

MARC ROBERT

MAROUANE KHALLOUK

Montpellier Business School, Lab IRM

SOPHIE MIGNON

Université de Montpellier, Lab IRM



Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale

Les organisations à but non lucratif, après une croissante forte et une professionnalisation accrue, jouent aujourd'hui un rôle économique majeur. Ce travail a pour objectif d'identifier les spécificités de ces organisations favorisant leur profonde mutation organisationnelle et managériale. La combinaison suivante est apparue comme facteur déclencheur d'une innovation managériale : une culture organisationnelle spécifique intégrant l'innovation, une diversité du personnel conduisant à l'enrichissement des connaissances organisationnelles et une capacité à gérer la pression exercée par les bailleurs de fonds.

Le secteur à but non lucratif a connu une forte croissance ces dernières décennies si bien qu'il joue aujourd'hui un rôle économique majeur (Anheier, 2014 ; Salamon, 2012). Aux États-Unis il représente la plus grande « industrie » en termes d'effectifs avec 18 millions de travailleurs en équivalent temps plein (Salamon, 2012). Pour faire face aux enjeux de cette croissance la professionnalisation du secteur s'est accrue (Hwang et Powell, 2009 ; Le Naëlou, 2004) et l'innovation est devenue importante pour ce secteur. Les organisations à but non lucratif (OBNL) ont ainsi adopté des innovations managériales (Anheier, 2014 ; Jaskyte, 2011). Ces innovations non technologiques (administratives, organisationnelles et de management) regroupées sous l'appellation *innovation managériale* (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014), sont définies (Damanpour et Schneider, 2006 ; Le Roy *et al.*, 2013 ; Vaccaro *et al.*, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013) comme : *l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, ayant pour objectif d'améliorer sa performance globale*. En dépit de l'intérêt croissant qu'elles suscitent, les recherches sur ce type d'innovation sont encore peu nombreuses en comparaison de celles portant sur l'innovation technologique (Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2013), de plus ces recherches se sont principalement focalisées sur les entreprises privées.

Pourtant, les OBNL se distinguent des organisations à but lucratif sur plusieurs points. On note notamment une focalisation sur la réalisation d'une mission sociale au lieu d'une recherche de profit ; une absence d'actionnaires au profit d'une

multiplicité et d'une diversité de parties prenantes, et une forte dépendance financière à l'égard de bailleurs de fonds aux attentes différentes de celles des investisseurs du secteur à but lucratif. Ces spécificités conduisent à des problématiques managériales propres à ce type d'organisation. Ces défis managériaux peuvent se traduire, par exemple, en interne par une gestion complexe du personnel à statut mixte composé, de bénévoles *versus* de salariés, ou de membres historiques *versus* de nouveaux membres issus du secteur lucratif, ayant respectivement des motivations, des attentes, et des expériences très différentes. En externe, les OBNL doivent faire face à un devoir d'exemplarité et à la difficile tâche de concilier les intérêts divergents de leurs nombreuses parties prenantes.

Compte tenu de ces différences fondamentales, un nouveau cadre d'analyse intégrant les spécificités managériales des OBNL s'avère nécessaire pour mieux comprendre les facteurs favorisant le lancement d'une innovation managériale dans ce type d'organisation. À notre connaissance, ce travail n'a pas encore été réalisé, ni par les travaux provenant de la littérature sur les OBNL, ni par les travaux issus de la littérature sur l'innovation managériale. Dans la perspective de combler ce « gap théorique », la question de recherche suivante va être étudiée : *Les spécificités du cadre managérial des OBNL impliquent-elles des facteurs déclencheurs d'une innovation managériale différents de ceux déjà identifiés pour les organisations à but lucratif ?*

Pour répondre à cette question de recherche, une étude de cas a été menée au sein de deux ONG internationales ayant adopté une innovation managériale. Les résultats

de ce travail ont montré que les spécificités du contexte managérial des OBNL conduit à l'émergence de facteurs favorables à l'innovation managériale. Cette étude a mis en exergue l'importance d'utiliser un nouveau cadre d'analyse intégrant les spécificités managériales des OBNL.

I – REVUE DE LA LITTÉRATURE

La croissance du secteur à but non lucratif s'est accompagnée d'un processus de professionnalisation au sein des OBNL conduisant à l'adoption d'innovations managériales (Anheier, 2014 ; Jaskyte, 2011). Néanmoins les recherches sur l'innovation managériale se sont principalement centrées sur les entreprises privées, ou les organisations publiques mais dans une moindre mesure. En dépit d'un mouvement de convergence décrit par Maier *et al.* (2016), provenant de la tendance croissante des OBNL à emprunter certaines pratiques issues du secteur lucratif, le secteur à but non lucratif des OBNL reste encore fondamentalement spécifique. Des divergences fortes persistent encore entre ces deux types de secteurs et ne peuvent pas être ignorées. La section suivante a pour objet de décrire ces problématiques managériales particulières.

1. Les OBNL : un cadre managérial spécifique

Les défis managériaux des OBNL constituent un cadre managérial à part entière.

La réalisation d'une mission sociale en harmonie avec les valeurs fondamentales de l'organisation

Les OBNL sont structurées autour d'une mission sociale assurant le financement, la

promotion ou la réalisation de programmes ayant un impact social positif. Les OBNL sont fondées par un groupe de personnes décidées à se rassembler autour de valeurs communes (Anheier, 2014). L'ensemble de ces valeurs contribue à forger une forte culture organisationnelle offrant un cadre de réalisation de leur mission sociale. « La culture organisationnelle représente l'ensemble des valeurs communes qui aide les membres de l'organisation à comprendre le fonctionnement de leur organisation et influence ainsi leur état d'esprit et leur comportement » (Jaskyte, 2011, p. 82).

Ces valeurs fondamentales sont si importantes pour les OBNL qu'elles façonnent le travail de la gouvernance et des managers, managérial et l'orientent davantage vers un management par les valeurs (Akingbola, 2013 ; Ridder et McCandless, 2010). Les managers des OBNL doivent ainsi s'assurer que activités réalisées restent en adéquation avec les valeurs fondamentales de l'organisation (Akingbola, 2013 ; Ridder et McCandless, 2010). Cette difficulté représente leur premier défi managérial.

