

# Cahiers du CRISES

Collection "*Working Papers*"

**Études théoriques**

No ET0009

**Revue critique de la littérature empirique  
sur la gestion stratégique  
des organisations-non-productrices-de-profit -  
ONP («*Nonprofit Organizations - NPO*»)**

par

Fahim Yousofzai

sous la direction de M. Bédard  
et la codirection de T. Hafsi et B. Lévesque

avril 2000

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques – no ET0009

«Revue critique de la littérature empirique sur la gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit – ONP- (*Non profit Organizations – ONP*)

Fahim Yousofzai

ISBN : 2-323140-51-6

Dépôt légal : 2000

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

## RESUME

*La présente étude est une revue de la littérature théorique à propos des organisations de type «**Non-productrices-de-profit**» — les **ONP**. Cette littérature souligne le fait que les **ONP**, en général, connaissent un certain nombre de **problèmes** en matière de leur gestion stratégique. Par conséquent, pour nous, tous ces problèmes ont **deux sources principales** auxquelles aucun des auteurs scrutés ici n'a fait suffisamment allusion. La **première source de problèmes**, nous l'appelons «**exclusivité méthodologique et/ou disciplinaire**». En effet, de façons exclusives, les adeptes de chacune des disciplines comme l'éthique, l'économique, l'action communautaire, la politique ou la sociologie ont proposé, explicitement ou implicitement, des interprétations pour justifier la présence et la diversité des **ONP**. Mais si l'on s'intéresse **au phénomène dans son ensemble**, on aperçoit vite des **contradictions** des uns par des autres. D'ailleurs, nous trouvons qu'une partie des problèmes identifiés par la littérature empiriques vient justement de ces contradictions. La **deuxième source de problèmes** concerne le fait qu'en général, les auteurs et les praticiens du monde des **ONP** n'ont pas pris suffisamment en considération les **aspects «particuliers» des ONP**. Plus précisément, ces derniers n'ont pas pu se débarrasser de la **conception des organisations dans un contexte de marché concurrentiel** qui suppose mettre en relations directes et objectives, basées sur l'intérêt matériel, **deux entités prépondérantes** qui sont le «client» — le demandeur -- et l'«organisation» -- l'offreur. Des propositions générales sont suggérées pour améliorer l'efficacité du système dans son ensemble.*

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Problématique et intérêt du sujet.....	1
Méthodologie.....	2
<b>Chapitre 1.</b> Études empiriques focalisées essentiellement sur l'environnement interne des ONP.....	<b>6</b>
<b>Chapitre 2.</b> Études empiriques focalisées essentiellement sur l'environnement externe des ONP.....	<b>17</b>
<b>Chapitre 3.</b> Synthèse, critique de la littérature et propositions.....	<b>29</b>
Synthèse de la littérature empirique.....	29
Analyses et propositions.....	32
<b>Bibliographie</b> .....	<b>36</b>
Annexe.....	42

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les études empiriques focalisées, primordialement, sur l'environnement interne des ONP.....	<b>7</b>
Tableau 2 : Les études empiriques focalisées, primordialement, sur l'environnement externe des ONP.....	<b>18</b>

---

## INTRODUCTION : PROBLÉMATIQUE ET INTERET DU SUJET

Plus que jamais, le phénomène des organisations non-productrices-de-profit (ONP) est d'actualité. Les contenus des quatre illustrations (présentées à l'annexe) confirment cela. La première illustration, extrait du journal «*New York Times*» du mois de juillet 1999, souligne la croissance extraordinaire d'un certain type d'organisation qui est appelé «*Citizen Organizations*». L'auteur de cet article affirme que pour les économistes et les sociologues, ce phénomène, qui est en train de redonner formes à l'économie et à la politique, à la fois au niveau national comme au niveau international, signale une nouvelle révolution globale. D'ailleurs, pour soutenir ses affirmations, l'auteur évoque la thèse d'un célèbre universitaire qui affirme que le phénomène de développement du secteur bénévole d'aujourd'hui - secteur dans lequel les «*Citizen Organizations*» se créent et se développent - est aussi important que la création de l'État Nation à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. La deuxième illustration, extrait de «*Wall Street Journal*» du mois d'août 1999, souligne le rôle des organisations sans but lucratives dans le domaine du développement économique des communautés pauvres. Il nous a été captivant de retrouver ici le nom de Michael Porter (professeur d'administration des affaires et de la stratégie à l'université Harvard) comme le directeur et le promoteur d'une «*Nonprofit Organization*». La troisième illustration, extrait d'une dépêche de l'agence de presse «*Associated Press*» du mois de novembre 1998, évoque à nouveau l'importance extraordinaire de ces organisations qui sont connues «par ce qu'elles ne sont pas», c'est à dire, ni des «organisations commerciales» ni des «organisations gouvernementales», mais des «*Nonprofit Organizations*» - ou des «*Nongovernmental Organizations/NGOs*». Alors, la dépêche nous informe que ces organisations ont distribué plus d'aide que la banque mondiale; qu'ensemble, elles ont un budget annuel de plus d'un trillion de dollars américains; que considérées comme une Nation, elles seraient rangées comme la huitième puissance économique mondiale. Parallèlement, nous apprenons que les ONG jouent un important rôle dans les négociations des traités commerciaux et environnementaux, et qu'elles participent au processus de la prise de décision, à la fois auprès de certains gouvernements, à la fois auprès de certaines entreprises commerciales. De plus, la présence de ces ONG est soulignée à la fois dans les quartiers pauvres des pays industrialisés, à la fois dans les pays sinistrés à travers le monde. En se servant des moyens de communication les plus modernes et en embauchant des scientifiques, travailleurs sociaux et spécialistes, souvent avec des salaires compétitifs, elles livrent la charité,

récoltent des statistiques, creusent des digues, soignent des malades, hébergent des réfugiés, protègent des ressources naturelles, prêtent de l'argent, poursuivent des pollueurs et, des fois, protestent contre certains gouvernements. En fait, conclut l'expert cité par la dépêche, ces organisations représentent «une façon d'éviter l'excès de dépendance» du gouvernement ou du marché. La quatrième illustration, un autre extrait de «*New York Times*» du mois de juillet 1999, relate une question, a priori «banale» pour certains, d'une employée d'une «*Nonprofit organisation*»; Mais nous trouvons que, loin d'être «banale», cette question est extrêmement importante pour le sujet qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche, à savoir **la gestion**. Au fonds, cette question et les questions sous-jacentes à elle exposent extraordinairement bien la place importante de la gestion pour nous aider à comprendre ce monde complexe auquel les trois premières illustrations font allusion.

Par rapport à cela, dans une recherche précédente, (Youssofzai, 2000a), nous avons étudié la littérature théorique sur la gestion stratégique des organisations non-productrices-de-profit; les ONP. L'un des résultats les plus importants de cette recherche était que sur le plan théorique, ces organisations sont majoritairement qualifiées comme celles dont les particularités leur procurent les attributs, et les capacités, d'apporter à la société une valeur ajoutée à la fois matérielle, à la fois spirituelle; à la fois qualitative, à la fois quantitative (p. 70). Mais sans nier l'importance de la théorie, nous estimons qu'il faudrait aussi examiner la performance managériale de ces organisations **sur le plan empirique**. Nous consacrons donc la présente recherche à cette question.

## **MÉTHODOLOGIE POUR CETTE RECHERCHE**

Précisons que l'utilisation optimale des résultats de cette recherche nécessite un minimum de connaissances en management et en stratégie des organisations. Cela dit, pour nous, en accord avec les auteurs comme Kuhn (1972), Morgan (1980), Merton (1973), Bourdieu (1975), Astley (1985), Whiteley (1984a&b) et Astley et Zammuto (1992), toute connaissance managériale relève de **la société**.

Nous rappelons que la présente recherche est consacrée à la revue de la littérature sur les études empiriques concernant les ONP. Pour ce faire, les recherches pertinentes ont été identifiées à travers les revues et les manuels de qualité sur la gestion des organisations en général et sur la gestion stratégique des ONP en particulier<sup>1</sup>. La **méthodologie** adoptée pour cette recherche concerne donc celle de la classification typologique. Et concernant la méthode de classification, nous nous inspirons des études comme Weber (1947), Woodward (1958 et 1965), Etzioni (1961), Burns et Stalkers (1961), Blau et Scott (1962), Berger et Luckman (1967), Perrow (1967), Tirykian (1968), Miles et Snow (1978), Mintzberg (1979), Loftus (1979), Meyer (1982), Hinigs et Greenwood (1988), Meyer et al. (1993), Miller (1987a, 1990b et 1996), Hannan et Freeman (1989), DiMaggio et Powell (1983). D'autre part, la période choisie pour la sélection des études, à partir des revues scientifiques, couvre les années allant de 1977<sup>2</sup> (année du lancement du premier programme de recherche académique - à *Yale University* - sur les ONP) jusqu'en juillet 1999 ; Mais cette période ne concerne pas les manuels qui ont été examinés en plus

Par rapport à l'appellation ONP, il faudrait préciser que les organisations que nous appelons ONP ont été désignées, par différents auteurs, sous différentes appellations. En effet, on retrouve dans la littérature des appellations comme «*Citizen Organizations*», «*Nonprofit Organization*», «*Citizen-led Organizations*» et «*Nongovernmental Organizations -NGOs*». D'autres auteurs ont qualifié ces organisations comme «*Organisations sans but lucratif*», «*Organismes communautaires*», «*Organismes de quartier*», «*Associations*», «*Entreprises d'économie sociale*», etc. Par conséquent, pour s'y retrouver, nous avons dû faire un choix concernant l'adoption de l'une ou l'autre de ces appellations. Ainsi, nous avons choisi le terme ONP - «*Organisation-non-productrice de profit*». Nous croyons que ce choix est commode pour plusieurs raisons. Premièrement, il nous permet de regrouper, sous une même appellation, les organisations

---

<sup>1</sup> **Liste des manuels** : Drucker (1990 & 1993); Herman et al. (1994); Lamoureux et al. (1996); Laville et Sainsaulieu (1997); Levesque (1995a. Cahier de recherche/CRISES); Powel et al. (1987).

**Listes des revues scientifiques** :Academy of Management Executive ; Academy of Management Journal ; Academy of Management Review ; Cahiers du CRISES; Décision Sciences ; Harvard Business Review ; Journal of Management ; Journal of Management Studies ; Long Range Planning ; Management Science ; Organization Studies ; Sloan Management Review ; Stratégie Management Journal ; Administration in Social Work ; Nonprofit Management and Leadership ; Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (et son prédécesseur Journal of Voluntary Action Research) ; Public Administration Review ; Yale Program on Non-Profit Organizations Working Paper Séries.

<sup>2</sup> Concernant le choix de la période et le choix d'une partie d'études, nous nous sommes inspirés ici de Stone, Bigelow et Crittenden (1999).

auxquelles nous nous intéressons, mais que différents auteurs ont appelé différemment. Deuxièmement, il nous permet de différencier, comme une catégorie à part, les organisations qui nous intéressent par rapport aux «organisations commerciales» et les «organisations gouvernementales». Troisièmement, nous trouvons qu'il est important de mettre en évidence la relation de toute forme organisationnelle par rapport à sa «finalité sociale». Dans ce sens, l'ultime finalité des «organisations commerciales» est la génération du profit, tandis que celle des «organisations gouvernementales» est la livraison de services publics, ou la vente de certains biens et services (comme pour le cas de l'Hydro-Québec). Cependant, nous verrons que la finalité des ONP ne peut surtout pas être la génération du profit économique; d'où, l'emphase sur l'aspect «non-production du profit économique». À la conclusion de cette recherche, nous reviendrons de nouveau sur cette question<sup>3</sup>. Rappelons aussi que cette étude rapporte occasionnellement des passages (en langue anglaise) où les organisations qui nous intéressent sont identifiées comme des «*Nonprofit Organizations* - NPO». Par conséquent, les acronymes ONP (en français) et NPO (en anglais) sont synonymes. Précisons aussi que si de notre côté nous avons adopté l'acronyme «ONP», il n'en demeure pas moins que les études empiriques qui seront analysées ici, ont qualifié ces organisations sous l'une ou l'autre des appellations suivantes:

- Associations de bien être et de lutte contre la pauvreté ;
- Associations de volontaires.
- Ordres religieux, écoles religieuses ou églises ;
- Organisations non gouvernementales d'aide d'urgence et/ou d'aide au développement (nationale et/ou internationale) ;
- Organisations sans but lucratif, dans le domaine des finances, du crédit et/ou de «*Joint Ventures*» ;
- Organisations sans but lucratif, dans les domaines de l'art, de l'éducation et de la culture ; Centres communautaires, YMCA, «*United Way*» - Centrai de et/ou les agences de *Manpower* ;
- Organismes dans les domaines de la santé et des services sociaux ;
- Organismes de développement socio-économiques de quartier.

---

<sup>3</sup> En fait, d'après la littérature, les ONP peuvent être **définies de différentes façons**. Par exemple, elles peuvent être définies selon leurs **portées et leurs tailles**, allant des organisations communautaires ou de proximité avec peu de ressources jusqu'aux fondations multimillionnaires ou certaines universités et hôpitaux avec des milliers d'employés. Les ONP peuvent aussi être définies en fonction de ce qu'elles **offrent comme produits et services**, allant de l'offre de l'assistance charitable directe aux démunis jusqu'à la production intellectuelle de certains centres de recherches. Elles peuvent aussi être définies selon **leurs sources de revenus**, allant des donations de charité traditionnelles jusqu'aux subventions et contrats gouvernementaux. Finalement, les ONP peuvent être définies selon leurs **modes de gouvernances**, allant d'autocraties pures et dures jusqu'aux véritables démocraties. Toutes ces considérations concernant la définition des ONP nous intéressent certes, mais nous les gardons pour les étapes ultérieures de nos recherches. Pour l'instant, nous portons notre attention sur la compréhension des ONP comme une **catégorie d'organisations**.

