fiabilité dans les recherches qualitatives (King & Brooks, 2017).

L'ensemble des entretiens a été enregistré avec l'accord formel des participants, assurant la fidélité des données recueillies pour une retranscription intégrale ultérieure. Le guide d'entretien, élaboré à partir de la revue de littérature et de notre cadre conceptuel, était semi-directif afin de laisser une marge de manœuvre à l'expression libre des participants, tout en couvrant des axes thématiques structurants.

Cinq grands axes structuraient le guide d'entretien : Compréhension de l'externalisation RH et perception du phénomène dans l'organisation, raisons et motivations ayant conduit au recours à l'externalisation RH, identification des pratiques RH concernées et modalités d'externalisation, perceptions des impacts sur la performance organisationnelle, incluant l'efficacité, la réactivité et la cohésion interne et les représentations personnelles et expériences vécues dans le dispositif externalisé. Cette approche a permis de recueillir des données riches et nuancées, facilitant l'émergence de dimensions souvent invisibles dans les approches quantitatives classiques (Braun & Clarke, 2021). L'hétérogénéité contrôlée des profils garantit une analyse croisée des effets organisationnels de l'externalisation RH en contexte humanitaire.

3.3. Analyse des données : approche thématique et processus de codification

L'analyse des données s'est fondée sur une approche thématique inductive, suivant la méthodologie systématique proposée par Braun et Clarke (2019). Cette approche qualitative permet de faire émerger des thématiques directement issues des données recueillies, sans superposition préalable de catégories théoriques, ce qui est essentiel dans le cadre exploratoire de notre recherche. L'objectif était de comprendre comment les pratiques d'externalisation RH sont perçues et vécues, et comment elles influencent la performance organisationnelle de la Croix-Rouge Danoise au Mali.

Le processus analytique s'est déroulé en cinq étapes successives. Dans un premier temps, une lecture flottante a été réalisée sur l'ensemble des transcriptions intégrales des entretiens. Cette immersion

préliminaire a permis de se familiariser avec la diversité des expériences et de repérer les premiers signaux forts dans les discours (Nowell et al., 2017).

La deuxième étape a consisté en une codification ouverte ligne par ligne. Cette codification initiale s'est attachée à identifier les segments de discours porteurs de sens en restant fidèle au langage des participants. Par exemple, lorsque le Directeur pays affirmait : « Nous avons externalisé pour gagner du temps dans la gestion administrative », ce segment était codé sous « gain de temps administratif ». Un employé externalisé déclarant : « Je ressens une distance vis-à-vis des collègues de la délégation » était codé sous « distanciation ressentie ». Cette phase a permis d'aboutir à un premier corpus de 45 codes élémentaires.

En troisième étape, un codage axial a été réalisé afin de regrouper les codes initiaux partageant des propriétés communes. Ce processus a abouti à la structuration de sous-catégories intermédiaires, capables d'organiser les perceptions autour de logiques cohérentes. Trois grandes familles de sous-catégories ont émergé : Les motifs d'externalisation, comprenant par exemple les segments relatifs à la réduction des coûts, la recherche de flexibilité, ou la réponse aux exigences des bailleurs ; les pratiques RH externalisées, couvrant notamment le recrutement via agence, la gestion administrative du personnel ou encore la gestion salariale ; les effets sur la performance organisationnelle, incluant les impacts perçus sur l'efficacité budgétaire, la rapidité opérationnelle et la cohésion interne.

La quatrième étape a consisté en un codage sélectif, durant lequel ces sous-catégories ont été consolidées autour de trois catégories centrales correspondant aux dimensions de notre modèle conceptuel. Ces catégories sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous, accompagné des sous-catégories associées.