La mise en place d'indicateurs de la performance (ou d'efficacité organisationnelle) pertinents représente un défi. Il s'agit, pour les managers de vérifier la réalisation éthiquement responsable de la mission sociale et son impact social. Les managers des OBNL ont mis en place des ratios financiers adaptés à leur contexte particulier (Anheier, 2014). L'utilisation de ces ratios permet notamment aux OBNL de prouver en externe la bonne utilisation des fonds perçus des bailleurs. Néanmoins, ces indicateurs financiers ne sont pas des outils suffisants pour les managers des OBNL. En conséquence, les OBNL se sont inscrites de plus en plus dans une logique de mesure

de performance globale (Anheier, 2014 ; Kaplan, 2001). Celle-ci vise à suivre une approche à la fois interne et externe de la performance, mais aussi financière et sociale, approche parfois antagonistes et source de tensions (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014). Pour tendre vers cet objectif Kaplan (2001) montre comment les OBNL ont adapté les quatre grandes dimensions des tableaux de bords prospectifs, « balance scorecard », à leur contexte particulier. Ces dimensions sont respectivement, la dimension financière, la dimension marché avec les clients, et les dimensions « processus organisationnels » et « apprentissage des ressources humaines ». Néanmoins, l'auteur souligne les limites de ces outils et suggère des recherches complémentaires sur la question de la performance globale des OBNL.

Une multiplicité complexe et une diversité de parties prenantes

Les OBNL n'ont certes pas d'actionnaires, mais elles sont organisées de façon holistique avec une multitude de parties prenantes (les bénévoles, les salariés, les entités de gouvernance, les bailleurs de fonds privés et publics, les autres OBNL, les autorités locales, les fournisseurs, les bénéficiaires, etc.) dont les intérêts s'avèrent parfois divergents voire contradictoires (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Ridder et McCandless, 2010).

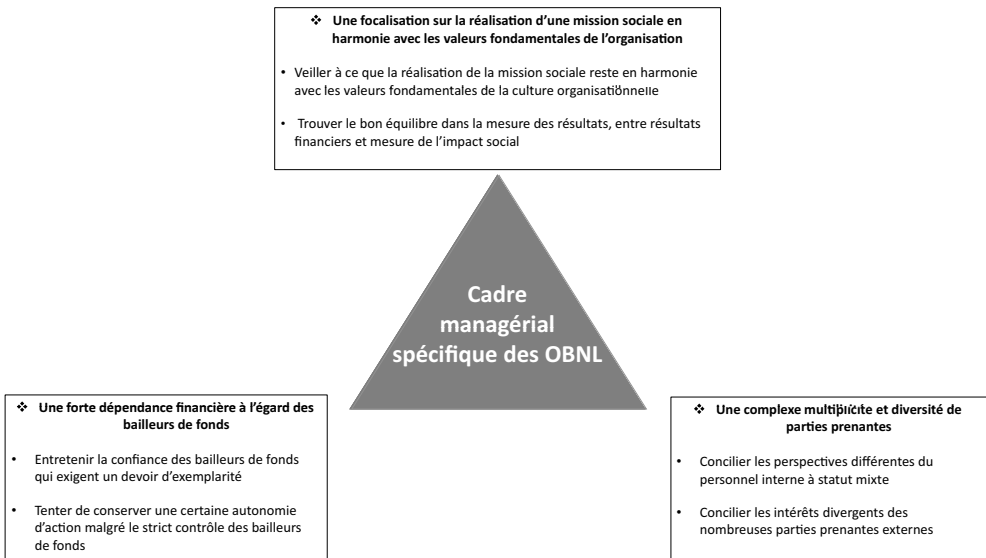
En interne, les OBNL ont une gestion des ressources humaines spécifique et complexe. La politique de recrutement des OBNL conduit à une cohabitation entre membres aux profils et statuts différents (Akingbola, 2013 ; Ridder et McCandless, 2010) puisque le personnel est composé

de salariés, de bénévoles volontaires, avec des membres historiques et de nouveaux membres venant du secteur lucratif. Cette diversité et mixité du personnel conduit à des différences en termes d'expériences, de centres d'intérêt et de motivations si bien que leur cohabitation peut être source de tensions managériales (Hwang et Powell, 2009 ; Kreutzer et Jäger, 2011 ; Ridder et McCandless, 2010). La bonne gestion de ces tensions est une problématique managériale d'importance pour les OBNL (Freyss, 2004 ; Le Naëlou, 2004 ; Maier et al., 2016).

En externe, les managers des OBNL ont la responsabilité de concilier les différents besoins et exigences des nombreuses autres parties prenantes (Anheier, 2014). Selon Hull et Lio (2006), les managers dans les OBNL peuvent alors se heurter à ces exigences parfois contradictoires dans leur processus de prise de décision dans un contexte de prise de risque comme celui de l'innovation (Anheier, 2014 ; Sargeant et Lee, 2002). Cette problématique managériale est tout aussi importante.

Une dépendance financière forte à l'égard de bailleurs de fonds

La survie des OBNL repose généralement sur le soutien continu de bailleurs de fonds qu'ils soient publics ou privés (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014). Ces bailleurs de fonds sont fondamentalement différents des investisseurs qui financent les organisations du secteur à but lucratif. Aucune forme de profit ne peut leur être directement redistribuée suite à un financement accordé (Anheier, 2014). Néanmoins, les bailleurs de fonds exigent des OBNL un devoir d'exemplarité dans l'exercice de leur

Figure 1 – Le cadre managérial spécifique des OBNL

mission sociale (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014). Les managers des OBNL doivent construire sur le temps une relation de confiance avec les bailleurs de fonds (Sargeant et Lee, 2002).

Toutefois, cette forte dépendance financière peut, à terme, remettre en question l'autonomie des managers d'OBNL (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Hull et Lio, 2006). Ce manque d'autonomie peut avoir un effet négatif sur la capacité d'une OBNL à réaliser sa mission (Ebrahim, 2002 ; Ebrahim, 2003 ; Najam, 1996). Cette toute relative autonomie est encore un nouveau défi managérial que doivent relever les managers d'OBNL.

En résumé, trois spécificités fortes des OBNL conduisent à des problématiques managériales nouvelles et propres à ce type d'organisation. En conséquence, un cadre d'analyse dédié au management dans les OBNL a été élaboré (cf. figure 1).

2. Les facteurs influençant l'apparition d'innovation managériale

La volonté de faire reconnaître l'importance des innovations qui ne sont pas de nature technologique a poussé Kimberly (1981) à utiliser pour la première fois l'expression d'« innovation managériale ». Des travaux sont venus compléter ce travail : Birkinshaw et Mol (2006) ; Hamel (2006). Ces auteurs labellisent le concept ombrelle d'innovation managériale en regroupant tous les types d'innovations non technologiques (administratifs, organisationnels, de management) et lui donnent une définition qui fait aujourd'hui référence : « L'innovation managériale se définit comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management qui représente une rupture au regard de la connaissance disponible et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation »

(Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 825). Dans son article de 2014, Damanpour a décrit l'évolution de ce concept sur les trois dernières décennies en mettant en avant les conceptions différentes qui coexistent et les différentes définitions associées (Damanpour, 2014). Certains auteurs (Damanpour et Schneider, 2006 ; Vaccaro *et al.*, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013 ; Le Roy *et al.*, 2013) ont défini l'innovation managériale comme : « l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale ». Cette définition recouvre deux acceptions du concept (Le Roy *et al.*, 2013) : l'acception radicale de l'innovation managériale, avec l'invention et l'adoption complètement nouvelle de pratiques ou de méthodes de management, et l'acception incrémentale de l'innovation managériale, avec la simple adoption de pratiques ou de méthodes de management déjà existantes.