Par ailleurs, pour faire le tour de la littérature empirique sur les ONP, nous avons retenu 62 études que nous avons classifiées en deux groupes : (1) «études focalisées essentiellement sur l'environnement interne des ONP» (qui seront analysées au chapitre 1) et (2) «études focalisées essentiellement sur l'environnement externe des ONP» (qui seront analysées au chapitre 2). Finalement, un troisième chapitre présentera la synthèse de la littérature empirique examinée dans cette recherche, nos propres critiques concernant cette littérature et les propositions qui en découlent.

Avant d'aller plus loin, nous trouvons important de donner des explications supplémentaires sur les deux points suivants. Le premier point concerne la définition que nous donnons aux environnements interne et externe d'une organisation. Par «environnement interne» nous entendons principalement les dynamiques d'interactions à l'intérieur des frontières traditionnelles de l'organisation. Et par «environnement externe» nous pensons aux forces qui existent en dehors de ces frontières, et qui peuvent affecter l'existence et le fonctionnement de celle-ci. Le deuxième éclaircissement concerne notre classification elle-même. Rappelons tout de suite que cette classification des études en deux groupes est quelque peu factice dans le sens où les deux groupes ne sont pas mutuellement exclusives. Autrement dit, parler de l'environnement interne implique nécessairement la prise en considération, explicite ou implicite, de l'environnement externe (et vice versa), et il est quasiment impossible de trouver des études qui soient exclusivement consacrées à l'un ou l'autre des environnements interne ou externe. Cela dit, le regroupement et la catégorisation étant toujours des exercices approximatifs, mais utiles, nous nous en sommes servi pour éviter les répétitions et les redondances. Cependant, comme critère de sélection, nous avons tout de même cherché de savoir si l'étude concernée était focalisée **primordialement** sur l'environnement interne ou sur l'environnement externe. Finalement, toutes les études empiriques sont synthétisées dans les tableaux. Ces derniers, tout en simplifiant la lecture, sont conçus de telle façon qu'elles donnent le maximum d'informations sur chacune des études abordées. Ensemble, ce sont les résultats de ces recherches empiriques qui vont nous divulguer la différence entre la rhétorique et la réalité dans le monde des ONP.

## **Chapitre 1**

### **ÉTUDES EMPIRIQUES FOCALISÉES ESSENTIELLEMENT SUR L'ENVIRONNEMENT INTERNE DES ONP**

Comme il a été mentionné à l'introduction, le présent chapitre est consacré à l'exposition des résultats de recherches empiriques qui étaient focalisés, principalement, sur l'environnement interne des ONP. Alors, dans cette catégorie, 30 études empiriques ont été identifiées, et présentées au tableau 1. Comme nous le verrons, de l'ensemble de ces études il ressort 5 résultats principaux qui sont les suivants :

1. L'importance du rôle des dirigeants (CEO et/ou membres du conseil d'administration) est soulignée abondamment dans la gestion interne des ONP ;
2. En dehors des comportements des dirigeants, le processus stratégique des ONP est déterminé par la structure de l'autorité et par les valeurs ;
3. Les turbulences exogènes, entre autres, la culture sociale et l'environnement des fonds, affectent la structure organisationnelle, les valeurs et le comportement du leadership dans les ONP ;
4. Les stratégies des ONP étudiées sont largement déterminées par les caractéristiques, les désirs et les exigences des bailleurs de fonds;
5. De façon générale, les gestionnaires des ONP se préoccupaient très peu des demandes des «clients/bénéficiaires» ; dans les faits, il y a peu d'évidence pour soutenir que les ONP prennent en compte les besoins des clients dans leurs stratégies.

**Tableau 1**  
**Les études empiriques focalisées, primordialement, sur l'environnement interne des ONP**

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Bailey (1992) :</b>            « <i>The strategic structuring of non profit associations : An exploratory stury</i> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels facteurs contribuent aux tensions entre les sièges sociaux et leurs filiales chez les ONP?</li> <li>- Quels étaient les points de tensions dans les ONP structurées comme base/filiales?</li> <li>- Études de cas comparatives de deux associations aux États Unis pour explorer les tensions base-branche affiliée;</li> <li>- Les structures administratives et de gouvernance de ces deux organisations qui connaissaient ces tensions ont été étudiées durant 8 mois entre 1989-90;</li> <li>- Étude ethnographique, et analyses statistiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formalisation, la hiérarchie et la centralisation des décisions se sont avérées comme des sources importantes de tensions;</li> <li>- La principale raison de la structuration base/filiale était liée à l'acquisition des ressources (et non le prolongement d'une mission claire);</li> <li>- Les nouvelles structures étaient caractérisées en termes de complémentarités dans le partage des informations et dans la prise de décision (de la part de la base) et de respect d'un leadership efficace (de la part des branches affiliées);</li> <li>- Les organisations devaient devenir moins bureaucratiques et hiérarchiques dans leurs structures de gouvernance et d'administration;</li> <li>- De la même façon que pour les rôles, les titres aussi devraient changer; exemple, «coordonnateur» au lieu du «directeur exécutif», etc.</li> </ul>
<p><b>Bartunek (1984) :</b>            « <i>Changing interpretive schemes and organizational structuring : The example of a religious order</i> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment la perspective interprétative modifie les changements majeurs (dans la structure et la mission) d'un ordre religieux?</li> <li>- Analyse longitudinale (étude de cas) d'un Ordre religieux qui a entrepris une révision majeure de sa structure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les changements majeurs affectent le «schème interprétatif» à travers les processus dialectiques dans lesquels l'ancienne et la nouvelle façons de comprendre interagissent pour, enfin, générer une synthèse;</li> <li>- Les forces environnementales initient le changement, mais la façon dont celui-ci est interprété par les membres de l'organisation affecte le type de changement qui prendra place dans l'organisation;</li> <li>- La façon dont le leadership initie le changement affecte celui-ci;</li> <li>- L'Ordre avait conseillé des changements modestes en réponse au Vatican II*;</li> <li>- L'Ordre devenait plus participatif et décentralisé à mesure que ses valeurs et sa mission fondamentales changeaient.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Bradshaw, Murray et Wolping (1996) :</b> «Women on boards of nonprofits : what difference they make?»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est l'impact de la présence des femmes dans les postes de direction sur l'efficacité, la structure et le processus organisationnel des ONP?</li> <li>- Perspective psychosociologique;</li> <li>- Proportion de femmes dans les instances dirigeantes des ONP;</li> <li>- Questionnaires aux 276 CEO des ONP canadiennes des domaines de santé et de services sociaux;</li> <li>- Analyses statistiques, régressions multi-variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrairement aux suggestions de certaines théories organisationnelles affirmant que les femmes dans une position de leadership amènent plus d'efficacité, plus de participation et de partage de pouvoir, la recherche n'a pas trouvé de support pour ces affirmations;</li> <li>- La présence ou non des femmes dans les ÇA et le fait que le CEO soit femme ou non n'avaient pas d'impact sur l'efficacité de l'organisation;</li> <li>- Les femmes CEO avaient tendance à diriger moins lorsque le ÇA était activement engagé dans la planification stratégique;</li> <li>- Les activités des ÇA étaient généralement formelles lorsque les CEO étaient des femmes.</li> </ul>
<b>Bradshaw, Murray et Wolpin (1992) :</b> «Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment la structure du ÇA et son processus affectent l'efficacité dans les ONP?</li> <li>- Questionnaires auprès de 400 CEO des ONP;</li> <li>Méthodes d'analyse statistiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dirigeants perçoivent effectivement une relation entre l'efficacité et l'implication du ÇA dans la planification stratégique, le développement d'une vision commune pour l'organisation et l'utilisation de bonnes pratiques de management.</li> </ul>
<b>Brown et Covey (1987) :</b> «Organization and managing private development agencies»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi les problèmes des ONP de développement ne sont pas facilement résolus par les pratiques managériales traditionnelles?</li> <li>- Étude de cas de 4 ONP de développement (recherche action).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence d'ententes internes sur les objectifs et/ou moyens font en sorte que la planification stratégique ne s'applique pas toujours;</li> <li>- Dans ce genre d'organisation, la prise de décision s'effectue par un leader charismatique ou grâce à des pratiques de négociations.</li> </ul>
<b>Coghlan (1987) :</b> «Corporate strategy in catholic religious orders»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la validité des concepts et des modèles stratégiques du domaine commercial pour le cas des ONP, surtout les Ordres religieux?</li> <li>- Sondages et entrevues avec les leaders de 5 Ordres religieux pour comprendre comment ils formulaient leurs stratégies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les Ordres étudiés avaient utilisé (souvent implicitement) les concepts de la stratégie dans leurs phases de formulation de nouvelle stratégie;</li> <li>- En général, les nouvelles stratégies avaient pour origines le Concile II, l'analyse du monde contemporain et la baisse des membres;</li> <li>- Dans le processus, l'accent a été mis sur l'importance du CEO, celles de la mission et de la participation élargie;</li> <li>- Si jugée nécessaire, la structure organisationnelle a été adaptée pour l'implantation de la stratégie.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Fletcher (1992) :</b> «Effective boards : how executive directors define and develop them»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les leaders des ONP définissent-ils un bon ÇA?</li> <li>- Comment ils collaborent pour recruter, gérer les finances, récolter des fonds, etc.?</li> <li>- Sondage et entrevues auprès de 318 CEO des ONP dans les deux domaines de la santé et des services humains;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les qualités identifiées pour le ÇA: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assume ses responsabilités de gouvernance;</li> <li>- Choisit les membres soigneusement;</li> <li>- S'engage activement dans le processus de la planification stratégique;</li> <li>- Ses membres participent régulièrement aux réunions, et ont suffisamment d'expérience.</li> </ul> </li> <li>- Dans un ÇA efficace, le CEO joue activement le rôle de leadership.</li> </ul>
<p><b>Golensky (1993):</b> «The board executive relationship in nonprofit organizations: partnership or power struggle?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels facteurs aident à expliquer les patterns d'interactions entre les ÇA et les CEO?</li> <li>- Quels sont les facteurs de conflits entre CA/CEO?</li> <li>- Étude de cas comparative de 4 ONP, spécialement dans le domaine de la prise de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans différentes ONP, il existe différents patterns d'interactions CEO/CA;</li> <li>- Dans les situations où il n'y avait pas de crise, les facteurs internes et les significations perçues des enjeux influençaient largement les patterns d'interactions et de comportements CEO/CA;</li> <li>- Pour une implication opérationnelle, c'était le CEO qui prenait le devant; mais pour une tâche de nature stratégique, c'était le ÇA qui voulait s'engager entièrement;</li> <li>- La stabilité émerge dans les interactions quand le leadership s'accommode pour contribuer à l'efficacité générale de l'organisation.</li> </ul>
<p><b>Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1993):</b> «Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations: A frame of analysis»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les CEO efficaces des ONP gèrent le partenariat croissant gouvernement/ONP?</li> <li>- Entrevues avec 52 exécutifs (dont 26 étaient identifiés comme efficaces et le reste sélectionné aléatoirement comme groupe de comparaison);</li> <li>- Analyses statistiques descriptives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A cause de leur position centrale dans l'organisation, les CEO sont vus, par tous, comme étant les premiers responsables des résultats de l'organisation;</li> <li>- Le ÇA peut jouer un rôle de médiation entre l'organisation et l'environnement externe;</li> <li>- Les CEO efficaces fournissent un leadership de type «Board-centered»;</li> <li>- Les exécutifs efficaces, lorsqu'ils sont en face des enjeux externes, semblent plus se servir d'un cadre politique par comparaison aux exécutifs non efficaces: ils pensent en termes de mobilisation, formation de coalitions, création d'obligations et négociations/marchandages.</li> </ul>
<p><b>Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1995):</b> «The political dimension of effective nonprofit executive leadership»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que l'emploi d'un cadre politique aide à différencier entre les dirigeants efficaces et non efficaces chez les ONP?</li> <li>- Entrevues avec 52 dirigeants des ONP;</li> <li>- Voir Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1993).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les exécutifs efficaces adoptent un modèle politique de leadership comme la mise sur place de coalitions, etc.;</li> <li>- Voir Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1993).</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Herman et Heimovics (1990):</b> «The effective nonprofit executive: Leader of the board»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels savoir-faires (skills) distinguent le plus les dirigeants efficaces des moins efficaces?</li> <li>- Deux groupes d'exécutifs (pour comparaison): l'un connu comme très efficace et l'autre, comme non efficace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un exécutif efficace est celui qui assure du leadership au ÇA;</li> <li>- Un CEO efficace:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- facilite les interactions du ÇA et montre de la considération pour ses membres; partage les informations avec eux;</li> <li>- initie et maintient la structure du ÇA;</li> <li>- développe un réseau d'information informel; dépense du temps pour les relations externes; connaît son agenda;</li> </ul> </li> <li>- improvise et accepte des solutions partiales et multiples.</li> </ul>
<b>Jansson et Taylor (1978):</b> «The planning contradiction in social agencies: great expectations versus satisfaction»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la fréquence de l'utilisation de la planification chez les ONP offrant des services sociaux?</li> <li>- Entrevues avec les directeurs exécutifs de 167 organisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique modérée de la planification chez ces dirigeants;</li> <li>- Satisfaction générale avec le processus;</li> <li>- Peu d'implication des membres du ÇA et des autres gestionnaires dans le processus.</li> </ul>
<b>Jenster et Overstreet (1990):</b> «Planning for nonprofit service: A study of U.S. credit unions»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est l'impact de la planification formelle dans un contexte de «nonprofit»?</li> <li>- La planification est-elle reliée à la performance?</li> <li>- Sondage, et questionnaires auprès de 283 organisations de «Crédit Union» en Virginie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environ 65% de l'échantillon ne pratiquait pas la planification formelle;</li> <li>- La plupart des ONP qui planifiaient étaient de tailles importantes, avec de bonnes pratiques managériales et des ÇA sophistiqués: elles avaient des objectifs clairs, des communications et des mécanismes de prise de décisions efficaces;</li> <li>- Celles qui avaient planifié avaient amélioré leurs taux de croissance des membres, des prêts et des dépôts;</li> <li>- La planification avait un lien avec certains indicateurs de performance, et non pas avec d'autres.</li> </ul>
<b>Kushner et Poole (1996):</b> «Exploring structure effectiveness relationships in nonprofit arts organizations»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles structures décisionnelles sont-elles liées avec l'efficacité dans les ONP?</li> <li>- Entrevues, et études d'archives de 19 ONP efficaces dans le domaine des arts;</li> <li>- Analyses, statistiques descriptives;</li> <li>- Évaluation de l'efficacité organisationnelle, sous l'angle de la prise de décision, par l'utilisation des indicateurs multiples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En mettant ensemble sur les axes les deux dimensions de «Identité de celui qui influence la décision» et «Diffusion d'influence», les auteurs présentent un modèle organisationnel avec cinq configurations structurelles: «Grass-root», «Coordinating», «Institutional», «Indecisive» et «Directoral»;</li> <li>- La performance peut venir de diverses configurations, mais le commitment des membres à la structure organisationnelle est souligné comme étant un élément de succès très important;</li> <li>- La bonne performance est associée avec les structures qui distribuent l'influence et qui acquièrent le support des membres de l'organisation.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Miller (1991):</b>  <i>»Institutionalized contractions: Trouble in a colonial mission«</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les impacts des croyances, expériences et intérêts sur la structure d'une organisation?</li> <li>- Étude interprétative du travail de «The Basel Mission» en Afrique au cours du 19<sup>e</sup> siècle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation étudiée a laissé beaucoup de réalisations dans la communauté malgré ses politiques qui décourageaient la créativité et négligeaient la confiance entre les missionnaires; En fait, ses forces et faiblesses venaient d'une même source: une structure d'autorité forte, charismatique, traditionnelle et déclinatoire;</li> <li>- Les expériences historiques du participant, ses valeurs et intérêts ont permis les formes d'autorité, la structure et la stratégie de l'organisation pour qu'elle dure malgré les pressions internes et externes pour le changement.</li> </ul>
<p><b>Murray, Bradshaw et Wolpin (1992):</b>  <i>«Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance»</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les relations entre la distribution du pouvoir au ÇA et les caractéristiques internes et externes de performance?</li> <li>- Sondage auprès de 417 ONP dans les domaines de la santé et des services sociaux au Canada, entre 1990-91;</li> <li>- Étude de cas approfondie de la situation où la «dispersion du pouvoir» devient la variable critique pour comprendre les patterns de gouvernance;</li> <li>- Utilisation de régressions multiples et d'autres méthodes de statistiques descriptives;</li> <li>- Cette étude fournit des informations sur les dynamiques des ÇA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le pouvoir est un aspect important des ÇA, mais il est souvent négligé;</li> <li>- Cinq patterns de la distribution de pouvoir ont été trouvés: «CEO-dominated Board», «Chair-determined Board», «Fragmented-power Board», «Power-sharing Board» et «Powerless Board»;</li> <li>- Mais la plupart des organisations étaient identifiées comme «CEO-dominated Board» ou «Power-sharing Board»;</li> <li>- En général, le pouvoir d'un membre du ÇA est lié avec son background;</li> <li>- En général, l'ancienneté du CEO avait une corrélation positive avec un «CEO-dominated Board», et négativement avec un «Chair-dominated Board»;</li> <li>- Plus l'organisation était grosse, plus elle était «CEO-dominated».</li> </ul>