Tableau 2 : Catégories et sous-catégories générées après codification

Catégories principales	Sous-catégories identifiées	Propriétés analytiques
Motifs d'externalisation	- Réduction des coûts	Influence : Positive (optimisation budgétaire)
	- Flexibilité opérationnelle	Influence : Positive (adaptation rapide aux projets) Occurrence : Récurrente
	- Conformité aux exigences des bailleurs	Influence : Ambivalente (souplesse mais contrainte institutionnelle) Occurrence : Moyenne
Pratiques RH externalisées	- Recrutement localisé	Influence : Positive (mobilisation rapide du personnel)
	- Gestion administrative du personnel	Influence : Positive (allègement des tâches internes)
	- Gestion de la rémunération	Influence : Ambivalente (efficacité administrative mais distanciation du personnel)
Effets sur la performance organisationnelle	- Efficacité budgétaire	Influence : Positive (réduction des charges fixes)
	- Réactivité opérationnelle	Influence : Positive (meilleure réactivité sur le terrain)
	- Cohésion organisationnelle	Influence : Ambivalente (risque de fragmentation de l'équipe)

Source : Les auteurs

Dans un souci de rigueur méthodologique, les propriétés des catégories ont été affinées selon deux critères : d'une part leur influence perçue sur la performance organisationnelle (positive, ambivalente, négative), d'autre part leur fréquence d'apparition (récurrente ou marginale). Cette double lecture a permis de distinguer les dimensions structurantes du discours des éléments anecdotiques.

Enfin, pour garantir la validité de l'interprétation, plusieurs stratégies de robustesse ont été mobilisées. La triangulation des sources a permis de croiser les perceptions entre différentes catégories d'acteurs, minimisant le risque de biais subjectif (Nowell et al., 2017). Un processus de member checking a été mis en œuvre auprès de trois participants représentatifs pour vérifier l'exactitude de la restitution des données (Birt et al., 2016). Par ailleurs, la transparence analytique a été assurée par la tenue d'un journal réflexif retraçant les étapes de codification, facilitant la traçabilité du processus (Miles et al., 2019). Ce dispositif rigoureux a permis d'aboutir à une lecture nuancée et fidèle des effets organisationnels de l'externalisation RH. L'analyse thématique ainsi conduite offre une profondeur interprétative essentielle pour comprendre comment les choix de gestion RH reconfigurent la performance organisationnelle dans un environnement humanitaire marqué par l'instabilité.

4. Résultats

4.1. Les logiques dominantes de recours à l'externalisation RH : entre rationalisation économique et adaptation stratégique

L'analyse approfondie des entretiens réalisés au sein de la Croix-Rouge Danoise au Mali révèle que le recours à l'externalisation de certaines fonctions ressources humaines obéit à une combinaison de logiques imbriquées, où rationalisation économique et adaptation stratégique se renforcent mutuellement. Pour les décideurs internes, le premier moteur évident de cette stratégie est la nécessité d'ajuster la structure financière dans un environnement caractérisé par une forte incertitude budgétaire. L'organisation évolue dans un contexte où les financements sont non seulement précaires mais conditionnés à des exigences de rigueur dans la gestion. Cette pression économique est clairement exprimée par le Directeur pays lorsqu'il affirme : « On est dans un contexte où chaque euro dépensé doit être justifié auprès des bailleurs. L'externalisation RH nous a aidé à transformer des coûts fixes en coûts variables, à ajuster nos charges en fonction de nos projets ». Cette logique de transformation des coûts est partagée par d'autres acteurs clés, notamment le responsable RH local, qui insiste sur le caractère inévitable de la démarche au regard de la volatilité des financements : « Avec l'externalisation, on a réduit nos charges sociales et limité les contrats longs. C'est une nécessité quand on peut perdre un financement du jour au lendemain ».