Dans cette étude, l'innovation managériale sera définie selon ces deux acceptions.

Damanpour (2014) distingue trois types d'innovations managériales évoqués dans l'enquête européenne sur l'innovation (Community Innovation Survey, 2010). La première catégorie est composée des nouvelles méthodes de management comme le *Knowledge Management*, le *Lean Management*, le management par la qualité totale. La deuxième catégorie est composée des nouvelles méthodes pour organiser le travail, les responsabilités et la prise de décision comme : la décentralisation ou l'utilisation d'un système de responsabilisation des employés. La troisième catégorie d'innovation managériale est composée des nouvelles méthodes pour organiser les relations externes comme l'utilisation

d'alliances de partenariats, d'externalisation et de sous-traitance.

Après une revue systématique de la littérature sur l'innovation managériale et les précisions apportées par les travaux de Damanpour et Aravind (2012) et ceux de Volberda *et al.* (2013), il peut être constaté que de nombreux auteurs ont étudié les facteurs favorisant le lancement de telles innovations. Cependant, il est important de noter que ces études ont été principalement réalisées auprès d'entreprises du secteur marchand. Damanpour et Aravind (2012) ont remarqué que l'importance des facteurs organisationnels et des caractéristiques propres aux managers, a été mise en avant ces dernières décennies par les chercheurs. Volberda *et al.* (2013) mettent en exergue le rôle du leadership, le facteur humain étant au cœur du processus d'innovation managériale via la collaboration d'agents internes et externes de changements (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Mol et Birkinshaw, 2014). La première colonne du tableau 1 a été élaborée sur la base des facteurs répertoriés dans la littérature. Pour le secteur à but lucratif, elle résume les principaux facteurs favorisant l'innovation managériale.

Concernant les OBNL trois articles traitant de facteurs favorisant l'innovation administrative (Jaskyte, 2011 ; Jaskyte et Kisieliene, 2006 ; Jaskyte et Lee, 2006) ont été identifiés. L'utilisation indifférenciée dans la littérature des termes d'innovation administrative, organisationnelle et d'innovation managériale a justifié cette prise en compte (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Le Roy *et al.*, 2013). Les résultats de ces études ont été reportés dans la deuxième colonne du tableau 1.

Tableau 1 – Les facteurs favorisant l'innovation managériale présents dans la littérature

	Secteur à but lucratif	Secteur à but non lucratif
Facteurs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation - Formalisation - Taille 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation - Formalisation (pas de résultat significatifs) - Taille (pas de résultat significatifs) - Culture organisationnelle (résultat controversé)
Leadership et facteurs managériaux	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership fondé sur la confiance - Leadership transactionnel - Ancienneté des managers - Niveau d'éducation des managers - Attitude positive des managers envers le changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership fondé sur la confiance (résultat controversé)
Rôle du facteur humain interne	<ul style="list-style-type: none"> - Agents internes de changement 	(non étudié)
Facteurs interorganisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Agents externes de changement - Participations à des réseaux pour obtenir des retours d'expériences d'organisations qui ont adopté une innovation managériale similaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique fournie par des organisations externes
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité organisationnelle - Avantage compétitif durable - Légitimité externe 	(non étudié)

La légitimité externe représente ici la reconnaissance et l'acceptation des parties prenantes externes de la capacité de l'organisation à réaliser ses missions conformément aux normes communément admises (Le Naëlou, 2004).

Les premiers travaux sur les facteurs favorisant l'innovation administrative dans les OBNL ne fournissent que très peu de résultats conclusifs. Les facteurs spécifiques

aux OBNL n'ont pas encore été explorés par les chercheurs focalisant leur attention sur les facteurs déjà identifiés dans le secteur à but lucratif.

Ainsi, la question de recherche étudiée dans ce travail est la suivante :

Les spécificités des OBNL impliquent-elles des facteurs déclencheurs d'une innovation managériale différents de ceux déjà identifiés dans les organisations à but lucratif ?

MÉTHODOLOGIE

Une étude qualitative a été réalisée sur la base des recommandations de [Volberda *et al.* \(2013\)](#). La collecte des données s'est déroulée de janvier 2015 à février 2016 au sein de deux ONGI. Des données primaires et secondaires ont été utilisées. Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs ont été menés tout en veillant à diversifier les positions hiérarchiques des personnes interrogées, cadres supérieurs, managers de programmes et de projets, administratifs et coordinateurs des opérations et des fonctions supports. Les profils choisis étaient présents avant le lancement de l'innovation managériale. Le positionnement géographique a également été varié entre les sièges parisiens et les missions locales à l'étranger. Dans un second temps, les données primaires ont été triangulées avec des données internes. L'évolution des organigrammes, l'évolution des fiches de procédures de validation et de décision, l'évolution des fiches de postes, ont été analysées en comparant des documents antérieurs et postérieurs au lancement officiel de l'innovation managériale. Il a également été possible d'accéder aux résultats de l'enquête statistique de satisfaction réalisée fin 2011 par l'ONGI 1 sur 4 pays suite à une phase pilote de 2010 à 2011. Un échantillon de 312 répondants représentatifs de tous les niveaux hiérarchiques, a été utilisé. L'enquête avait pour but de connaître le niveau d'acceptation de l'innovation managériale et d'obtenir les premiers retours sur les améliorations possibles à apporter. La confiance des collaborateurs envers leur organisation a pu être vérifiée ainsi que la bonne prise en compte des recommandations du personnel. Les documents externes tels que les rapports annuels et les sites officiels ont été aussi examinés.

II – LES CAS

1. Sélection des cas

La sélection des cas a été guidée par une recherche de représentativité théorique en vue d'une généralisation analytique au sens de Yin ([Yin, 2013](#)). Pour respecter ces principes, il a été nécessaire de choisir des organisations qui présentaient des points communs fondamentaux comme : le même secteur d'activité et type de structure, le lancement d'un même type d'innovation managériale. Néanmoins, il a fallu faire attention lors du choix des cas à privilégier également une certaine diversité, notamment au travers d'éléments contextuels

différents, afin de s'assurer d'une représentativité théorique des faits explorés ([Chatelin, 2005](#) ; [Eisenhardt, 1989](#)). Ces différences contextuelles étaient : l'âge de l'organisation, la taille (budget et nombre de salariés), l'évolution du type de bailleurs de fonds.