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats trouvés</i>
<p><i>Nutt (1986):</i> «Tactics of implementations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les tactiques utilisées par les managers pour implanter les changements planifiés?</li> <li>- Étude de 9\ cas de ONP dans le domaine des services,</li> <li>- Entrevues avec les managers les plus impliqués dans le processus;</li> <li>- Utilisation des méthodes d'analyse statistiques (régressions, ANOVA, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre types de tactiques ont été identifiés: «intervention», «persuasion», «participation» et «décret»; Elles se distinguaient par la nature et le degré d'engagement de l'agent;</li> <li>- «Intervention» (le processus par lequel le manager crée et justifie de nouvelles normes dans le système qu'il veut changer, et offre une nouvelle définition acceptable de la performance) a été identifiée comme la tactique la plus efficace (100% de succès), mais seulement 20% des cas étudiés l'utilisaient dans les faits;</li> <li>- La «persuasion» et la «participation» assuraient chacune 75% de taux de réussite, mais 42% des cas étudiés utilisaient la première et 17% la seconde;</li> <li>- «décret» n'avait que 23% de taux de réussite d'après le modèle, mais 43% l'utilisaient dans les faits.</li> </ul>
<p><i>Nutt (1987):</i> «Identifying and appraising how managers install strategy»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles tactiques efficaces sont utilisées par les managers pour implanter une stratégie?</li> <li>- Étude de cas de 68 organisations dans le domaine des services pour les étudiants;</li> <li>- Classification des tactiques utilisées en 4 groupes;</li> <li>- Utilisation des méthodes d'analyse statistiques (régressions, ANOVA, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les organisations étudiées utilisaient à 90% l'une ou l'autre des 4 tactiques de «persuasion» (utilisée par 48% des cas), «intervention» (21%), «participation» (15%) et «décret» (16%);</li> <li>- Le comportement des managers était lié aux différentes formes de délégation;</li> <li>- Lorsque le manager adoptait une tactique d'«intervention», le succès de l'implantation était assuré; mais avec la tactique «edict» - utilisation du pouvoir-, l'implantation a connu des difficultés;</li> <li>- Les variables d'intervention les plus importantes comprenaient «le type de réponse stratégique nécessaire», «la perception de son importance», «les savoir-faires du staff», «les pressions du temps» et «les ressources disponibles»;</li> <li>- Une des causes majeures d'échec d'implantation a été identifiée par le manque d'engagement direct des managers (ou des stakeholders clés) dans le processus;</li> <li>- «Intervention» était la tactique la plus utilisée et «Décret», la moins; «Participation» et «Persuasion» étaient également utilisées.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Nutt (1989):</b> « <i>Selecting tactics to implement strategic plans</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment implanter les tactiques chez les ONP?</li> <li>- Étude de cas de 50 organisations dans le domaine des services;</li> <li>- Même méthodologie que Nutt (1987).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque les tactiques recommandées par le cadre étaient utilisées, il y a eu 94% de succès (contre 29% de succès lorsque des tactiques alternatives étaient choisies);</li> <li>- L'utilisation du cadre proposé peut améliorer l'implantation stratégique;</li> <li>- Le cadre permet aussi d'identifier les conditions sous lesquelles les participants peuvent utiliser les tactiques;</li> <li>- L'analyse montre qu'en général, les managers investissent très peu de leur temps dans l'implantation de la stratégie.</li> </ul>
<b>Odom et Boxx (1988):</b> « <i>environmental planning process, and organizational performance of churches</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle sont les relations entre la planification formelle, la taille, le taux de croissance et les perceptions de l'environnement pour le cas des églises?</li> <li>- Questionnaires auprès de 175 églises; les résultats et d'autres données statistiques (fournies par les églises) ont été analysés grâce aux méthodes statistiques</li> <li>- La perception de l'environnement, le niveau de la sophistication de la planification et les relations entre la taille et la croissance ont été examinées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sophistications de la planification étaient positivement liées avec la taille et la croissance de l'église;</li> <li>- La perception de l'environnement n'est pas forcément influencée par les mesures environnementales objectives; ce qui souligne l'importance de la «perception» dans la prise de décision;</li> <li>- La relation entre la «perception» et la «sophistication» montre que la planification a été utilisée par les leaders des églises afin de remédier à la complexité de l'environnement;</li> <li>- La planification formelle était positivement corrélée à la croissance.</li> </ul>
<b>Sheinfeld et Weirich (1981):</b> « <i>Ideology and performance: Service delivery in a community mental health center</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les paradigmes idéologiques à l'intérieur d'une organisation et leurs impacts sur les autres facteurs organisationnels ainsi que sur la performance?</li> <li>- Étude de cas d'un grand centre communautaire de la santé mentale et de ses filiales dans une grande ville américaine;</li> <li>- Données collectées par les entrevues, études de documents et rapports internes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chacune des filiales avait répondu aux directives du headquarter de façon unique à cause du fait qu'il avait une idéologie dominante différente;</li> <li>- Le pluralisme idéologique baissait la productivité des «staff»;</li> <li>- A cause de cette diversité idéologique, les administrateurs devaient penser plus créativement les politiques générales et leurs implantations;</li> <li>- Un style de management directif ou bureaucratique ne semblait pas être approprié à cette organisation.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Sicilianon (1997) :</b> «The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la relation entre la planification formelle et la performance dans les YMCA?</li> <li>- Sondage auprès de 240 YMCA plus les données statistiques venant de ces organisations, à Chicago;</li> <li>- Méthodes de statistiques descriptives et régressions multi-variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu importe la taille, les organisations qui avaient utilisé la planification formelle avaient généralement amélioré leurs performances financières et sociales, par comparaison à celles qui ne l'avaient pas fait;</li> <li>- La bonne performance dépendait aussi de la question de si la responsabilité de la planification était laissée ou non à un sous-comité du ÇA plutôt qu'à un comité constitué d'exécutifs ou de consultants.</li> </ul>
<p><b>Sicilianon et Floyed (1993) :</b> «Nonprofit boards, strategic management and organizational performance : an empirical study of YMCA organizations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quel point l'engagement du ÇA des YMCA dans la planification stratégique avait un lien avec la performance organisationnelle?</li> <li>- Sondage auprès 240 YMCA;</li> <li>- Utilisation des méthodes d'analyse statistiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ÇA de tailles importantes s'impliquaient plus dans la planification stratégique, et cette implication améliore la performance sociale;</li> <li>- L'engagement du ÇA dans la planification projeté la relation entre la taille du ÇA et la performance sociale.</li> </ul>
<p><b>Smith et Shen (1996) :</b> «Factors characterizing the most effective nonprofit managed by volunteers»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les relations entre les différentes formes de gouvernance et l'efficacité «réputationnelle»?</li> <li>- Questionnaires à 39 ONP dans une banlieue de Boston;</li> <li>- Analyses statistiques, régressions multi-variables, et entretiens en profondeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité réputationnelle (l'appréciation des pairs) est significativement liée à la nature de l'organisation, sa gouvernance et sa formalisation;</li> <li>- Les organisations qui avaient un ÇA et des comités formels ainsi que suffisamment d'officiels avaient un niveau élevé d'efficacité «réputationnelle»;</li> <li>- Il n'y avait pas de relations entre le leadership et la stratégie d'un côté et l'efficacité «réputationnelle» de l'autre.</li> </ul>
<p><b>Stone (1991) :</b> «The propensity of governing boards to plan»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les relations entre les caractéristiques du ÇA et la planification formelle dans les ONP?</li> <li>- Entretiens avec les managers de 44 ONP dans les domaines des arts et des services sociaux, dont une étude en profondeur;</li> <li>- Méthodes d'analyse statistiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planification était souvent épisodique;</li> <li>- Mais les organisations munies d'une planification semblaient mieux comprendre la mission, la structure et les fonctions du ÇA;</li> <li>- Voir aussi Stone (1989).</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Unterman et Davis (1982) :</b> «The strategy gap in nonprofits»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi si peu de ONP utilisent-elles la planification stratégique?</li> <li>- Travail participatif avec plus que 100 ONP, récoltes des données par sondages et entretiens et analyses statistiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les exécutifs du domaine commercial, lorsqu'ils deviennent membre des ÇA des ONP, ne prennent pas souvent part dans les décisions stratégiques car ils savent qu'il est trop difficile d'infuser leurs valeurs dans le processus;</li> <li>- Généralement, dans les ÇA des ONP, les seuls membres internes sont les CEO; c'est aussi ces derniers qui participent régulièrement aux réunions (les autres membres ne participaient qu'entre 50% à 60%);</li> <li>- Chez les membres des ÇA des organisations étudiées, 22% manquaient d'expériences managériales directes;</li> <li>- La planification formelle serait plus appropriée pour le cas des ONP de taille importantes;</li> <li>- D'autres suggestions pour surmonter les problèmes managériaux et pour améliorer la gestion stratégique sont proposées.</li> </ul>
<p><b>Vogel et Patterson (1986) :</b> «Strategy and structure : a cause study of implications of strategic planning for organizational structure and management practice»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les interrelations entre la planification stratégique et les changements structurels dans les organisations?</li> <li>- Étude de cas d'une agence de service pour les jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planification est comme une des tâches majeures de la gestion des ONP;</li> <li>- La stratégie organisationnelle nécessite un changement dans la structure et crée certains conflits entre le «staff» et les membres de la haute direction;</li> <li>- L'organisation étudiée avait réussi à mettre en place une nouvelle structure et un nouveau système de management fonctionnant plus sur les principes de groupe.</li> </ul>
<p><b>Wernet et Austin (1991) :</b> «Decision making style and relationship patterns in nonprofit human service organizations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont le style de la prise de décision et les patterns de leadership dans les ONP de services humanitaires?</li> <li>- Entrevues avec 12 dirigeants d'organismes de services sociaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise de décision est surtout réactive en réponse à un changement dans les fonds;</li> <li>- Les facteurs importants qui affectent la prise de décision sont: «la fréquence de changement des exécutifs», «la structure de Program-service», «les questions financières», «les cycles économiques» et «le développement du capital»;</li> <li>- L'adaptation des organisations est particulièrement fonction des trois premiers facteurs;</li> <li>- Un changement dans le support financier implique des changements structurels et de leadership;</li> <li>- Les patterns de leadership déterminent largement le partenariat entre le ÇA et le CEO, même si ces deux poursuivent des politiques différentes.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Wood (1991):</b> «Is governing board behaviour cyclical?»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les ÇA ont des styles de prise de décision différents?</li> <li>- Est-ce que leurs styles évoluent à travers des cycles prédictifs?</li> <li>- Entrevues avec les membres des ÇA de 21 agences dans le domaine de services aux jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe des cycles prédictifs de comportement des ÇA qui comprennent les phases de «funding», «sustaining», «super-managing», «corporate» et «ratifying»;</li> <li>- Les ÇA peuvent se trouver dans l'une ou l'autre de ces phases durant la vie d'une organisation.</li> </ul>
<b>Young et Sleeper (1988):</b> «National associations and strategic planning»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la relation entre la structure, l'utilisation de la planification stratégique et les systèmes de management dans les organismes?</li> <li>- Sondage auprès de 79 associations de santé et de bien être social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associations de taille importante sont plus aptes à utiliser la planification stratégique et les systèmes de management;</li> <li>- Environ 50% d'organisations étudiées pratiquaient la planification en réponse aux changements majeurs internes et/ou externes.</li> </ul>