Cependant, la logique de rationalisation financière ne saurait résumer à elle seule le choix de l'externalisation. L'exigence d'agilité organisationnelle constitue un second facteur déterminant. L'organisation humanitaire, évoluant sur un terrain marqué par des urgences imprévisibles, doit impérativement disposer de leviers rapides pour ajuster ses effectifs. C'est ce que résume de manière pragmatique le prestataire RH : « Nos délais de recrutement sont bien plus courts. En interne, ça pouvait prendre trois ou quatre semaines. Nous, on recrute en moins de dix jours pour des projets d'urgence ». Cette capacité à accélérer la mobilisation de ressources humaines permet à l'organisation de répondre plus efficacement aux sollicitations des bailleurs et aux besoins humanitaires sur le terrain. L'externalisation est donc perçue comme un outil organisationnel de réactivité, essentiel dans un environnement opérationnel marqué par des changements rapides de priorités.

Du côté des employés externalisés, cette logique est perçue mais souvent vécue de manière ambivalente. Pour eux, la dimension économique semble primer sur les autres considérations. Un agent externalisé exprime clairement cette perception : « On voit bien que l'externalisation est d'abord faite pour être rapide et moins cher. On intervient sur des missions ponctuelles, il n'y a pas vraiment de projection sur du long terme ». Cette remarque met en lumière un effet collatéral important : si l'externalisation permet

à l'organisation une flexibilité opérationnelle accrue, elle peut générer chez les salariés externalisés un sentiment d'invisibilité organisationnelle et d'instabilité professionnelle.

Au-delà de ces motivations économiques et opérationnelles, l'analyse fait également émerger une logique de conformité institutionnelle, souvent sous-estimée. Dans un secteur où les bailleurs internationaux sont très attentifs aux normes de gestion et à la localisation de l'aide, externaliser localement devient un outil stratégique de légitimité. Comme l'explique le Directeur pays : « Nos bailleurs nous imposent la localisation des ressources humaines. Passer par un prestataire malien est devenu un moyen de prouver notre ancrage local et notre respect des politiques RH recommandées ». Cette logique de conformité est d'ailleurs perçue positivement par les acteurs locaux, qui y voient un levier de professionnalisation. Un cadre RH de la Croix-Rouge Malienne nuance ainsi : « L'externalisation, c'est aussi une manière de professionnaliser la gestion RH, de respecter les normes nationales, d'avoir des contrats et des procédures conformes à la législation locale ».

Ces différentes logiques, loin d'être exclusives, se combinent et se renforcent dans la pratique organisationnelle. L'externalisation RH apparaît ainsi comme un compromis stratégique entre maîtrise des coûts, flexibilité managériale et conformité institutionnelle, validant la structuration analytique autour de trois sous-catégories principales. Elle s'inscrit dans une recomposition plus large des modes de gestion des ONG humanitaires, qui doivent conjuguer efficacité financière, agilité opérationnelle et ancrage local pour assurer leur légitimité et leur efficacité dans des contextes marqués par l'incertitude.

4.2. Les pratiques RH externalisées : une délégation ciblée des fonctions à faible valeur ajoutée stratégique

L'examen des pratiques effectivement externalisées par la Croix-Rouge Danoise au Mali révèle une approche sélective qui se concentre prioritairement sur des fonctions perçues comme à faible valeur ajoutée stratégique. L'externalisation RH ne concerne pas l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines mais cible clairement les segments les plus opérationnels et standardisés, permettant ainsi à la délégation de se recentrer sur ses priorités humanitaires. Cette distinction est exprimée de manière explicite par le responsable RH local qui précise : « On externalise tout ce qui est purement administratif, les contrats, la paie, la gestion de la sécurité sociale... ça nous décharge sur ces aspects mais on garde en interne les responsabilités sur la gestion des équipes et la montée en compétences ». Cette séparation fonctionnelle entre tâches administratives et tâches stratégiques s'inscrit dans une volonté de simplification du système RH tout en maintenant un pilotage managérial direct sur les fonctions critiques pour la mission humanitaire.