Parmi les différents types d'OBNL, le choix s'est porté vers les ONG internationales (ONGI) car l'évolution de ces organisations est représentative de la professionnalisation du secteur à but non lucratif et de sa croissance forte en termes de taille (22 000 en 1990 et 56 000 en 2010, [Anheier, 2014](#)). Deux ONGI d'urgence et de développement ont été sélectionnées, elles ont toutes les

deux lancé un processus de décentralisation du pouvoir et du leadership du siège vers les équipes en charge des missions terrains à l'international. Elles seront nommées dans la suite du texte ONGI 1 et ONGI 2 pour respecter les exigences de confidentialité.

2. Présentation des cas

Afin de réaliser la présentation de l'ONGI 1 et l'ONGI 2, le [tableau 2](#) a été utilisé. Il met en évidence aussi bien les points communs fondamentaux que les différences contextuelles (cf. [tableau 2](#)).

L'ONGI 1 a été créée en 1979 et s'est développée principalement grâce au financement de bailleurs de fond institutionnels. La survie de l'ONGI 1 dépend encore majoritairement du soutien de ces bailleurs institutionnels. Par ailleurs, depuis sa création, le fonctionnement interne de l'ONGI 1 reposait sur une forte centralisation du pouvoir avec un fort contrôle du siège sur les missions de terrains. Cette centralisation avait provoqué une lourdeur administrative ayant un double effet négatif. La centralisation freinait de plus en plus l'activité opérationnelle, notamment du fait de la stricte obligation d'obtenir pour chaque décision la validation du siège. Cette centralisation freinait également l'activité stratégique du siège focalisée sur le micro-management de ces missions de terrains. Cette situation avait finalement conduit à des difficultés à collecter des fonds, à des dysfonctionnements dans la réalisation opérationnelle des missions et à une baisse de la motivation du personnel.

L'ONGI 2 est une organisation plus jeune fonctionnant uniquement grâce à des fonds privés. Au cours de cette dernière décennie, l'ONGI 2 a connu une croissance annuelle à

deux chiffres de son activité grâce notamment à une hausse continue des fonds privés obtenus mais aussi grâce à un accès croissant au financement de bailleurs institutionnels. L'ONGI 2 fonctionnait, comme l'ONGI 1, avec un système centralisé. Elle a donc commencé à rencontrer les mêmes problèmes que cette dernière. Ce mode de fonctionnement est apparu comme n'étant plus adapté. Cette situation a également fait naître de nombreuses revendications de la part du personnel, en faveur notamment d'une décentralisation du processus de prise de décision.

Afin de résoudre leurs problèmes, l'ONGI 1 et l'ONGI 2 ont pris la décision de lancer une innovation managériale et de transformer profondément leur organisation. L'innovation a consisté en une décentralisation systématique du pouvoir du siège vers les équipes terrains. Les organigrammes ont été modifiés, les descriptions de poste et les missions ont été adaptées, et de nouvelles fonctions ont été créées. Ces ONGI se sont inspirées de certaines ONG anglo-saxonnes qui opéraient déjà à l'international avec un mode de fonctionnement décentralisé. Le degré de nouveauté se situe donc au niveau organisationnel ([Mol et Birkinshaw, 2014](#)). L'innovation réalisée au sein de ces deux ONGI correspond bien au deuxième type d'innovation managériale mis en évidence par la typologie de l'enquête européenne sur l'innovation, Community Innovation Survey (CIS), reprise par [Damanpour \(2014\)](#). Cette innovation managériale a été lancée officiellement par la direction d'ONGI 1 au début de l'année 2012, après une phase pilote expérimentée dans 4 pays différents, d'octobre 2010 à décembre 2011. La direction de l'ONGI 2 a, quant

Tableau 2 – Une description comparative des deux ONG internationales étudiées

Organisations	ONGI 1	ONGI 2
Date de création	1979	1991
Mission sociale	Combattre le fléau de la malnutrition dans le monde, notamment durant et après des crises	Soulager les souffrances des populations les plus pauvres en France et dans le monde
Valeurs fondamentales	Indépendance, neutralité, non-discrimination, accès libre et direct aux victimes, professionnalisme, transparence	Indépendance, neutralité, Impartialité, respect, responsabilité, prise de risque
Type d'ONG	ONG d'urgence humanitaire et de développement	ONG d'urgence humanitaire et de développement
Présence internationale	Présent dans 46 pays	Présent dans 29 pays
Nombre d'employés	6783 dont 370 au siège	471 dont 107 au siège
Budget annuel	263 millions €	30 millions €
Nature du financement	Majoritairement de bailleurs de fonds institutionnels	Historiquement de fonds privés mais une ouverture croissante aux bailleurs de fonds institutionnels
Type d'innovation managériale adoptée	La décentralisation du pouvoir du siège vers les équipes sur le terrain à l'international	La décentralisation du pouvoir du siège vers les équipes sur le terrain à l'international
Date du lancement de l'innovation	Début 2012	Fin 2012/Début 2013
Nature du poste des personnes interrogées lors de nos entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre dirigeant - 2 chargés de missions (membre du comité de pilotage de l'innovation managériale) - Chef de projet RH - Coordinatrice terrain RH/finance/logistique (ayant participé à la phase pilote) - Chef de mission - Administrateur terrain - Chef de projet terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre dirigeant - Responsable missions France - Responsable des systèmes d'information - Chargé de développement des ressources financières - Chargé de communication. - Responsable missions internationales - Coordinateur programmes terrain - Chef de projet terrain

à elle, lancée officiellement l'innovation managériale à la fin de l'année 2012 pour une première application en 2013. Cette innovation visait à accroître l'autonomie et la prise de décision des managers sur le terrain.

III – RÉSULTATS

Les résultats des deux études de cas ont révélé trois facteurs majeurs favorisant le lancement d'une innovation managériale dans les OBNL.

1. Une culture organisationnelle intégrant l'innovation source d'innovation managériale

L'intégration de l'innovation dans la culture organisationnelle des OBNL répond à un double objectif : celui d'améliorer l'efficacité organisationnelle, et celui d'augmenter la légitimité de l'organisation auprès des parties prenantes externes.

Les entretiens ont révélé que l'innovation a été intégrée comme une valeur importante de la culture organisationnelle, que ce soit de manière formelle ou informelle. En complément, la valeur « prise de risque » est apparue également comme une valeur fondamentale pour l'ONGI 2, valeur directement associée par cette ONG à l'innovation. Cette valeur est explicitement présentée dans les outils de communication internes mais aussi externes de l'ONGI 2, tels que le site officiel ou les rapports annuels.