(\* Vatican II (1962-65) a substantiellement révisé les philosophies de base et les principes théologiques de l'Eglise; Elle a donc initié des changements fondamentaux dans le domaine de «Self-understanding» de l'Église dans plusieurs domaines.

## Chapitre 2

### ÉTUDES EMPIRIQUES FOCALISÉES ESSENTIELLEMENT SUR L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES ONP

Comme nous l'avons affirmé à l'introduction, le présent chapitre est consacré à l'exposition des résultats de recherches empiriques focalisées, principalement, sur l'environnement externe des ONP. Alors, dans cette catégorie, 32 études empiriques ont été identifiées, et présentées au tableau 2. Comme nous le verrons, de l'ensemble de ces études il ressort 5 résultats principaux qui sont les suivants :

1. Les ONP sont affectées par des influences venant des sources multiples, mais surtout des sources de financement; la plupart des ONP se trouvent dans une position de dépendance de ressources totale ;
2. Les bailleurs de fonds, perçus comme éléments les plus importants de l'environnement des ONP, ont souvent exigé de ces organisations pour qu'elles pratiquent la planification stratégique; Et la majorité des managers des ONP ont la perception que la planification formelle comporte une vertu de légitimation auprès des bailleurs de fonds ; Mais ces exigences des bailleurs de fonds ont marqué négativement l'autonomie des organisations et leurs missions ;
3. Parmi les ONP qui ont expérimenté la planification, les différences de pratiques vont de la «planification opérationnelle» jusqu'à l'utilisation de certains éléments de la «planification à long terme» en passant par l'utilisation de la planification de façon informelle; Et ce sont plutôt les ONP d'une certaine taille qui se sont servies de la planification stratégique ;
4. Les principales conséquences de la planification sur les dynamiques internes sont des changements dans la structure organisationnelle et dans la balance du pouvoir entre les managers et les membres du conseil d'administration ;
5. Comme conséquences des turbulences de l'environnement général, et particulièrement de l'environnement des ressources financières, les ONP utilisent à la fois des stratégies «coopératives», à la fois des stratégies «compétitives»; Mais les résultats de ces deux stratégies sont très différents.

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Alter (1990):</b> «An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les caractéristiques des «clients», des «services» et des «structures» affectent le «conflit» et la «coordination» dans les systèmes inter-organisationnels?</li> <li>- Entrevues et questionnaires auprès de 15 organismes humanitaires dans un système d'organisations de services sociaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations significatives entre les «conflits» et les «caractéristiques structurels» des systèmes;</li> <li>- Relations significatives entre la «coordination» et les «caractéristiques du service»;</li> <li>- Des «conflits» émergent dans les systèmes où il n'y a pas de correspondance entre le «besoin pour la coordination» et sa «pratique actuelle»;</li> <li>- Les variables «services intenses» et les «clients non volontaires» sont corrélés avec «la coordination»;</li> <li>- La «différenciation de système» et «la complexité» augmentent «les conflits»;</li> <li>- «Conflits» et «Coordination» ont une relation inverse.</li> </ul>
<p><b>Berg et Wright (1980):</b> «Program funding as an organizational dilemma : Goal displacement in social work programs»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les agences qui reçoivent des fonds sur la base des contrats connaissent-elles plus de «Goal Displacement» que celles qui reçoivent des fonds garantis?</li> <li>- Quatre programmes sociaux qui ont changé de fonds en block au «service-based Funding»;</li> <li>- Observation, étude approfondie et analyse des expériences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les agences qui opéraient sous un système comptable strict et continu ont été forcées d'ajuster leurs structures et procédures internes pour se conformer aux exigences des contrats.</li> </ul>
<p><b>Bernick (1984):</b> «New ventures for poverty agencies»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi les agences de lutte contre la pauvreté qui ont expérimenté les pratiques de partenariat ont connu du succès?</li> <li>- Cinq agences de lutte antipauvreté qui ont implanté des programmes de partenariat pour fournir du travail et de la formation aux chômeurs chroniques;</li> <li>- La méthodologie n'est pas expliquée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces expériences se sont révélées comme des succès; les ONP devraient continuer de faire ce genre d'essais;</li> <li>- A partir de ces expériences, les facteurs de réussite sont: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une concentration sur les marchés riches, en dehors des régions pauvres;</li> <li>- Un effort pour que le partenariat n'endommage pas les commerçants locaux;</li> <li>- Une diversification lorsque c'est possible;</li> <li>- Une nomination de quelqu'un venant du milieu des affaires comme manager du programme de partenariat;</li> <li>- Une mise en place des standards (d'assiduité et de performance) pour les travailleurs.</li> </ul> </li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Bielfeld (1992):</b> «Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quel point les stratégies à l'égard des bailleurs de fonds sont efficaces pour réduire les incertitudes perçues?</li> <li>- Quelles sont les facteurs qui peuvent être associés à l'utilisation efficace des stratégies pour réduire ces incertitudes?</li> <li>- Études longitudinales, entrevues et analyses statistiques auprès de 174 organismes dans les domaines de la santé, la culture et l'éducation, pour les périodes 1980-84 et 1984-88, dans trois régions des États Unis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'incertitude reliée à l'obtention des fonds était un souci majeur des ONP durant les années 1980 et les années subséquentes;</li> <li>- L'utilisation de différentes stratégies a donné différents résultats: en général les ONP ont réussi à employer des «stratégies de revenus» pour obtenir plus de financements et plus d'informations à propos des bailleurs de fonds; des «stratégies de légitimation» pour trouver plus de bailleurs avec des engagements plus stables sur une plus longue durée et des «stratégies de retranchement» pour rationaliser leurs opérations;</li> <li>- Ces trois stratégies étaient moins efficaces pour les petites ONP, celles du domaine de la santé et du bien être et celle dont les sources majeures de fonds étaient «Self-generated income».</li> </ul>
<b>Bielfeld (1994) :</b> «What affects nonprofit survival? »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les «patterns» de mortalité chez les ONP?</li> <li>- Quelles stratégies sont importantes pour la survie des ONP?</li> <li>- Huit années d'études longitudinales pour le cas de 228 ONP non-religieuses à Minopolis/St.Paul, entre 1980-88;</li> <li>- Questionnaires et analyses statistiques descriptives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durant 1980-84, 20% des ONP ont disparus et cette figure s'est élevée à 40% durant 1984-88;</li> <li>- Celles qui étaient mortes comprenaient les ONP jeunes, avec peu de membres et peu de dépenses;</li> <li>- C'est dans les domaines de l'éducation et du logement où il y avait le plus de taux de mortalité; une situation qui reflète bien la théorie de l'écologie des populations;</li> <li>- Les ONP survivantes ont utilisé des stratégies multiples avec un accent particulier sur la recherche de nouveaux revenus et de légitimité;</li> <li>- Les ONP qui avaient cessé les opérations avaient moins de stratégies à l'égard des bailleurs de fonds, mais, plus de stratégies de retranchement.</li> </ul>
<b>Boje et Whetten (1981) :</b> «Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality and attributions of influence in interorganizational networks»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles stratégies organisationnelles et contraintes contextuelles affectent la «centralité» et les «influences» dans les réseaux inter-organisationnels?</li> <li>- Entrevues et études documentaires auprès de 316 agences de Manpower dans 17 communautés aux États Unis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La combinaison des variables «stratégies organisationnelles» et «contraintes organisationnelles» dans un modèle de relations inter-organisationnelles est judicieuse;</li> <li>- Les liens inter-organisationnels qui sont imposés par l'extérieur ont à la fois des coûts et des bénéfices;</li> <li>- Les variables de l'influence avaient une relation positive avec la centralité du réseau, les échanges de communications;</li> <li>- Le faible autonomie administrative avait une relation négative avec la centralité dans le réseau;</li> <li>- Les programmes conjoints et les échanges de communications étaient positivement associés avec la centralité dans le réseau.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Colignon (1987):</b> «Organizational permeability in U.S. social service agencies»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un grand degré de contingences environnementales et de perméabilités organisationnelles amènent-ils à un design organisationnel plus dynamique?</li> <li>- Entrevues et questionnaires auprès de 29 ONP dans le domaine des services sociaux;</li> <li>- Analyses statistiques descriptives et régressions multi-variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les «contingences environnementales» et les «Boundary permeability» sont empiriquement mesurées; leurs relations et effets sont discutés sur les caractéristiques de l'organisation;</li> <li>- Les contingences environnementales et la perméabilité des frontières organisationnelles ont des impacts différents sur le design;</li> <li>- Consistante avec l'hypothèse de départ, la «Boundary permeability» était fortement liée avec certaines des mesures de la structure (décentralisation, innovation, communication);</li> <li>- Contrairement à l'hypothèse de départ, l'«Environmental contingency» était fortement, et positivement, liée aux variables de la «formalisation»;</li> <li>- Les caractéristiques organisationnelles, loin d'être des réponses déterministes aux contingences environnementales, sont des processus d'interdépendance et de réciprocité complexes;</li> <li>- Il existe une interdépendance entre le design organisationnel, les liens inter-organisationnels et les contingences environnementales.</li> </ul>
<b>Crittenden, Crittenden et Hunt (1988) :</b> «Planning and stakeholder satisfaction in religious organizations»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les relations entre les éléments de la planification formelle et la satisfaction des stakeholders?</li> <li>- Sondages auprès de 28 organisations religieuses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure organisationnelle change avec la planification;</li> <li>- Pour la croissance des fonds, les avis divergeaient significativement entre l'utilisation de la planification formelle et informelle;</li> <li>- Aucune autre différence sur les autres mesures de satisfaction des stakeholders.</li> </ul>
<b>Galaskiewicz et Shatin (1981);</b> «Leadership and networking among neighborhood human service organizations»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans les conditions de turbulence, les dirigeants des ONP concentrent-ils leurs efforts sur les gens qu'ils connaissent personnellement et, avec qui, ils partagent les mêmes valeurs?</li> <li>- Entrevues auprès de 181 écoles, églises et ONP engagées dans les services de bien être pour les jeunes;</li> <li>- Utilisation des méthodes de statistiques descriptives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralement, en présence à des incertitudes environnementales, les leaders instaurent des relations coopératives avec leurs connections personnelles;</li> <li>- Dans les environnements turbulents, la coopération semblait plus se faire entre les gens de même background (la race, l'éducation, etc.);</li> <li>- Les coopérations basées sur les affiliations statutaires pouvaient réduire l'incertitude pour les dirigeants individuellement, mais réduire aussi l'efficacité organisationnelle et l'allocation des ressources dans le système;</li> <li>- Les relations coopératives pouvaient se transformer en coalitions politiques.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Gronbjerg (1991) :</b> «How nonprofit human service organizations manage their funding sources: key findings and policy implications»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les contingences que les ONP rencontrent lors qu'elles sont en face de différentes sources de revenus?</li> <li>- Quelles sont les implications des relations de recherche des fonds sur la gestion des ONP?</li> <li>- Six ONP du domaine des services sociaux; études de cas en profondeur, entrevues avec les dirigeants et expérience du travail de l'auteur avec les ONP;</li> <li>- Explore les résultats de recherches sur les bailleurs de fonds et énumère les implications: pour les bailleurs, pour les ONP et pour la communauté en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bailleurs de fonds devraient réaliser que les ONP ont des sources de fonds diverses, et que cela a des implications sur leur gestion; ils doivent donc éviter des attentes non réalistes de la part des ONP et faire en sorte que leurs exigences ne diminuent pas les services;</li> <li>- Les ONP devraient réaliser que la gestion de diverses sources de financement est complexe; elle nécessite une communication interne (concernant les programmes et leurs liens avec les besoins des bénéficiaires), le maintien de la coordination générale afin d'intégrer l'ensemble des services, une attention pour que la mission organisationnelle ne se dévie pas; elles doivent particulièrement veiller à ce que la société ne perde pas confiance en elles; D'ailleurs, le gouvernement semble de plus en plus glisser ses propres problèmes et échecs aux ONP;</li> <li>- Au niveau du système, deux questions générales suivantes sont soulevées; celle de l'existence des coûts de transaction élevés dans le système et celle de la duplication des services offerts;</li> </ul>
<p><b>Hardina (1990) :</b> «The effect of funding sources on client access to services»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sources de financement déterminent-elles si les stratégies sont «Client-exclusive» ou «Consumer-inclusive»?</li> <li>- Questionnaires et études longitudinales de 53 agences de bien être sociales dans trois communautés de la région de Chicago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stratégies peuvent être «Client-exclusive» (qui limitent l'accès aux services) ou «Consumer-inclusive» (qui impliquent les clients dans la provision de services et dans le processus de la prise de décision);</li> <li>- Les sources de fonds jouent un rôle significatif dans la détermination de «Access Stratégies»;</li> <li>- La dépendance vis à vis des bailleurs de fonds externes augmente les complications pour les ONP;</li> <li>- La plupart des organisations étudiées utilisaient les stratégies de «Client-exclusive»;</li> <li>- La croyance selon laquelle l'acceptation des fonds gouvernementaux limitait la flexibilité de l'organisation (en réponse aux besoins des clients) a été confirmée.</li> </ul>
<p><b>Harlan et Savidel (1994) :</b> «Board members' influence on the government-nonprofit relationship»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment, et sous quelles conditions, les ÇA des ONP influencent les relations gouvernement-ONP?</li> <li>- Questionnaires envoyés aux 464 exécutifs et membres des ÇA chez les ONP;</li> <li>- Utilisation de méthodes statistiques, régressions multi-variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En général, les ÇA jouent 4 rôles, à des degrés différents: «facilitateur», «avocat politique», «Buffer» et/ou «gardien de valeurs»;</li> <li>- Comme «facilitateur» et «avocat politique», les ÇA agissent pour maintenir l'interdépendance entre les deux secteurs Nonprofit/gouvernement; comme «Buffer» et «gardien de valeurs», ils agissent pour préserver l'autonomie de leurs organisations;</li> <li>- Ces quatre rôles joués par les ÇA dans les interactions gouvernement/ONP rétablissent l'équilibre en terme de l'allocation de pouvoir;</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>LaBarbera (1991);</b> «Commercial ventures of religious organizations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les activités entrepreneuriales (pour gagner des revenus) des organisations religieuses?</li> <li>- Étude empirique de 105 «ventures» pratiqués par les ONP religieuses, allant de la vente de T-shirts jusqu'aux activités plus complexes des universités, etc.;</li> <li>Entrevues auprès de 35 organisations religieuses (23% juives et 77% chrétiennes) dans différentes régions des États Unis, dans les années 1980.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gain de revenu était rarement la première préoccupation des organisations étudiées;</li> <li>- Les buts primaires de ces «ventures» étaient d'atteindre des objectifs spirituels et sociaux comme Pévangélisation, la fourniture de membership, le développement économique, etc.;</li> <li>- Vis à vis du secteur commercial, la philosophie du groupe étudié était plus coopérative que compétitive;</li> <li>- Par comparaison aux autres organisations, une dimension spirituelle distinguait les opérations des organisations étudiées;</li> <li>- Il a été souligné que l'organisation peut devenir profitable, mais cela aura un impact sur sa mission</li> </ul>
<p><b>Liebschutz (1992);</b> «Coping by nonprofit organizations during the Reagan years»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment peut-on donner sens aux décisions budgétaires du gouvernement fédéral?</li> <li>- Études longitudinales de six ONP de services dans les domaines de ressources humaines et de la santé dont les plus grosses parts de budgets venaient du gouvernement fédéral;</li> <li>- Études de managements, stratégies et choix des programmes des organisations concernées durant les deux mandats de la présidence de Reagan, durant les années 1980.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les offres de programmes étaient plus nombreuses et diversifiées à l'époque de Reagan;</li> <li>- Les organisations étudiées se sont bien débrouillées pour chercher des fonds venant des sources gouvernementales;</li> <li>- Cependant, les fonds gouvernementaux comportaient des risques pour diverger la mission des ONP, et n'étaient pas nécessairement efficaces pour les clients;</li> <li>- Mais les gestionnaires des organisations étudiées ont réussi à épargner leurs missions de diverger;</li> <li>- Avec les pressions budgétaires, les ÇA avaient changé de rôle.</li> </ul>
<p><b>Martin et Glisson (1989) :</b> «Perceived structure : Welfare organizations in 3 societal cultures»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quel degré les éléments de la structure sont déterminés par la culture sociale?</li> <li>- Questionnaires aux managers «Une» et «staff» de 56 organisations de bien être à Guam, Oahu et St. Louis;</li> <li>- Les dimensions structurelles étaient la «formalisation» et la «Centralisation», et étaient mesurées à partir des perceptions des intervenants;</li> <li>- Régressions multi-variées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les organismes de Guam étaient les plus formalisés et centralisés (donc les variables «Culture/localisation» prédisent fortement la «formalisation»); ceux de Oahu n'avaient pas de différences significatives avec ceux de St. Louis;</li> <li>- «Culture/localisation» et «Taille» prédisaient la «Centralisation»;</li> <li>- La différence culturelle prédit la formalisation de la structure, mais pas la centralisation;</li> <li>- La culture joue un rôle «modérateur » entre la taille de l'organisation, son âge et sa structure.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>McMurry, Netting et Kettner (1991) :</b> «How nonprofits adapt to a stringent environment»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ONP de services humanitaires sont elles concernées par les clients qui ne peuvent payer? A quel point?</li> <li>- Questionnaires auprès de 198 agences de services humanitaires en Arizona;</li> <li>- Méthodes de statistiques descriptives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les missions charitables des organisations étudiées n'étaient pas financées par les «dollars venant de la charité», mais venant plutôt du gouvernement, des subventions, des fondations, etc.; Par conséquent, l'étude a trouvé que ces organisations subissaient énormément les influences de ces bailleurs de fonds;</li> <li>- Le minimum exigé de contribution des clients n'était pas respecté;</li> <li>- La plupart des organisations qui avaient connu une baisse de revenu avaient haussé le niveau de la compétition avec les autres organisations, et avaient augmenté les exigences vis à vis des clients;</li> <li>- Les besoins des clients avaient augmenté, mais pas les revenus;</li> <li>- Une large variété de stratégies a été utilisée pour attirer les clients;</li> <li>- Dans le domaine de «high-pay clients», 90% des ONP ont affirmé que la compétition était très forte.</li> </ul>
<p><b>O'Biren et Collier (1991) :</b> «Merger problems for human service agencies»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les problèmes qu'impliquent les acquisitions et les fusions entre les ONP?</li> <li>- Étude de cas d'une fusion chez deux ONP à Oregon: la première, avec une petite taille, spécialisée et ayant généralement comme membres des volontaires; la deuxième, avec une taille moyenne, diversifiée et un staff professionnel;</li> <li>- Entrevues avec les dirigeants des deux organisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le problème essentiel dans cette fusion était la différence des deux organisations: leurs histoires, pratiques de services aux clients, relations avec la communauté, gestions financières, gouvernances, politiques à l'égard du personnel, etc.</li> <li>- Besoin d'approcher la fusion attentivement.</li> </ul>
<p><b>Palmer (1977) :</b> «Arts management cutback : a cross-sector analysis»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles stratégies sont utilisées par les ONP en cas d'une coupure financière?</li> <li>- Est-ce qu'il existe des différences intersectorielles dans les stratégies employées?</li> <li>- Questionnaires envoyés aux 237 dirigeants des organisations humanitaires (publiques et privées) australiennes du domaine des arts visuels; dans les années 1990;</li> <li>- Utilisation des statistiques descriptives et des régressions multi-variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de coupures financières les stratégies de «downsizing», de «réduction des coûts», de «commercialisation», de «refinancement», de «coopération» ou de «re-localisation» étaient souvent utilisées;</li> <li>- Les ONP privées semblaient plus privilégier les stratégies de «refinancement»; les autres, les stratégies «politique» et «coopérative»;</li> <li>- Les organisations publiques et les ONP n'étaient pas significativement différentes selon leurs stratégies.</li> </ul>