Le recours aux prestataires locaux concerne avant tout le recrutement opérationnel, la gestion administrative du personnel et la gestion de la paie. Comme le confirme le prestataire RH : « La Croix-Rouge nous confie tout le processus de recrutement dès qu'il y a un nouveau projet. On s'occupe de faire passer les annonces, de présélectionner et de formaliser les contrats, mais ils valident les profils clés eux-mêmes ». Cette délégation des tâches transactionnelles est largement assumée par la direction de la délégation qui y voit un levier de simplification organisationnelle : « Nous avons opté pour un système où l'agence s'occupe de tout ce qui est administratif, cela nous évite de gérer les paperasseries qui nous ralentissaient », souligne le Directeur pays.

Cependant, les effets de cette pratique sur les employés externalisés sont plus ambivalents. Les entretiens révèlent un sentiment d'exclusion par rapport aux processus RH internes. Une employée externalisée partage son expérience : « On signe nos contrats directement avec l'agence, on n'a jamais de discussion RH avec la délégation, c'est juste des rapports administratifs. » Cette situation nourrit chez certains salariés une impression d'éloignement vis-à-vis des dynamiques internes de l'organisation. Un autre agent ajoute : « Les employés de la délégation participent aux réunions d'équipe, nous on est toujours à l'écart, même quand on travaille sur le même projet. » Cet isolement, vécu par les externalisés, reflète

un système RH à deux vitesses, où la distinction entre employés intégrés et prestataires tend à générer des frontières invisibles au sein même de la structure.

Pourtant, du point de vue de la direction, l'externalisation de ces fonctions répond à des impératifs d'efficacité opérationnelle. Le responsable programme justifie cette approche : « La gestion administrative et les processus standards sont externalisés pour nous permettre de nous concentrer sur la qualité technique des interventions humanitaires, là où se situe vraiment notre valeur ajoutée. » Cette logique d'arbitrage est défendue comme un choix pragmatique dans un environnement où les équipes sont sollicitées sur des projets multiples, souvent à flux tendus.

Certains cadres RH reconnaissent cependant que cette délégation entraîne des effets secondaires sur la gestion des compétences internes : « En externalisant ces fonctions, on a aussi délaissé certaines compétences RH locales ; aujourd'hui, certains collègues ont perdu la maîtrise des procédures », souligne un cadre RH national. Ce constat alimente un débat sur les effets indirects de l'externalisation, qui, tout en améliorant l'efficacité administrative, semble limiter le développement de certaines compétences organisationnelles.

L'ensemble des discours recueillis révèle ainsi une externalisation ciblée, répondant avant tout à une logique de simplification et d'efficacité, mais générant en parallèle une forme d'exclusion des salariés externalisés et une possible érosion de savoir-faire internes. Cette dualité renforce la pertinence de distinguer trois sous-catégories spécifiques : le recrutement localisé, la gestion administrative du personnel et la gestion de la rémunération, qui cristallisent les tensions entre efficacité technique et cohésion organisationnelle.

4.3. L'impact différencié de l'externalisation RH sur la performance organisationnelle

L'analyse des effets de l'externalisation RH sur la performance organisationnelle de la Croix-Rouge Danoise au Mali révèle un bilan contrasté, où les gains d'efficacité et de réactivité coexistent avec des fragilités au niveau de la cohésion interne. L'une des dimensions les plus unanimement reconnues concerne l'amélioration de l'efficacité budgétaire. Plusieurs responsables soulignent une réduction notable des charges fixes grâce au transfert de certaines fonctions RH vers un prestataire externe. Le Directeur pays résume cette dynamique de manière pragmatique : « On a pu réduire notre masse salariale fixe de manière significative, et ça s'est vu immédiatement sur la santé financière de la délégation. En deux ans, les économies sont très visibles sur nos bilans projets. » Cet avis est renforcé par le responsable RH local, qui précise : « La logique c'est que l'externalisation nous évite de prendre des engagements financiers longs, surtout quand on sait que les projets peuvent se terminer brutalement. On a pu lisser nos charges en adaptant nos effectifs aux besoins réels. » Ces déclarations illustrent comment l'externalisation contribue directement à la rationalisation financière de l'organisation, répondant aux attentes de soutenabilité exprimées par les bailleurs de fonds.