Une intégration de l'innovation facilitée par un management participatif fondé sur la confiance

Les managers ont pu intégrer l'innovation à la culture organisationnelle parce qu'ils

étaient « ouverts d'esprit et toujours réceptifs à de nouvelles idées » (manager de programme ; manager de projet, ONGI 2). Ils se sont montrés engagés dans la construction d'une solide relation avec le personnel en les encourageant notamment à partager les idées nouvelles pouvant conduire à une meilleure organisation du travail. Ce processus participatif « bottom-up » a permis d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation dans l'élaboration du diagnostic, mais aussi dans la proposition de solutions innovantes.

« La confiance est un principe fondateur qui régit nos relations internes, elle facilite la diffusion de nouvelles idées mais aussi, et cela doit être remarqué, la réceptivité de celles-ci » (Manager de programme, ONGI 2).

Ce verbatim souligne l'importance accordée aux relations de confiance pour favoriser l'émergence de nouvelles idées et garantir la survie de celles-ci. Les personnes interrogées mettent en avant le fait que la remontée d'information est facilitée par ce sentiment de confiance. Les membres du personnel expriment le fait qu'ils se sentent sereins quand il s'agit de parler des difficultés auxquelles ils doivent faire face et qu'ils n'ont pas l'inquiétude d'être considérés comme fautifs ou incompetents. Au contraire, les collaborateurs sont plutôt encouragés par leurs managers à partager les difficultés le plus tôt possible, à demander de l'assistance en cas de besoin et à proposer des pistes d'améliorations.

Cette liberté de parole peut témoigner d'une certaine confiance interpersonnelle qui facilite les remontées d'informations.

***Une volonté d'améliorer
l'accomplissement de la mission sociale***

D'après les personnes interrogées, cette recherche d'efficacité devait avant tout permettre de mieux accomplir la mission sociale de ces organisations. L'innovation managériale est alors apparue comme une solution adéquate. Les membres de ces ONG ont alors pensé qu'un processus de décentralisation couplé au mode de management participatif « bottom-up » allait permettre une meilleure collecte d'informations et une suppression des goulets d'étranglement d'ordre administratif. Il était attendu que cette innovation puisse libérer les potentiels individuels et augmenter le temps alloué à la stratégie opérationnelle. Le rôle du personnel au sein du siège devait muter vers une mission de conseil et de suivi des équipes locales.

Les résultats de certains entretiens ont également mis en exergue un autre objectif, celui de renforcer la légitimité externe pour améliorer l'accomplissement de leur mission sociale. Les deux ONG attendaient de cette innovation managériale qu'elle puisse faciliter l'évaluation et la présentation argumentée de leurs résultats et ainsi favoriser leurs relations avec les parties prenantes externes. « Nous voulions faciliter nos relations externes qui sont très importantes pour une ONG internationale comme la nôtre. Par exemple, vous apparaîtrez plus sérieux et légitime avec les autorités locales sur le terrain si elles remarquent que vous avez des responsabilités et de la prise de décision. » (manager de fonction supports, ONGI 1). Par ailleurs, dans ces deux ONGI l'intégration de l'innovation à la culture organisationnelle s'est également accompagnée d'un enrichissement des connaissances sur

l'innovation managériale laquelle s'est appuyée sur la diversité et la multiplicité de leurs parties prenantes.

2. Diversité des parties prenantes et enrichissement des connaissances source d'innovation managériale

En s'appuyant sur la multiplicité et la diversité de leurs parties prenantes, les ONG ont enrichi leurs connaissances sur l'innovation managériale. L'apparition de ce type d'innovation en a été favorisée.

Le personnel à statut mixte aux diverses expériences, source d'innovation managériale

Les diverses catégories de personnel, bénévoles *versus* salariés, ou membres historiques *versus* nouveaux membres venant du secteur lucratif, ont été encouragées par leurs managers à partager les connaissances acquises précédemment au cours de leurs diverses expériences. Sachant que la direction était ouverte et attentive aux nouvelles idées permettant d'améliorer l'efficacité de leur organisation, plusieurs membres du personnel ont recommandé de promouvoir une nouvelle façon d'organiser le travail et de répartir les responsabilités. « Le recrutement d'un personnel très expérimenté issus de divers contextes nous a aidés à insuffler un second souffle à notre organisation. Plusieurs personnes au sein de notre organisation qui ont travaillé auparavant dans d'autres organisations nous ont fait remarquer que la décentralisation et plus de responsabilités pour les équipes sur le terrain favorisent le développement et l'efficacité des missions. Ils ont utilisé leurs différentes expériences antérieures pour justifier leurs recommandations. » (manager de programme, ONGI 2).

Ce verbatim met en avant l'apport de la mixité du personnel des ONG. Il souligne l'importance pour les OBNL de collecter des retours d'expériences grâce aux échanges entre ses différents membres.

Un point commun entre les deux ONG est apparu à l'analyse des données : il s'agit du profil des membres ayant soutenu la décision du lancement de l'innovation managériale. Ces membres ont un profil très expérimenté et ont travaillé à la fois dans le secteur lucratif et dans d'autres OBNL. Cette double expérience leur a permis de proposer les pratiques les plus adaptables au contexte spécifique des ONG. Certains de ces membres avaient déjà travaillé selon un mode d'organisation décentralisé lors d'une expérience passée au sein d'une autre ONG et ont pu expliciter pourquoi ce type d'organisation pouvait se révéler adapté aux problématiques des ONG.

Les agents externes de changement sources d'innovation managériale

Au sein d'ONGI 1, des agents externes de changement ont aussi directement contribué à l'enrichissement de connaissances sur l'innovation managériale. L'ONGI 1 a collaboré étroitement avec des consultants tout au long du processus de création et de lancement de l'innovation managériale. Les consultants ont aidé l'ONGI 1 à identifier et formaliser clairement les différents problèmes qui limitaient l'activité. Après avoir établi ce diagnostic avec certitude, ces derniers ont participé à l'élaboration et au lancement de l'innovation managériale. Leur expertise dans ce domaine et leur objectivité de membres externes a facilité ce lancement.

Les retours d'expériences des organisations membres de réseau externe, sources d'innovation managériale

Au sein de l'ONGI 2, aucun agent externe de changement n'a joué un rôle direct dans la volonté d'enrichir les connaissances sur l'innovation managériale. Néanmoins, l'ONGI 2 a mis à profit son réseau externe pour obtenir des informations auprès d'autres organisations, ayant, par le passé, déjà adopté un processus de décentralisation. Elle a pu ainsi collecter des informations et des retours d'expériences sur ce type d'innovation managériale. Des échanges plus fréquents avec les membres de son réseau externe ont été alors réalisés. L'analyse des documents internes de l'ONGI 2 a permis de constater une forte ouverture vers l'externe. Cette ouverture s'est réalisée notamment à travers la participation à des projets en coopérations avec d'autres OBNL dans plusieurs pays. Le directeur général a confirmé l'effet positif de cette coopération sur les nouvelles connaissances managériales acquises.