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats trouvés</i>
<p><b>Provan, Beyer et Kruyboch (1980);</b> «Environmental linkages and power in resource dependent relations between organizations»</p>	<p>- Vis à vis de «United Way», est-ce qu'un organisme qui maintient des liens avec les éléments importants de la société augmentera, ou baissera, sa dépendance? - Étude des archives, entrevues avec 46 organismes de ressources humaines membres de «United Way», et régressions bi-variables et multi-variables.</p>	<p>- Les variables suivantes peuvent augmenter le pouvoir d'un organisme vis à vis de United way:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le nombre des membres;</li> <li>- le lien avec les élites;</li> <li>- les liens inter-organisationnels à l'intérieur du réseau de United Way;</li> <li>- la demande pour ses services;</li> <li>- les types de services offerts.</li> </ul> <p>- Le pouvoir (variable dépendante) a été conceptualisé en terme de 5 indicateurs (variables indépendantes - 2 indicateurs sur le pouvoir «perçu», deux indicateurs sur le pouvoir «enacted» et un indicateur sur le pouvoir «potentiel»);</p> <p>- La régression montre que les liens des organismes avec les éléments de la société peuvent modifier les relations de pouvoir à l'intérieur d'un ensemble organisationnel qui, ce dernier, est construit sur la base de la dépendance;</p> <p>- Le lien avec les éléments de la communauté s'est révélé comme un fort prédicateur de pouvoir potentiel; Les organismes avec peu de pouvoir potentiel auraient pu avoir plus de budget s'ils avaient plus de liens avec les clients et s'ils avaient baissé leurs coûts par client.</p>
<p><b>Schmid (1992) :</b> «Strategic and structural change in human service organizations : The role of the environment»</p>	<p>- Quels <i>sont</i> les impacts des facteurs environnementaux sur les changements stratégiques et structurels? - Différentes méthodes selon différents organismes (126) de ressources humaines en Israël.</p>	<p>- Facteurs identifiés effectuant l'adoption d'une stratégie et le design d'une structure organisationnelle: idéologie de l'organisation, accessibilité des revenus, niveau de stabilité de l'environnement (variabilité, hétérogénéité et certitude);</p> <p>- Les organisations opérant dans un environnement incertain avec peu de ressources et des clients hétérogènes tendent d'adopter des stratégies «compétitives» et «généralistes»;</p> <p>- Celles qui œuvrent dans les environnements plus stables ou les environnements incertains, mais avec des clients plus homogènes, tendent d'adopter des stratégies «coopératives» ou «spécialistes».</p>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Schmid (1995):</b> «Merging nonprofit organizations: Analysis of case study»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que la fusion réduit les problèmes de la dépendance des ressources et les luttes politiques chez les ONP?</li> <li>- Étude de cas d'une fusion des ONP fournisseuses de services sociaux (nombre inconnu) à Jérusalem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fusion de deux organisations avec des idéologies différentes est problématique; engendrant beaucoup de coûts et peu d'efficacité;</li> <li>- La fusion étudiée s'était résultée de disputes politiques permanentes;</li> <li>- La fusion de deux organisations n'amène pas forcément l'efficacité, l'efficience et la performance; Par contre elle peut amener un manque de flexibilité;</li> <li>- La fusion ne devrait pas être une fin en soi, mais un moyen pour améliorer les services aux clients.</li> </ul>
<p><b>Singer et Yankey (1991):</b> «Organizational metamorphosis : A study of 18 nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment se pratiquent les fusions et acquisitions dans les ONP?</li> <li>- Entrevues dirigées avec les CEO et les membres des ÇA de 18 organisations dans le domaine des services sociaux, qui avaient pratiqué une fusion ou une acquisition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les raisons financières étaient des stimuli important pour expérimenter ces fusions;</li> <li>- La stabilité financière était un résultat positif et important de ces fusions;</li> <li>- Le moral et la productivité des membres étaient affectés par ces fusions;</li> <li>- Il faudrait donc de bonnes relations, des communications honnêtes et ouvertes pour réussir les processus de ce genre de fusion.</li> </ul>
<p><b>Singh, Tucker et House (1986):</b> «Organizational legitimacy and the liability of newness»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les perspectives d'adaptation écologique ou d'action hasardeuse (Random Action) décrivent mieux le changement organisationnel dans les ONP?</li> <li>- Toutes les ONP financées entre 1970 et 1980 à Toronto (389);</li> <li>- Études d'archives et entrevues; emploi de la méthode «Event History Analysis»;</li> <li>- Analyses statistiques</li> <li>- Chercher les raisons de «Newness» (propension de la disparition de jeunes organisations) parmi «la légitimation externe» ou «la coordination interne».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce sont les facteurs de «External legitimacy» qui sont responsables de «Newness», et non ceux de «Internal Coordination»; les résultats montrent que les formes de la légitimité externe baissent significativement le «Newness» tandis que la plupart des changements organisationnels internes n'étaient pas liés au «Newness»;</li> <li>- Mais l'exception était le changement du CEO qui, lorsque cela arrivait, faisait diminuer le «Newness»;</li> <li>- Le manque de support institutionnel qu'expérimentaient les jeunes organisations était une raison importante de «Newness».</li> <li>- Consistent avec la perspective écologique, une amélioration des services et/ou un changement du «sponsor» avaient des effets positifs significatifs dans les 10 premières années de la vie des ONP;</li> <li>- Consistent avec la perspective de «Random Action», le changement d'objectif n'avait pas d'impact significatif.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Stone (1991):</b> « <i>Planning as strategy in nonprofit organizations: an exploratory study</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est ce qui détermine l'adoption d'une planification formelle par une ONP? Les intérêts de qui sont protégés par la planification stratégique?</li> <li>- Entrevues avec les managers de 44 ONP dans les domaines des arts et des services sociaux;</li> <li>- Méthodes d'analyses statistiques._</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les types de planification étaient significativement reliés aux types de ONP et aux types d'environnements des fonds;</li> <li>- Les grosses ONP semblaient plus planifier;</li> <li>- Les processus normatifs et mimétiques dans l'environnement étaient des stimulus importants pour planifier formellement;</li> <li>- La planification était une réponse aux grands changements, internes et externes</li> </ul>
<b>Tober (1991) :</b> « <i>The strategic planning in organizations and environments</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le réseau inter organisationnel de planification dans une région rurale?</li> <li>- Entrevues et études d'archives dans 19 organisations de services de ressources humaines dans une région rurale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planification d'une organisation influençait, et était influencée par, les caractéristiques de planifications des autorités locales, régionales et provinciales;</li> <li>- Les demandes du ÇA et les exigences pour la planification étaient des stimuli significatifs pour que les organisations s'engagent dans la planification;</li> <li>- La planification modifie la structure organisationnelle, sa mission et les relations entre le «staff» et les dirigeants.</li> </ul>
<b>Tucker, Singh et Minhard (1990) :</b> « <i>Organizational form, population dynamics, and institutional change : the founding patterns of voluntary organizations</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les dynamiques écologiques et les changements institutionnels affectent les patterns de fonds des organisations?</li> <li>- Étude des archives et entrevues structurées auprès de 451 organismes de services sociaux, questionnaires;</li> <li>- Analyses statistiques, méthodes économétriques et régressions multiples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En se basant dans une perspective écologique, les auteurs cherchent les impacts de «fonds reçus» et de «changements institutionnels» sur les organisations étudiées;</li> <li>- Les dynamiques écologiques et les changements institutionnels avaient le plus d'impact sur les organisations spécialistes (un seul domaine) que sur les organisations généralistes (plusieurs domaines);</li> <li>- Les patterns de ressources financières divergeaient plus ou moins, selon l'organisme considéré.</li> </ul>
<b>Van de Ven et Walker (1984) :</b> « <i>The dynamics of interorganizational coordination</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer une théorie concernant la création, la croissance et le déclin des relations inter-organisationnelles (RIO);</li> <li>- Tester cette théorie;</li> <li>- Utilisation de la méthode «LISREL V» pour le cas de 14 organisations dans le domaine des services humanitaires et leur comparaison avec 110 autres organisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des relations fortes pour la construction d'une théorie n'étaient pas trouvées;</li> <li>- La dépendance des ressources est un déterminant fort et direct des communications, transactions des ressources et consensus;</li> <li>- La croissance des RIO est encouragée par les communications fréquentes afin de formaliser ces relations et de construire des consensus entre les parties impliquées;</li> <li>- Les patterns de RIO dépendaient de la coordination des ressources: les flux financiers étaient reliés à des patterns formels alors que les flux de client étaient reliés aux communications interpersonnelles;</li> <li>- Le consensus détermine, et est déterminé, par différents facteurs dans le temps.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<b>Webster et Wylie (1988) :</b> <i>«Strategic Planning in Competitive Environments»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi les ONP n'adoptent pas la planification formelle?</li> <li>- Questionnaires aux 154 organismes, dans le domaine du bien être social, affiliés aux trois «United Ways» des États Unis qui ont expérimenté la planification stratégique;</li> <li>- Méthodes d'analyse statistiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ONP planifient lorsqu'elles sont contraintes par les forces externes; Les ONP plus larges semblent davantage pratiquer la planification;</li> <li>- Environ la moitié des CEO ont effectivement pratiqué la planification et la plupart d'eux étaient satisfaits avec les changements générés;</li> <li>- Un tiers des organisations ont rapporté que leurs planifications proposaient des changements mineurs; le deuxième tiers, des changements majeurs; 17% avait indiqué les deux à la fois et 10% avaient indiqué, aucun changement.</li> </ul>
<b>Wilson et Butler (1986) :</b> <i>«Voluntary organizations in action : strategy in the voluntary sector»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quel serait le cadre pour l'analyse le comportement stratégique des ONP?</i></li> <li>- Étude qualitative basée sur des entretiens et études documentaires auprès de 4 ONP en Grande-Bretagne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comportement stratégique des ONP est expliqué mieux par l'approche de la dépendance;</li> <li>- Deux facteurs affectent la stratégie des ONP: la «dépendance» et l'«ambiguïté de la tâche»: en dehors de la dépendance pour les ressources, les ONP doivent gérer une interdépendance particulière entre les donateurs de finances et les bénéficiaires des services appelée «Overlaps»; plus cette dernière est faible, plus l'organisation aura l'autonomie de choisir sa stratégie (souvent de façon «Input-Oriented»);</li> <li>- Deux des organisations étudiées avaient choisi des stratégies «coopératives»; une d'entre elles avait choisi une stratégie «innovative» et la dernière, une stratégie «consolidative».</li> </ul>
<b>Wolch (1990) :</b> <i>«Planning as crisis management : an analysis of London's voluntary sector»</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est l'influence de l'environnement sur l'adoption, ou non, de la planification?</li> <li>- Sondages et entretiens avec les dirigeants de 14 associations volontaires à Londres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu d'organismes utilisaient la planification avant qu'un changement majeur ne leur arrive dans les fonds;</li> <li>- Beaucoup ont planifié en réponse aux demandes des donateurs;</li> <li>- Les ONP plus larges étaient plus aptes à se servir de la planification.</li> </ul>