La seconde dimension où les effets positifs sont largement reconnus concerne la réactivité opérationnelle. Le recours au prestataire RH permet de recruter rapidement du personnel pour des projets urgents, ce qui est déterminant dans un environnement humanitaire caractérisé par des cycles de financement courts et des besoins en constante évolution. Le prestataire RH partage un exemple concret : « On a été capables de recruter quinze personnes pour une intervention d'urgence en dix jours, là où historiquement ça pouvait prendre un mois. » Le responsable programme confirme également cette tendance : « Ce système nous permet de démarrer rapidement, de réagir quand il y a un financement flash, c'est un gain opérationnel énorme. » Ces gains de réactivité sont systématiquement cités comme un levier d'amélioration de la performance organisationnelle, notamment sur la capacité à déployer des projets dans des délais courts.

Cependant, l'autre versant de cette réorganisation RH concerne la cohésion interne, qui semble souffrir de ces changements. Les employés externalisés expriment un sentiment de marginalisation vis-à-vis des équipes permanentes. L'un d'eux affirme : « On n'est pas vraiment dans l'équipe, on travaille avec eux,

mais on ne participe pas aux mêmes réunions, on n'a pas accès aux mêmes avantages. » Une autre salariée externalisée va plus loin : « Il y a une distance dans la façon dont on est considérés. C'est comme si on faisait partie du projet, mais pas de l'organisation. » Ces ressentis sont corroborés par certains cadres qui s'inquiètent des effets à moyen terme sur la cohésion. Le cadre RH malien explique : « C'est vrai que la flexibilité est là, mais on sent une fragmentation qui se crée entre le noyau interne et les employés sous contrat externe, ça peut fragiliser la dynamique collective. »

La combinaison de ces constats conduit à une lecture nuancée des effets de l'externalisation RH. Sur le plan budgétaire et opérationnel, les bénéfices sont évidents et systématiquement soulignés par les responsables, notamment en termes de performance économique et d'agilité. Mais ces gains se paient partiellement par une dégradation perçue de la cohésion organisationnelle et par un affaiblissement du sentiment d'appartenance des équipes externalisées. Cette tension est synthétisée par le responsable programme qui déclare : « Financièrement c'est efficace, opérationnellement c'est rapide, mais humainement c'est plus compliqué, on doit trouver un équilibre. » L'externalisation RH apparaît donc comme un levier utile de performance organisationnelle dans ses dimensions économiques et opérationnelles, mais qui soulève des enjeux sous-estimés de cohésion sociale et d'intégration collective, méritant une attention particulière pour préserver l'efficacité globale de l'organisation humanitaire.

5. Discussion

La discussion des résultats permet de confronter nos observations aux travaux existants sur l'externalisation des ressources humaines et ses effets sur la performance organisationnelle, en particulier dans le secteur humanitaire. De manière générale, nos résultats confirment certaines tendances documentées dans la littérature, tout en introduisant des nuances spécifiques liées au contexte d'intervention. Un premier point d'accord majeur réside dans la centralité des logiques économiques qui orientent le recours à l'externalisation. Nos résultats rejoignent les constats de Delmotte et Sels (2008), pour qui la réduction des coûts fixes constitue un moteur fondamental dans la décision d'externaliser les fonctions RH. Ce constat se retrouve aussi dans les recherches sur les ONG, qui font état d'une pression budgétaire croissante dans un environnement de financements fragmentés et conditionnés (Sundin, Chouinard & Phillips, 2022). Le cas de la Croix-Rouge Danoise au Mali confirme pleinement cette dynamique, les responsables soulignant la nécessité de convertir des charges structurelles en charges variables afin de limiter la rigidité financière de l'organisation. Cette rationalisation budgétaire trouve également une explication théorique solide dans la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978), qui postule que les organisations adaptent leurs pratiques internes pour réduire leur vulnérabilité vis-à-vis de leur environnement externe.