« Nous commençons à avoir plus d'informations sur la façon dont d'autres structures s'organisaient lorsque nous avons commencé à participer à des projets de coopération et d'alliance avec d'autres organisations à but non lucratif. Grâce à notre réseau, je savais que certaines organisations avaient adopté un processus de décentralisation. » (cadre dirigeant, ONGI 2).

Ce verbatim souligne l'importance pour les OBNL de collecter des retours d'expériences externes grâce aux échanges avec les autres OBNL.

Toutefois, d'autres parties prenantes externes peuvent influencer très différemment le

lancement d'une innovation managériale. C'est particulièrement le cas des bailleurs de fonds qui sont des parties prenantes incontournables pour les ONG. Les deux ONG ont dû gérer les effets paradoxaux de la pression de ces bailleurs de fonds sur le lancement de l'innovation managériale.

3. La pression des bailleurs de fonds, source d'innovation managériale

La pression opérée par les bailleurs de fonds peut également pousser les OBNL à lancer une innovation managériale.

Les difficultés d'accès au financement des bailleurs de fond, sources d'innovation managériale

Le durcissement des conditions pour obtenir un financement auprès des bailleurs de fonds externes ont poussé ces deux ONG à se réinventer, en adoptant une innovation managériale. Au cours du temps, les bailleurs de fonds institutionnels sont devenus de plus en plus exigeants. Étant donné la complexité et la lourdeur des procédures administratives demandées, il était devenu difficile pour le personnel des deux ONGI de remplir toutes les formalités dans les délais impartis.

« Il est vrai que nous devons être réactifs dans nos missions opérationnelles que nous menons sur le terrain, mais nous devons aussi montrer de la réactivité à nos bailleurs de fonds externes locaux dont les appels à projets sont de plus en plus exigeants sur le fond comme sur la forme. Nous avons besoin de plus de flexibilité pour fournir une réponse appropriée et formelle en respectant les délais très courts des bailleurs. » (chef de projet terrain, ONGI 1).

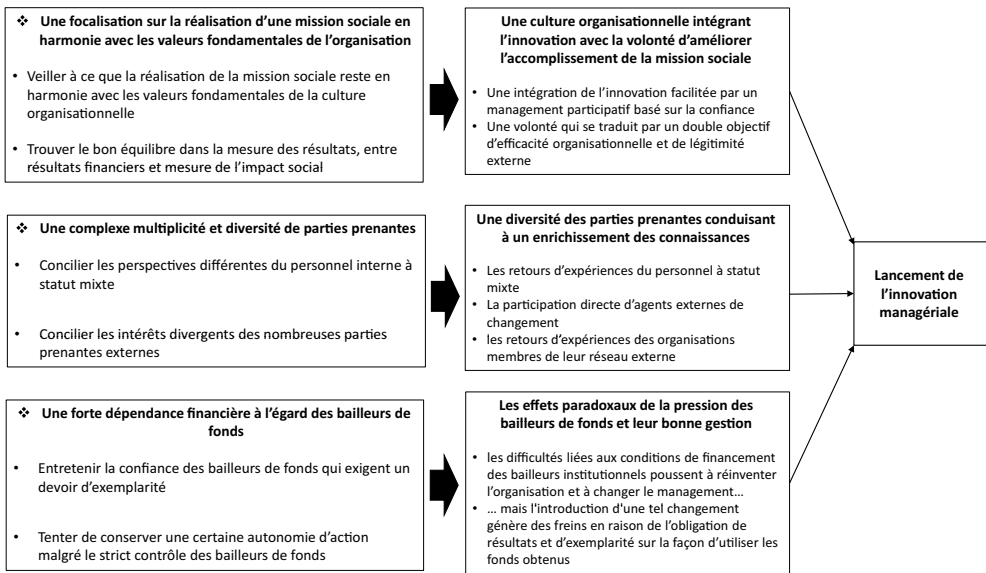
Ces nouvelles exigences ont nécessité plus de réactivité de la part de ces OBNL. Un certain nombre de personnes interrogées ont souligné les difficultés croissantes pour la levée de fonds et ont considéré l'apparition de ces restrictions comme l'un des points de départ du lancement de l'innovation managériale.

« Sur le terrain, lorsque nous travaillions sur un projet de collecte de fonds, nous devions systématiquement envoyer les documents au siège qui devait les vérifier, souvent les retravailler et puis les renvoyer, etc. avec de nombreux allers-retours ! Nos procédures de validation étaient très laborieuses et nuisaient clairement à notre activité de collecte de fonds avec des bailleurs assez exigeants. » (administrateur terrain, ONGI 2).

Une bonne gestion du risque d'innovation par les OBNL sources d'innovation managériale

Le lancement d'une innovation managériale représente pour ces organisations à but non lucratif un grand risque et peut conduire à des résistances. L'introduction d'une innovation managériale est strictement contrôlée pour éviter, autant se faire que peut, un échec. L'échec du lancement et l'absence des retombées attendues peut nuire à leur réputation, et par conséquent, rendre plus difficile l'obtention de financements futurs. Les managers considèrent l'échec dans le secteur à but non lucratif comme très délicat à gérer. C'est pourquoi les managers ont « gardé à l'esprit qu'ils sont dans une organisation à but non lucratif et donc qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur. » (cadre dirigeant, ONGI 1 et 2).

La pression croissante exercée par les bailleurs de fonds, sur les managers, a

Figure 2 – Les facteurs influençant le lancement d’une innovation managériale dans les OBNL

poussé ces derniers à optimiser l'organisation de leurs activités et la distribution des responsabilités, ce qui a favorisé la décision de lancer une innovation managériale.

IV – DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

La présentation des résultats a mis en évidence les spécificités majeures du cadre managérial des OBNL (évoqués dans la partie théorique de ce travail, cf. partie gauche de la [figure 2](#)) ainsi que les facteurs favorisant le lancement d'une innovation managériale (cf. partie droite de la [figure 2](#) ci-dessus).

1. Une culture organisationnelle propice à l'innovation

Les résultats de ce travail ont permis de mettre en évidence les motivations des OBNL à lancer une innovation managériale

à savoir l'augmentation de l'efficacité organisationnelle et le renforcement de leur légitimité externe. Ce résultat complète les premiers travaux sur l'innovation administrative dans les OBNL qui n'avaient pas déterminé les motivations de ces organisations à lancer ce type d'innovation ([Jaskyte, 2011](#) ; [Jaskyte et Kisieliene, 2006](#) ; [Jaskyte et Lee, 2006](#)).