<b>AUTEURS ET TITRES</b>	<b>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</b>	<b>Principaux résultats trouvés</b>
<p><b>Wolch et Rocha (1993):</b> «<i>Planning response to voluntary sector crises</i>»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les organismes utilisent la planification en réponse aux changements des fonds?</li> <li>- Nombre non spécifié d'organismes volontaires à Londres, durant les années 1980;</li> <li>- Questionnaires et entrevues; méthodes de statistiques descriptives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a une différence grandissante entre les ONP, financées par le gouvernement, qui pratiquent la planification et celles qui sont indépendantes, qui luttent pour leur survie, qui deviennent marginales et qui ne pratiquent pas la planification; La pression et l'encouragement du gouvernement en faveur de la planification ont augmenté cette pratique chez les ONP londoniennes;</li> <li>- De plus en plus les ONP et le gouvernement britannique s'étaient lancés dans la pratique des contrats; Comme conséquence, non seulement on retrouve les traces de la politique fiscale du gouvernement chez les ONP (qui acquièrent «la culture de contrats»), mais on assiste de plus en plus à une disparition de l'identité des organisations communautaires traditionnelles;</li> <li>- La planification devrait plutôt être utilisée (par les ONP) pour qu'elle les aide à sortir du dilemme de rareté de ressources/défense de la mission; et pour équilibrer les sources de fonds.</li> </ul>
<p><b>York et Zychlinski (1996) :</b> «<i>Competing nonprofit organizations also collaborate</i>»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi et comment les ONP compétitives poursuivent aussi des stratégies coopératives?</li> <li>- Questionnaires auprès de 37 ONP israéliennes;</li> <li>- Utilisation des méthodes de statistiques descriptives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La compétitivité et la coopération ne sont pas mutuellement exclusives chez les ONP;</li> <li>- Les organisations compétitives coopèrent pour des finalités spécifiques et pour apprendre;</li> <li>- Aucune connections n'a été trouvée entre le niveau de l'indépendance organisationnelle et l'utilisation des stratégies coopératives.</li> </ul>

### **Chapitre 3**

## **SYNTHÈSE, CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS**

Nous trouvons important que les résultats des recherches empiriques soient interprétés par rapport à la problématique générale des ONP. Ce chapitre est donc consacré à cette question. Dans une première section, une synthèse générale de toutes les études abordées sera présentée. Ensuite, dans une deuxième section, nous adresserons nos propres critiques par rapport à l'ensemble des études examinées dans cette recherche, et nous ferons des propositions générales pour surmonter les problèmes de gestion stratégique, identifiés.

### **SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE**

Pour pouvoir faire la part des choses entre le monde théorique et le monde pratique, entre la rhétorique et les réalités de l'expérience vécue, nous avons consacré cette partie à la présentation des résultats des études empiriques sur la gestion des ONP. Les résultats des études focalisées sur l'environnement interne des ONP montrent que l'importance du rôle des dirigeants (CEO et/ou membres du ÇA) a été largement soulignée par (Harlan et Saidel, 1994; Nutt, 1986, 87 et 89; Herman et Heimovics, 1990; Heimovics, Herman et Jurkiewicz, 1993 et 95). Par ailleurs, cette revue de la littérature confirme que les processus internes des ONP sont largement déterminés par les caractéristiques environnementales externes. Plus précisément, ils dépendent des changements de mécanismes de financement (gouvernementaux ou autres) (Berg et Wright, 1980), des changements dans les politiques de bien être social (Bielfeld, 1992), des considérations fiscales et budgétaires (Liebschtz, 1992) et de la disponibilité générale de sources de fonds (Bieflefeld, 1994; McMurtry, Netting et Kettner, 1991; Nielson, 1986). D'autre part, les turbulences exogènes comme les changements de politiques gouvernementales (Bartunek, 1984; Vogel et Patterson, 1986; Wernet et Austin, 1991), la culture sociale (Martin et Glisson, 1989; Miller, 1991) et la stabilité de l'environnement des fonds (Schmid, 1992) affectent aussi la structure organisationnelle ainsi que les valeurs et le comportement du leadership (Bartunek, 1984; Miller, 1991; Sheinfeld et Weirich, 1981; Vogel et Patterson, 1986).

Parallèlement l'expérience empirique des ONP montre que dans l'élaboration de leurs stratégies, ces organisations ont accordé très peu d'attention aux «clients» - aux bénéficiaires. En effet, par exemple, (Van de Ven et Wlker, 1984) trouve que l'attention de la majorité des ONP est d'abord focalisée sur les sources de fonds que sur les demandes des clients. Bien que certaines recherches aient souligné le fait que les ONP manquent des informations valables et contemporaines sur les demandes des clients (Nutt et Bckoff, 1992), il n'en demeure pas moins que d'autres recherches comme (Stone, Bigelow et Crittenden, 1999) affirment que dans les faits, il y a peu d'évidence pour soutenir que les ONP prennent effectivement en compte, dans leurs stratégies, les besoins des clients. Aussi, parmi les études qui se sont penchées sur les relations entre la planification stratégique formelle dans les ONP et la performance, l'emploi de la planification a été associé à une croissance de l'organisation en terme de financements reçus (Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988) et en terme de croissance des membres (Jenster et Overstreet, 1990; Odem et boxx, 1988); Et peu importe leurs tailles, les ONP qui ont pratiqué la planification ont significativement augmenté leurs performances par rapport à celles qui ne l'ont pas fait (Siciliano, 1977).

D'autre part, cette revue de la littérature nous apprend que les ONP sont influencées par de multiples forces environnementales (Bigelow et Stone, 1995; Bryson, 1995; Nutt et Backoff, 1992; Stone et Brush, 1996). Nous apprenons aussi que chacun des stakeholders essaye de définir, selon sa vision, les valeurs, la mission et les modes de fonctionnement des ONP (Covey et Brown, 1985; Fottler, 1981; Kanter et Summer, 1987; Newman et Wallender, 1978; Nutt et Backoff, 1992). La littérature empirique nous apprend aussi que, concernant les ressources financières, la plupart des ONP n'ont aucun contrôle dessus, et se trouvent dans une position de dépendance de ressources totale (Gronberg, 1991; Stone et Brush, 1996). Les études empiriques nous apprennent par ailleurs que se sont les bailleurs de fonds, éléments de l'environnement externe les plus importants pour les ONP, qui ont souvent exigé de ces organisations la pratique de la planification (par la soumission d'un plan d'action avec la demande de fonds) (Feinstein, 1985; Stone, 1989; Tober, 1991; Webster et Wylie, 1988; Wolch (1990), à tel point que certains managers des ONP percevaient la pratique de la planification formelle comme ayant une vertu de légitimation vis à vis des bailleurs de fonds (Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Wolsh, 1990). Mais la planification formelle, si elle est pratiquée suite aux exigences des bailleurs de fonds, peut baisser le niveau de l'autonomie de l'organisation et

contribuer ainsi à la déviation de la mission chez les ONP (Stone, 1989; Tober, 1991; Wolch, 1990).

Malgré ce qui vient d'être dit, la plupart des ONP n'ont pas formellement adopté la planification stratégique (Brown et Covey, 1987; Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988; Jansson et Taylor, 1978; Jenster et Overstreet, 1990; Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Unterman et Davis, 1982). Mais parmi celles qui l'ont fait, les différences de pratiques allaient de l'utilisation de la «planification opérationnelle» jusqu'à l'utilisation de certains éléments de la «planification de long terme» en passant par l'utilisation de la planification de façon informelle (Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991). Cela dit, ce sont surtout les ONP de certaine taille qui se sont servies de la planification formelle (Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Unterman et Davis, 1982; Webster et Wylie, 1988; Wolch, 1990; Young et Sleeper, 1988). Finalement, les principales implications de la planification sur les dynamiques internes des ONP sont des changements de la structure organisationnelle et de balance du pouvoir entre les managers et les membres du ÇA (Coghlan, 1987; Jenster et Overstreet, 1990; Stone, 1989 et 1990; Tober, 1991).