Toutefois, l'analyse de notre terrain montre que les motivations économiques sont inséparables d'une logique d'adaptation contextuelle qui reste encore sous-explorée dans les travaux académiques, notamment ceux centrés sur les secteurs marchand ou public. Là où la littérature sur les entreprises privées insiste principalement sur l'optimisation des coûts et la concentration sur le cœur de métier (Gilley, Greer & Rasheed, 2004), nos résultats révèlent l'importance centrale de la réactivité opérationnelle dans les ONG humanitaires. La capacité à mobiliser rapidement des ressources humaines adaptées est identifiée comme un levier stratégique pour répondre aux exigences des bailleurs et aux urgences humanitaires. Cette spécificité opérationnelle, souvent négligée dans la littérature généraliste, confère à notre étude une contribution originale en montrant que l'externalisation RH dans l'humanitaire est autant une réponse financière qu'une modalité d'agilité organisationnelle. Elle enrichit ainsi les conclusions de Van den Broek, Boselie et Paauwe (2021), qui appelaient à une meilleure contextualisation sectorielle des effets de l'externalisation RH.

Un autre apport spécifique de cette recherche réside dans la mise en évidence du rôle croissant de la conformité institutionnelle comme facteur explicatif du recours à l'externalisation. Alors que les études

sur les entreprises privées se concentrent rarement sur cet aspect, des travaux plus récents dans le champ des ONG, tels que ceux d'Ebrahim et Rangan (2014) ou encore de Brand et Holzer (2021), commencent à explorer l'impact des exigences de redevabilité imposées par les bailleurs internationaux. Nos résultats montrent clairement que l'externalisation RH n'est pas uniquement un outil d'efficacité mais aussi un moyen de satisfaire les normes de localisation exigées dans les mécanismes de financement, renforçant ainsi la légitimité externe de l'organisation. Cette articulation entre efficacité interne et conformité externe permet d'enrichir l'analyse en intégrant une double lecture économique et institutionnelle des choix d'externalisation.

La contribution de cette recherche se distingue également par une analyse critique des effets organisationnels de l'externalisation, qui met en lumière des impacts ambivalents. Si les résultats confirment les effets positifs sur l'efficacité budgétaire et la réactivité, convergeant avec les conclusions de Kwon et Rupp (2013), ils révèlent aussi des effets collatéraux rarement discutés dans la littérature dominante. En particulier, les entretiens font apparaître un affaiblissement du sentiment d'appartenance et un risque de fragmentation organisationnelle, rejoignant les observations critiques formulées par Krause (2014) sur la désintégration interne des ONG dans des contextes de réformes managériales. Ce constat nuance la perspective souvent optimiste adoptée dans les études sectorielles et souligne la nécessité d'intégrer des dimensions qualitatives comme la cohésion interne dans l'évaluation de la performance organisationnelle.

En termes de bouclage théorique, cette étude propose une articulation originale entre trois cadres théoriques. La théorie de la dépendance aux ressources explique les choix d'externalisation en fonction des contraintes environnementales ; la théorie du capital humain de Becker (1964) éclaire les arbitrages entre fonctions internalisées et externalisées selon leur valeur stratégique pour le développement organisationnel ; et la théorie de l'agence d'Eisenhardt (1989) met en évidence les risques liés au contrôle managérial et à l'alignement des intérêts dans la relation avec le prestataire. Ce croisement théorique permet d'appréhender l'externalisation RH dans les ONG humanitaires comme un dispositif multifonctionnel, combinant logique économique, agilité opérationnelle, conformité institutionnelle et complexité organisationnelle. Notre étude contribue ainsi à combler un angle mort de la littérature en proposant une vision intégrée et contextualisée des pratiques RH dans les contextes humanitaires, susceptible d'être transférable à d'autres ONG opérant sous contraintes budgétaires et politiques similaires.