Par ailleurs, [Jaskyte \(2011\)](#) n'avait pas trouvé de lien significatif entre la culture organisationnelle et l'innovation administrative. Cependant, cet auteur avait constaté que le management fondé sur la confiance était un déterminant de l'innovation administrative dans les OBNL. À l'inverse, [Jaskyte et Kisieliene \(2006\)](#) n'avaient trouvé aucune relation entre l'innovation administrative et le management fondé sur la confiance. En revanche, une relation positive entre l'innovation administrative et certaines valeurs de la

culture organisationnelle avait été mise en évidence. Étant donné ces résultats non conclusifs, les liens existants entre la culture organisationnelle, le management basé sur la confiance et l'innovation managériale restaient encore non tranchés. Notre étude apporte des précisions sur ce sujet. Les résultats ont montré que le management fondé sur la confiance est le moyen pour les OBNL d'intégrer l'innovation dans leur culture organisationnelle à travers un management participatif « bottom-up ». Ce management a permis de favoriser l'acceptation du lancement de l'innovation managériale. Par cette dimension, ce travail contribue simultanément à une réflexion sur les OBNL et sur l'innovation managériale, en identifiant un nouveau facteur déclencheur.

Proposition 1. *Une culture organisationnelle propice à l'innovation peut être un facteur déterminant de lancement d'une innovation managériale.*

2. Un enrichissement des connaissances sur l'innovation managériale qui s'appuie sur la multiplicité et la diversité de leurs parties prenantes

Il est ressorti de la partie théorique de ce travail que les OBNL font face à une problématique managériale centrale consistant à gérer une grande multiplicité et diversité de parties prenantes dont les attentes peuvent s'avérer divergentes voire contradictoires, en interne (Hwang et Powell, 2009 ; Ridder et McCandless, 2010 ; Kreutzer et Jäger, 2011), comme en externe (Anheier, 2014 ; Maier et al., 2016). En interne, le personnel est de plus en plus diversifié avec des bénévoles permanents, des bénévoles épisodiques, mais aussi des salariés, professionnels provenant de

différents environnements tels que des entreprises privées ou des organisations publiques ou d'autres OBNL. La distinction entre les membres historiques et les nouveaux membres des OBNL issus du secteur lucratif contribue à cette diversification. Toutefois, les premiers travaux sur l'innovation administrative n'ont pas exploré l'influence que pouvait avoir cette diversité du personnel interne (Jaskyte, 2011 ; Jaskyte et Kisieliene, 2006 ; Jaskyte et Lee, 2006) sur le lancement d'une innovation managériale. Les résultats de ce travail ont mis en évidence que les OBNL peuvent tirer profit des connaissances acquises par leurs divers personnels au cours de leurs expériences passées. La présence de ces diverses expériences et l'utilisation d'un management participatif a été le moyen pour les deux ONGI de tirer profit de cette diversité. Ce travail a permis de mettre en lumière la valeur ajoutée potentielle que peut apporter la diversité du personnel au sein des OBNL. La multiplicité et la diversité des profils ne sont donc pas uniquement source de tensions managériales mais également d'opportunités. Ce résultat s'inscrit alors dans la lignée des travaux qui, certes reconnaissent les tensions liées à la mixité des profils dans les OBNL, mais qui n'évacuent pas pour autant la richesse des échanges qui peuvent naître de ces tensions (Freyss, 2004 ; Le Naëlou, 2004 ; Maier et al., 2016). Les OBNL peuvent utiliser cette multiplicité et diversité de leurs parties prenantes internes pour enrichir leurs connaissances sur l'innovation managériale et favoriser son apparition. Ainsi, ce travail souhaite contribuer simultanément à la littérature sur l'innovation managériale mais aussi à celle sur les OBNL.

En externe, Jaskyte et Lee (2006) ont déjà noté que l'innovation administrative dans les OBNL est positivement liée à l'assistance technique fournie par des organisations externes. Ce constat est dans la droite ligne des articles de Birkinshaw *et al.* (2008), Birkinshaw et Mol (2009) et celui de Mol et Birkinshaw (2014). Ils postulent que des agents de changement externes, tels que des experts, des consultants ou encore des universitaires, peuvent participer directement au processus d'innovation managériale au sein d'entreprises privées. Volberda *et al.* (2013) précisent que les organisations peuvent également essayer d'obtenir des informations sur l'innovation managériale auprès des premiers adoptants sans que ces derniers n'interviennent directement. Cependant, Jaskyte et Lee (2006) n'ont montré aucun lien significatif entre l'obtention d'informations *via* des relations interorganisationnelles et l'adoption d'une innovation administrative dans les OBNL.

Or, les résultats de ce travail confirment que des agents externes peuvent directement et indirectement participer au processus d'innovation managériale au sein des OBNL. Des agents externes de changement peuvent participer à la conception et au lancement de l'innovation managériale ou tout simplement être une source d'information. Ces résultats mettent en évidence la complémentarité des travaux de Volberda *et al.* (2013) et ceux de Jaskyte et Lee (2006). En ce sens, ce travail contribue à compléter la littérature sur l'innovation managériale. Dans cette optique, il permet également d'identifier un nouveau facteur favorisant l'innovation managériale.

Proposition 2. *La diversité de parties prenantes des OBNL peut être un facteur*

déterminant dans le lancement d'une innovation managériale.

3. Une gestion des effets paradoxaux de la pression des bailleurs de fonds

Il est apparu dans la littérature (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Hull et Lio, 2006) que les OBNL font face aux conséquences d'une forte dépendance à l'égard des bailleurs de fonds externes. Les managers des OBNL doivent se conformer simultanément aux exigences particulières de ces bailleurs de fonds, telles que le devoir d'exemplarité, tout en conservant une certaine autonomie dans la prise de décision et une certaine réactivité dans l'action. Toutefois, les premières études sur l'innovation administrative dans les OBNL n'ont pas exploré l'impact potentiel de ces bailleurs de fonds (Jaskyte, 2011 ; Jaskyte et Kisieliene, 2006 ; Jaskyte et Lee, 2006) sur le lancement d'une innovation managériale.