D'autres raisons de l'utilisation formelle de la planification chez les ONP étaient une amélioration des besoins de la coordination (Odom et Boxx, 1988), le fait que les dirigeants soient plus des managers professionnels - donc en faveur de cette pratique (Wolsh, 1990; Young et Sleeper, 1988) - et les caractéristiques du ÇA (si les membres de celui-ci se concentraient plus sur les considérations stratégiques ou sur les opérations quotidiennes) (Jenster et Overstreet, 1990; Stone, 1991). Finalement, cette littérature empirique nous apprend que, comme conséquences des turbulences de l'environnement général, et particulièrement de l'environnement des ressources financières, certaines ONP utilisaient des stratégies «coopératives», d'autres des stratégies «compétitives»; mais avec des résultats très différents :

- Ces deux stratégies ne sont pas mutuellement exclusives (York et Zychlinski, 1996) ;
- Les stratégies «compétitives» soulèvent souvent les questions de *Goal Displacement* dont les résultats les plus connus peuvent être une baisse de service (qualitativement et quantitativement) aux clients et une démoralisation des employés (Berg et Wright, 1980; Gronbjerg, 1991; LaBarbera, 1991; McMurtry, Netting et Kettner, 1991); Et les stratégies «coopératives» soulèvent les questions de la concentration de pouvoir (Boje et

Whetten, 1981; Provan, Beyer et Kruytbosch, 1980), la formation des coalitions (Galaskiewicz et Shatin, 1981), mais assurent en même temps une stabilité financière (Bielefeld, 1992; Singer et Yankey, 1991) ;

- Les fusions entre les ONP qui partagent des valeurs différentes sont identifiées comme problématiques (Schmid, 1995) ;

- Il n'existe pas de relation significative entre la compétition et l'utilisation de la planification stratégique chez les ONP (Odom et Boxx, 1988; Webster et Wylie, 1988).

- Dans le domaine des relations inter-organisationnelles, la communication, les interactions, les négociations, l'absence de formalisation exagérée ont été trouvées comme importants (Alter, 1990 ; de Van de Yen et Walker, 1984).

Cette synthèse de la littérature empirique nous permet d'aller plus loin en ce qui concerne la gestion stratégique dans un contexte ci-particulier qui est celui des ONP. Elle nous permet particulièrement d'effectuer des analyses critiques. Cela est l'objet de la prochaine section.

## **ANALYSES ET PROPOSITIONS**

Rappelons que dans la présente recherche, nous avons manifesté notre intérêt à la problématique générale que soulevaient les quatre illustrations, présentées à l'annexe. Pour aborder cette problématique, nous avons fait le choix d'adopter une perspective organisationnelle et managériale. Ici, nous allons exposer nos propres critiques. De façon synthétique, nos critiques sur l'ensemble de la littérature examinée dans cette étude concernent (1) le «réductionnisme» et l'ignorance de la prise en considération de la «totalité» par un grand nombre d'auteurs, (2) le mélange de la «Finalité» et des «Moyens» concernant le contexte dans lequel les ONP agissent, (3) l'ignorance de la prise en considération de la complexité dans ce contexte et (4) l'ignorance, partielle ou totale, de la prise en considération des particularités des ONP. Évidemment, ces quatre critiques sont inter-reliées. D'ailleurs, nous pensons qu'elles expliquent une partie de l'inadéquation entre les «glorifications» de ces organisations par les études théoriques sur les ONP (Youssofzai, 2000) et une certaine marginalisation des réalisations de ces organisations par les études empiriques sur les ONP. Par conséquent, pour pouvoir apprécier la performance des

ONP de façon plus adéquate, nous proposons de situer les ONP dans un système plus élargi. Le reste de cette section est consacré à l'élaboration de nos critiques et nos propositions générales.

Les résultats de notre étude précédente (Youssofzai, 2000) nous permettent de conclure que les auteurs qui se sont intéressés aux explications des raisons de l'existence des ONP — comme un secteur d'organisations (secteur des ONP) ou comme différentes sortes d'organisations au sein du même secteur (différents types de ONP) —, proposaient des **explications partielles et non complètes**. Bien que dans cette étude nous n'ayons pas approfondi les explications détaillées selon chacune des disciplines qui se sont intéressées au phénomène des ONP (parce que nous avons fait le choix d'adopter une approche organisationnelle et managériale), mais les exemples des études que nous avons examinés nous montrent suffisamment bien que les partisans de chacune des disciplines des sciences sociales - l'économie, la sociologie, la politique et l'action communautaire, - avaient leurs propres versions d'explications sur les raisons d'existence des ONP. Autrement dit, nous avons trouvé que, dans l'ensemble, différentes «vagues» d'études défendaient différentes «vagues» d'explications de la raison d'existence des ONP. Et le point commun entre toutes ces «vagues» était justement l'idée, exprimée explicitement ou implicitement, d'examiner le phénomène des ONP à partir d'un angle exclusif (économique, politique, éthique ou moral). Rappelons qu'en soi, nous ne voyons absolument pas de problèmes ni avec la prise en considération de la dimension économique, ni politique, ni éthique. Mais ce qui pose problème, et que nous l'avons observé tout au long de notre étude, c'est, rappelons le, l'exclusivité de l'analyse par l'une ou l'autre des logiques derrière ces approches.

L'étude de la littérature empirique sur les ONP montre que de façon générale, les auteurs et les praticiens n'ont pas pu se débarrasser complètement de la conception de l'organisation dans un contexte de marché concurrentiel - qui suppose des **relations d'échanges objectives et directes** entre **deux entités prépondérantes**, à savoir le «client» et l'«organisation». Rappelons qu'en proposant la théorie behaviorale de la firme, Cyert et March reconnaissent que, même dans un contexte de recherche du profit économique, les débats entre les partisans et opposants de la «théorie orthodoxe de la firme» viennent du fait que cette dernière est conçue pour expliquer, généralement, les façons dont les ressources sont allouées dans un **système de prix**. Or, ajoutent-ils, il y a beaucoup de questions importantes reliées au comportement de la firme que la «théorie

orthodoxe» ne peut pas répondre. Par exemple, cela est le cas des processus internes d'allocation de ressources, de fixation des prix et de l'output. En effet, pour prolonger les explications données par Cyert et March, nous trouvons que dans le système simplifié de prix (comparé au système plus complexe dans lequel les ONP agissent), ce qui rend les choses plus faciles, c'est la présence de la «monnaie» comme dénominateur commun dans les interactions entre l'organisation et le client. Plus précisément, ici la «monnaie» joue le rôle d'un dénominateur commun entre l'offreur (l'organisation) et le demandeur (le client), et sert comme la force majeure d'animation dans le système. Il n'y a donc pas besoin d'intermédiaire. Or dans un système où les ONP interagissent, la monnaie existe toujours, mais à cause des particularités de ces organisations, elle n'a pas, et ne devrait pas, avoir la même place que dans les organisations commerciales. Autrement dit, alors que par définition, pour les organisations commerciales, la monnaie constitue généralement, et ultimement, une «fin», pour les systèmes où agissent les NPO, la monnaie ne constitue qu'un «moyen». Et cela implique des conséquences hautement importantes. En dehors d'aborder les NPO dans le cadre d'un système - comme nous l'avons expliqué auparavant -, cela nécessite la re-conceptualisation des NPO sur la base de la philosophie dominante du contexte des NPO (les particularités des NPO), et non sur celle du marché (la monnaie). Cette philosophie se trouve effectivement dans une synthèse des particularités des NPO que nous avons analysées dans notre étude précédente (Youssofzai, 2000). Ici, nous classifions ces dernières en trois catégories, et les nommons comme le «volontarisme», les «valeurs fortes» et l'«utilité socioéconomique». D'autre part, il faudrait situer le phénomène des ONP comme un cas particulier du phénomène socioéconomique dans lequel, c'est **l'action** qui a la place centrale. Et toute théorie d'action nécessite que l'on prenne en compte la multidimensionnalité - donc, la multidisciplinarité - et, par conséquent, la complexité (Weber, 1947; Smelser, 1976 ; Evan-Granboutan, 1986 ; Whitley, 1984a, b ; Martient 1990a, b ; Hafsi et Toulouse, 1996 ; Hafsi, 1997). Alors, pour comprendre mieux les dynamiques du phénomène des ONP, nous trouvons qu'il est nécessaire de se concentrer primordialement sur l'action dont il est question ici, à savoir, l'aide, ou le secours, à un certain nombre de personnes «démunies» dans une communauté considérée. Cela implique qu'il est plus approprié de dépasser les frontières traditionnelles des ONP pour se donner une vision panoramique de la «totalité» du «**système**». Plus précisément, pour rendre efficace l'action socioéconomique en faveur des démunis, nous effectuons les deux propositions générales suivantes. Premièrement, nous proposons qu'il faille

considérer les ONP comme faisant partie d'un système qui est composé de trois entités prépondérantes, à savoir les, les «Bailleurs de fonds», les «Clients» et les «ONP». Deuxièmement, nous proposons qu'il faille chercher les forces animatrices de ce système à travers les trois concepts, inter-reliés, de «valeurs fortes», «volontarisme» et «utilité socioéconomique». Le système d'action socioéconomique et ses forces animatrices seront développées davantage dans nos futures recherches.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alter, C., An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery Systems. *Academy of Management Journal*, 33(3), 1990, pp. 478-502.
- Astley, W.G., Administrative Science as Socially Constructed Truth, *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30, pp. 497-513.
- Astley, W. G. et Zammuto, R. F., Managers and Language Games. *Organization Science*, 1992, 3 (4), pp. 443-460.
- Bailey, D., The strategy restructuring of nonprofit associations: An exploratory study. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(1), 1992, 65-80.
- Bartunek, J. M., Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp. 355-372.
- Berg, W. E., and Wright, R., Program funding as an organizational dilemma: Goal displacement in social work programs. *Administration in Social Work*, 4(4), 1980, pp. 29-39.
- Bernick, M., New ventures for poverty agencies, *Harvard Business Review*, 1984, pp. 44-56.
- Bielefeld, W., Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s, *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 1992, pp. 381-401.
- Bielefeld, W., What affects nonprofit survival? *Nonprofit Management and Leadership*, 5(1), 1994, pp. 19-36.
- Boje, D. M., & Whetten, D. A., Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality and attributions of influence in interorganizational networks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 378-395.
- Bourdieu, P., La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison. *Sociologie et sociétés*, 1975, 14 (6), pp. 19-47.
- Bradshaw, P., Murray, V. V., & Wolpin, J., Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 1992, pp. 227-250.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J., Women on boards of nonprofits: What difference do they make? *Nonprofit Management and Leadership*, 6(3), 1996, pp. 241-254.
- Brown, L. D., & Covey, J., Organizing and managing private development agencies (Working Paper No. 129), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1987.
- Coghlan, D., Corporate strategy in Catholic religious orders. *Long Range Planning*, 20(1), 1987, pp. 44-51.
- Colignon, R., Organizational permeability in U.S. social service agencies. *Organization Studies*, 8(2), 1987, pp. 169-186.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., & Hunt, T. G., Planning and stakeholder satisfaction in religious organizations. *Journal of Voluntary Action Research*, 17, 1988, pp. 60-73.
- Cyert, R., et March, J., A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, New Jersey, 1963.

- Dess, G. G. et Robinson, R. B., Measuring Organizational Performance in the absence of objective Measures: The case of the privately-held Firms and Conglomerate Business Unit *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 265-273.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W., The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 1983, 48 : pp. 1471-60.
- Drucker, Peter F., *Foundation for Nonprofit Management, How to Assess Your Nonprofit Organization? User Guide for Boards, Staff, Volunteers & Facilitators*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Drucker, Peter F., Managing The Non-Profit Organization. Practices and Principles. Harper Collins Publishers, New York, 1990.
- Etzioni, A., A comparative analysis of complex organizations. New York, Free Press, 1961.
- Fletcher, K. B., Effective boards: How executive directors define and develop them. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), 1992, pp. 283-293.
- Galaskiewicz, J., & Shatin, D., Leadership and networking among neighborhood human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, 434-448.
- Golensky, M., The board-executive relationship in nonprofit organizations : Partnership or power struggle? *Nonprofit Management and Leadership*, 4(2), 1993, pp. 177-179.
- Gronbjerg, K. A., How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key findings and policy implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(2), 1991, pp. 159-175.
- Hannan, M. T. et Freeman, J., Organizational ecology. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1980.
- Hardina, D., The effect of funding sources on client access to services. *Administration in Social Work*, 14(3), 1990, pp. 33-46.
- Harlan, S. L., & Sidel, J. R., Board members' influence on the government-nonprofit relationship. *Nonprofit Management and Leadership*, 5(2), 1994, pp. 173-196.
- Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Jurkiewicz, C. L., The political dimension of effective nonprofit executive leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 5(3), 1995, pp. 233-248.
- Heimovics, R. D., Herman, R. D., Jurkiewicz, C. L., Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations: A frame analysis. *Public Administration Review*, 53(5), 1993, pp. 419-427.
- Herman, R. D., & Heimovics, R. D., The effective nonprofit executive: Leader of the board. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 1990, pp. 167-180.
- Herman, Robert D., The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994. !
- Jansson, B. S., & Taylor, S. H., The planning contradiction in social agencies: Great expectations versus satisfaction with limited performance. *Administration in Social Work*, 2(2), 1978, pp. 171-181.
- Jenster, P. V., & Overstreet, G. A., Jr., Planning for a nonprofit service: A study of U.S. credit unions. *Long Range Planning*, 23(2), 1990, pp. 103-111.
- Kuhn, Thomas S., La structure des révolutions scientifiques. Paris, Flammarion, 1972.