6. Conclusion

Cette recherche permet de mieux comprendre les ressorts et les effets de l'externalisation de la fonction ressources humaines dans le secteur humanitaire, en se focalisant sur le cas de la Croix-Rouge Danoise au Mali. L'étude révèle que loin d'être un simple outil d'optimisation budgétaire, l'externalisation RH répond à une logique plurielle, mêlant recherche d'efficacité économique, impératifs de flexibilité opérationnelle et exigences de conformité institutionnelle imposées par les bailleurs. Ces résultats confirment en partie les tendances observées dans la littérature sur les pratiques RH dans les ONG, tout en mettant en lumière des spécificités liées au contexte humanitaire qui restent encore peu documentées. L'externalisation permet à l'organisation étudiée de transformer ses charges fixes en charges variables, de recruter plus rapidement et de satisfaire aux normes de localisation des ressources humaines, renforçant ainsi son agilité opérationnelle et sa légitimité externe.

Toutefois, l'analyse souligne également les limites et les effets ambivalents de cette pratique. L'externalisation, si elle améliore l'efficacité et la réactivité, semble affaiblir la cohésion organisationnelle et le sentiment d'appartenance des personnels externalisés, créant de facto une segmentation des ressources humaines au sein de l'organisation. Ces tensions soulignent la nécessité pour les ONG de penser l'externalisation non pas comme une solution purement technique, mais comme

un choix stratégique aux impacts organisationnels profonds, qui nécessite un pilotage managérial attentif.

Sur le plan théorique, la recherche contribue à enrichir les approches existantes en croisant trois cadres complémentaires : la dépendance aux ressources, le capital humain et la théorie de l'agence. Elle propose ainsi un cadre analytique contextualisé permettant d'appréhender l'externalisation RH dans toute sa complexité, au-delà des visions réductionnistes centrées uniquement sur la performance financière. Sur le plan pratique, ces résultats invitent les gestionnaires d'ONG humanitaires à adopter une vision équilibrée, conciliant les objectifs d'efficacité et de réactivité avec la nécessité de maintenir un engagement organisationnel fort et une cohésion interne durable, conditions essentielles à la performance globale et à la pérennité des actions humanitaires.

Bibliographie

1. Aarons, G. A., Sklar, M., Mustanski, B., Benbow, N., & Brown, C. H. (2021). Dissemination and implementation science in human services: Moving toward a research agenda. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(4), 332-349.
2. Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. University of Chicago Press.
3. Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation?. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802-1811.
4. Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Revue Française de Comptabilité*, 319, 84-98.
5. Brand, R., & Holzer, B. (2021). Outsourcing accountability? *Regulation & Governance*, 15(2), 453-467.
6. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
8. Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
9. Ebrahim, A., & Rangan, V. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
10. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
11. Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772-1789.
12. Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.
13. Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (2009). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 131-143.
14. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
15. King, N., & Brooks, J. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. SAGE.
16. Krause, M. (2014). *The Good Project: Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*. Chicago: University of Chicago Press.
17. Krause, M. (2014). *The Good Project: Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*. University of Chicago Press.
18. Kwon, I. W. G., & Rupp, D. E. (2013). High-performance work practices and organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 56(2), 506-529.
19. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE.
20. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
21. OCHA. (2023). *Mali Humanitarian Response Plan*. New York: United Nations.
22. Osseiran, S., Tol, W. A., & Ventevogel, P. (2023). Humanitarian aid workers' well-being and mental health: New insights from the field. *BMJ Global Health*, 8(4), e010312.
23. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
24. Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2019). *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Routledge.
25. Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

26. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907.
27. Sundin, E., Chouinard, O., & Phillips, R. (2022). Organizational sustainability and performance in non-profit organizations: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(1), 63-84.
28. Sundin, E., Chouinard, O., & Phillips, R. (2022). Organizational sustainability in non-profits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(1), 63-84.
29. Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2021). HRM and performance: A review. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 57-92.