Les résultats de ce travail ont révélé que la pression des bailleurs de fonds a des effets paradoxaux sur l'apparition de l'innovation managériale dans les OBNL. Une bonne gestion de ces influences contraires est favorable à l'apparition de l'innovation managériale. La difficulté croissante pour accéder aux fonds externes pousse les OBNL à se réinventer *via* une innovation managériale, ceci en dépit du fort risque que cela représente pour leur accès aux fonds futurs en cas d'échec, et donc en dépit de leur réticence première à passer à l'acte d'innover en termes de management. Ainsi, ces résultats contribuent au débat sur le manque d'autonomie des OBNL vis-à-vis des bailleurs de fonds externes (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Hull et Lio, 2006) et de leur influence négative sur la capacité

d'une OBNL à réaliser sa mission (Najam, 1996 ; Ebrahim, 2002 ; Ebrahim, 2003). Ce travail permet de nuancer ces conclusions en expliquant d'où peut provenir la dimension positive de cette pression. Théoriquement le lancement d'une innovation managériale impacte positivement la performance des organisations à travers une réalisation plus efficace de leurs objectifs organisationnels (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Pour les OBNL la pression croissante exercée par les bailleurs de fonds sur les managers, a poussé ces derniers à optimiser l'organisation des activités et la distribution des responsabilités *via* la décentralisation. Cette innovation managériale a permis aux membres actifs sur le terrain d'améliorer la réalisation de leurs actions et ainsi de mieux réaliser leur mission sociale. Les gains de temps générés par le management décentralisé, à travers un besoin de « reporting » allégé et une plus grande autonomie de décision au niveau local, y ont fortement contribué. Cet éclairage contribue également à la littérature sur l'innovation managériale en identifiant un nouveau facteur déclencheur de cette dernière.

Proposition 3. *Les effets paradoxaux générés par la pression des bailleurs de fonds des OBNL peuvent être un facteur déterminant dans le lancement d'une innovation managériale.*

V – IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats de ce travail permettent d'établir les deux préconisations managériales fortes suivantes :

– Au sein des OBNL, le management fondé sur la confiance peut se traduire par

l'utilisation d'un processus participatif de type « bottom-up » où l'ensemble des membres de l'organisation est impliqué activement à la détection des problèmes et à l'explicitation des solutions possibles. Les solutions provenant de la base hiérarchique en seront d'autant plus facilement acceptées, même si celles-ci consistent à réinventer la structure.

– La mise en place d'une culture propice à l'innovation s'appuie sur la multiplicité et la diversité des parties prenantes. En interne, les managers doivent saisir les avantages liés à la diversité des profils de leur personnel (salariés versus bénévoles, membres historiques *versus* nouveaux membres venant du secteur privé) en incitant ces derniers à partager leurs connaissances acquises au cours de leurs diverses expériences antérieures.

CONCLUSION

Ce travail révèle le cadre managérial particulier des OBNL dont les spécificités conduisent à l'identification de nouveaux facteurs favorisant l'innovation managériale. Ce travail ouvre des pistes de recherche originales pour la littérature sur les OBNL et sur l'innovation managériale constituant ainsi un nouvel agenda de recherche. Au regard de l'importance économique des OBNL, il est clair que l'identification des facteurs favorisant l'innovation managériale au sein des OBNL doit être complétée, notamment en cherchant à spécifier les facteurs propres à chacun des trois types d'innovation managériale (Damanpour, 2014). Il est également important que les chercheurs s'intéressent à toutes les questions relatives à la création et à la mise en œuvre de l'innovation

managériale au sein des OBNL et qu'ils en identifient les principaux facteurs clés de succès. L'impact de l'innovation managériale sur la performance des OBNL se doit également d'être évalué d'autant que les financeurs externes conditionnent de plus en

plus l'octroi de leurs fonds aux OBNL globalement performantes. En conséquence, la mesure de la performance au sein des OBNL devient, de fait, cruciale pour le devenir de ces institutions à but non lucratif.

BIBLIOGRAPHIE

- Akingbola K. (2013). "Context and nonprofit human resource management", *Administration & Society*, vol. 45, n° 8, p. 974-1004.
- Anheier H.K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, 2nd edition, Routledge, London, UK.
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Birkinshaw J. et Mol M. (2006). "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88.
- Chatelin C. (2005). « Épistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », *Document de recherche*, n° 1, p. 3-29.
- Community Innovation Survey, 2010 (CIS 2010) in innovation statistics explained by Eurostat. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics
- Damanpour F. (2014). "Footnotes to research on management innovation", *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1265-1285.
- Damanpour F. et Aravind D. (2012). "Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.
- Damanpour F. et Schneider M. (2006). "Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers", *British Journal of Management*, vol. 17, n° 3, p. 215-236.
- Ebrahim A. (2002). "Information struggles: The role of information in the reproduction of NGO-funder relationships", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, n° 1, p. 84-114.
- Ebrahim A. (2003). "Accountability in practice: Mechanisms for NGOs", *World development*, vol. 31, n° 5, p. 813-829.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550
- Freyss J. (2004). « La solidarité internationale, une profession ? », *Revue Tiers Monde*, vol. 45, n° 180, p. 735-772.
- Hamel G. (2006). "The why, what and How of Management Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

- Hull C.E. et Lio B.H. (2006). "Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations", *Journal of Change Management*, vol. 6, n° 1, p. 53-65.
- Hwang H. et Powell W.W. (2009). "The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector", *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, n° 2, p. 268-298.
- Jaskyte K. (2011). "Predictors of administrative and technological innovations in nonprofit organizations", *Public Administration Review*, vol. 71, n° 1, p. 77-86.
- Jaskyte K. et Kisieliene A. (2006). "Organizational factors, leadership practices, and adoption of technological and administrative innovations: An exploratory study of Lithuanian nonprofit social service organizations", *European Journal of Social Work*, vol. 9, n° 1, p. 21-37.
- Jaskyte K. et Lee M. (2006). "Interorganizational relationships: A source of innovation in nonprofit organizations?", *Administration in Social Work*, vol. 30, n° 3, p. 43-54.
- Kaplan R.S. (2001). "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n° 3, p. 353-370.
- Kimberly J.R. (1981). "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, Oxford University Press, New York, p. 84-104.
- Kreutzer K. et Jäger U. (2011). "Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, n° 4, p. 634-661.
- Le Naëlou A. (2004). « ONG : les pièges de la professionnalisation », *Revue Tiers Monde*, vol. 45, n° 180, p. 727-734.
- Le Roy F., Robert M. et Giuliani P. (2013). « L'innovation managériale », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 235, p. 77-90.
- Maier F., Meyer M. et Steinbereithner M. (2016). "Nonprofit organizations becoming business-like a systematic review", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, n° 1, p. 64-86.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2009). "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2014). "The role of external involvement in the creation of management innovations", *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1287-1312.
- Najam A. (1996). "NGO accountability: A conceptual framework", *Development Policy Review*, vol. 14, n° 4, p. 339-354.
- Ridder H.-G. et McCandless A. (2010). "Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, n° 1, p. 124-141.

- Salamon L.M. (2012). *America's nonprofit sector*, 3rd edition, Foundation Center, New York.
- Sargeant A. et Lee S. (2002). "Improving public trust in the voluntary sector: An empirical analysis", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7, n° 1, p. 68-83.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J., Van Den Bosch F.A. et Volberda H.W. (2012). "Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 1, p. 28-51.
- Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J. et Heij C.V. (2013). "Management innovation: Management as fertile ground for innovation", *European Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 1-15.
- Yin R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*, 5th edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