- Kushner, R. J., & Poole, P. P., Exploring structure effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2), 1996, pp. 119-136.
- LaBarbera, P. A., Commercial ventures of religious organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(3), 1991, pp. 217-234.
- Lamoureux, Henri et al., La pratique de l'action communautaire. Presse Universitaire du Québec, 1996, 436 pages.
- Laville, Jean-Louis et Sainsaulieu, Renaud, Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social. Desclée de Brouwer, Paris, 1997, pp. 13-73.
- Lévesque, Benoît, démocratisation de l'économie et économie sociale: un scénario radical pour de nouveaux partages. Cahiers du centre de recherche CRISES no. 9705, UQAM, département de sociologie, mai 1995a, 41 pages.
- Liebschutz, S. F., Coping by nonprofit organizations during the Reagan years. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 1992, pp. 363-380.
- Loftus, E. F., The malleability of human memory. *American Scientist*, 67, 1979, pp. 312-320.
- Martin, P. Y., & Glisson, C., Perceived structure: Welfare organizations in three societal cultures. *Organization Studies*, 10(3), 1989, pp. 353-380.
- Martinet, A. C., Gnades questions épistémologiques été sciences de la gestion, in. Martinet, A. C. (coordonné par) *Épistémologie et Sciences de la gestion*, Economica, Paris, 1990, PP. 9-28.
- McArthur-Angeline-W et Nystrom-Paul-C, Environmental Dynamism. Complexity. and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships. *Journal-of-Business-Research*. Dec 1991 ; vol. 23, pp. 349-361.
- Merton, R. K., The Normative Structure of Science. The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations. Chicago, University of Chicago Press, 1973, pp. 267-278.
- McMurtry, S. L., Netting, F. E., & Kettner, P. M., How nonprofits adapt to a stringent environment. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(3), 1991, pp. 235-252.
- Meyer, Alan, D., Tsui, Anne, S. et Hinings, C. R., Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 6, 1993, pp. 1175-1195.
- Meyer, Alan, P., How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments. *Journal of Management Studies*, 19, 1982, pp. 45-62.
- Miller, Dany, Configurations revisited. *Strategie Management Journal*, 17 (7), 1996, pp. 505-512.
- Miller, Dany, The Icarus paradox : How exceptional companies bring about their own downfall. New York, Harper Collins, 1990b.
- Miller, Dany, The genesis of configuration, *Academy of Management Review*, 12, 1987a, pp. 686-701.
- Miller, J., Institutionalized contradictions: Trouble in a colonial mission. *Organization Studies*, 12, 1991, pp. 337-364.
- Miles, R. E. et Snow, C. C., Organizational strategy. structure, and process, New York, McGraw-Hill, 1978.

- Mintzberg, H., The Structuring of Organizations. Enlewood Cliffs, New York, 1979.
- Morgan, G., Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. Administration Science Quarterly, 1980, 25, pp. 605-622.
- Murray, V. V., Bradshaw, P., & Wolpin, J., Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance. Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 1992, pp. 165-182.
- Nutt, P. C., Tactics of implementation. Academy of Management Journal, 29(2), 1986, pp. 230-261.
- Nutt, P. C., Identifying and appraising how managers install strategy. Strategic Management Journal, 8, 1987, pp. 1-14.
- Nutt, P. C., Selecting tactics to implement strategy plans. Strategy Management Journal, 10, 1989, pp. 145-161.
- O'Brien, J. E., & Collier, P. J., Merger problems for human service agencies. Administration in Social Work, 15(3), 1991, pp. 19-31.
- Odom, R. Y., & Boxx, W. R., Environment, planning processes, and organizational performance of churches. Strategic Management Journal, 9, 1988, pp. 197-205.
- Palmer, L., Arts management cuthack strategies: A cross-sector analysis. Nonprofit Management and Leadership, 7(3), 1997, pp. 271-290.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C., Environmental linkages and power in resource dependent relations between organizations. Administrative Science Quarterly, 25, 1980, pp. 200-225.
- Powell, W. et Friedkin, R., Organizational Change in Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Conn., Yale University Press, 1987.
- Schmid, H., Merging nonprofit organizations: Analysis of a case study. Nonprofit Management and Leadership, 5(4), 1995, pp. 377-391.
- Schmid, H., Strategie and structural change in human service organizations: The role of the environment. Administration in Social Work, 16(3-4), 1992, pp. 167-186.
- Sheinfeld, S. N., & Weirich, T. W., Ideology and performance: Service delivery in a community mental health center. Public Administration Review, 1981, pp. 63-72.
- Siciliano, J. L., & Floyd, S. W., Nonprofit boards, strategy management and organizational performance: An empirical study of YMCA organizations (Working Paper No. 182), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1993.
- Siciliano, J. L., The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 7(4), 1997, pp. 387-403.
- Singer, M. L., & Yankey, J. A., Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations. Nonprofit Management and Leadership, 1(4), 1991, pp. 357-369.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J., Organizational legitimacy and the liability of newness. Administrative Science Quarterly, 31, 1986, pp. 171-193.
- Smith, D. H., & Shen, C., Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers. Nonprofit Management and Leadership, 6(3), 1996, pp. 271-289.

- Stone, M. M., Planning as strategy in nonprofit organizations: An exploratory study. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 18, 1989, pp. 297-315.
- Stone, M. M., The propensity of governing boards to plan. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1(3), 1991, pp. 203-215.
- Stone, M.M., Bigelow, B. et Crittenden, W., Research on Strategy Management in Nonprofit Organizations: Syntesis. Analysis. and Future Directions. Administration and Society, Vol. 31, No. 3, July 1999, pp. 378-423.
- Tirikian, E. A., Typologies, in. D. L. Sills (Ed.), International encyclopedia of the social sciences, New York, Macmillan & Free Press, 1968, pp. 177-186.
- Tober, J., Strategy planning in organizations and environments (Working Paper No. 165), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1991.
- Tucker, D. J., Singh, J. V., & Meinhard, A. G., Organizational form, population dynamics, and institutional change: The founding patterns of voluntary organizations. Academy of Management Journal, 33(1), 1990, pp. 151-178.
- Unterman, L., & Davis, R. H., The strategy gap in not-for-profits. Harvard Business Review, 1982, pp. 30-40.
- Van de Ven, A., & Walker, G., The dynamics of interorganizational coordination, Administrative Science Quarterly, 29, 1984, pp. 598-621.
- Vogel, L. H., & Patterson, I., Strategy and structure: A case study of the implications of strategy planning for organizational structure and management practice. Administration in Social Work, 10(2), 1986, pp. 53-66.
- Weber, Max, Économie et société, trad. de Economy and Society (Weber, 1947), Paris, Pion, 1971.
- Webster, S. A., & Wylie, M. L., Strategy planning in competitive environments. Administration in Social Work, 12(3), 1988, pp. 25-43.
- Wernet, S. P. et Austin, D. M., Decision making style and leadership patterns in nonprofit human service organizations. Administration in Social Work, 15 (3), 1991, pp. 1-17.
- Whitley, R., The scientific Status of Management Research as a Practically-Oriented Social Science. Journal of Management Studies, 1984, 21 (4), pp. 369-390.
- Whitley, R., The Fragmented State of Management Studies : Reasons and Consequences.. Journal of Management Studies, 1984, 21 (3), pp. 331-348.
- Wilson, D. C., & Butler, R. J., Voluntary organizations in action: Strategy in the voluntary sector, Journal of Management Studies, 23, 1986, pp. 519-542.
- Wolch, J. R., & Rocha, E. M., Planning responses to voluntary sector crises. Nonprofit Management and Leadership, 3(4), 1993, pp. 377-395.
- Wolch, J., Planning as crisis management: An analysis of London's voluntary sector (Working Paper No. 147), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1990.
- Wood, M. M., Is governing board behavior cyclical? Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 1992, pp. 139-164.

- Stone, M. M., Planning as strategy in nonprofit organizations: An exploratory study. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 18, 1989, pp. 297-315.
- Stone, M. M., The propensity of governing boards to plan. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1(3), 1991, pp. 203-215.
- Stone, M.M., Bigelow, B. et Crittenden, W., Research on Strategy Management in Nonprofit Organizations: Syntesis. Analysis. and Future Directions. Administration and Society, Vol. 31, No. 3, July 1999, pp. 378-423.
- Tirikian, E. A., Typologies, in D. L. Sills (Ed.), International encyclopedia of the social sciences, New York, Macmillan & Free Press, 1968, pp. 177-186.
- Tober, J., Strategy planning in organizations and environments (Working Paper No. 165), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1991.
- Tucker, D. J., Singh, J. V., & Meinhard, A. G., Organizational form, population dynamics, and institutional change: The founding patterns of voluntary organizations. Academy of Management Journal, 33(1), 1990, pp. 151-178.
- Unterman, L. & Davis, R. H., The strategy gap in not-for-profits. Harvard Business Review, 1982, pp. 30-40.
- Van de Ven, A., & Walker, G., The dynamics of interorganizational coordination. Administrative Science Quarterly, 29, 1984, pp. 598-621.
- Vogel, L. H., & Patterson, I., Strategy and structure: A case study of the implications of strategy planning for organizational structure and management practice. Administration in Social Work, 10(2), 1986, pp. 53-66.
- Weber, Max, Économie et société, trad. de Economy and Society (Weber, 1947), Paris, Pion, 1971.
- Webster, S. A., & Wylie, M. L., Strategy planning in competitive environments. Administration in Social Work, 12(3), 1988, pp. 25-43.
- Wernet, S. P. et Austin, D. M., Decision making style and leadership patterns in nonprofit human service organizations. Administration in Social Work, 15 (3), 1991, pp. 1-17.
- Whitley, R., The scientific Status of Management Research as a Practically-Oriented Social Science. Journal of Management Studies, 1984, 21 (4), pp. 369-390.
- Whitley, R., The Fragmented State of Management Studies : Reasons and Consequences.. Journal of Management Studies, 1984, 21 (3), pp. 331-348.
- Wilson, D. C., & Butler, R. J., Voluntary organizations in action: Strategy in the voluntary sector. Journal of Management Studies, 23, 1986, pp. 519-542.
- Wolch, J. R., & Rocha, E. M., Planning responses to voluntary sector crises. Nonprofit Management and Leadership, 3(4), 1993, pp. 377-395.
- Wolch, J., Planning as crisis management: An analysis of Londons voluntary sector (Working Paper No. 147), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1990.
- Wood, M. M., Is governing board behavior cyclical? Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 1992, pp. 139-164.

## ANNEXE LES ILLUSTRATIONS

### *Illustration 1...*

Citizen organizations have been similarly emerging across much of the world. In Slovakia, there were a handful of such organizations active in the 1980's; now there are more than 10,000. In the Philippines, registered nonprofit organizations grew from 18,000 to 58,000 between 1989 and 1996.....

To some economists and social scientists, the astonishing growth of citizen-led organizations signals a new kind of global revolution. "It is reshaping politics and economics both at the domestic and global levels," said Lester M. Salamon, the director of the Center for Civil Society Studies at Johns Hopkins University. "I believe it is as important a development to the latter part of the 20th century as the rise of the nation-state was at the end of the 19th century"....

..."This new sector really is competitive like business," said William Drayton, the president of Ashoka, an organization, named for an altruistic emperor of India that supports people working to bring about social changes in Asia, Africa, Latin America and Central Europe. "It's got open entry. Organizations are competing for money, for recognition, for staff"....

New York Times; New York; Column number 5, Page 7, Jiil 10, 1999.

### *Illustration 2*

...Boston received about \$115.3 million in federal dollars to support economic development in 1996. Of that, \$24.6 million - or 21% -- went to inner-city communities, which are defined as those having poverty or unemployment rates 50% higher than their city as a whole, or having a poverty rate above 20%....

..."We were very pleased that there was a disproportionate flow of resources into thé depressed communities," says Michael Porter, a professor of business administration at thé Harvard Business School and founder, chairman and CEO of thé inner-city initiative, a nonprofit organization that aims to promote économie development in thé inner city.

It's certainly not being spent simply. In Boston, according to thé report, thé money flows through more than 100 différent fédéral, state, local and nonprofit programs. For instance, thé report says, 17 fédéral programs, run by four différent departments, provide job-training assistance in thé inner city — as do 44 non-profit organizations, 38 for-profit companies, 25 académie programs and two trade organizations. If an inner-city business needs technical assistance - légal or accounting advice, say, or help writing a business plan ~ there are seven fédéral agencies and 25 programs available to help.

Dean, Lia, Inner-City Development Needs Better-Spent Money.  
Wall Street Journal, Economie Focus; New York; Aug 4, 1999.

### *Illustration 3*

...Named for what they're not -not business, not part of any government - thousands of nonprofit, nongovernment organizations - the NGOs - distributed more aid than the World Bank, wield greater power than some governments....With annual spending of more than \$ 1 trillion, the NGO movement, if viewed as a nation, would rank eight in economic power....

...NGOs have played key roles in negotiating trade and environmental treaties and now sit in on government and corporate decision-making. The largest nonprofits in the United States operate on budgets approaching \$500 million. NGOs...tread into some of the world's hottest trouble spots and biggest disasters - Kosovo, Honduras, Bosnia, Somalia, Chechnya, Afghanistan - often suffering more casualties than the government agents and soldiers they precede....

...With rapidly expanding communications, including the Internet, nonprofit groups now have highly effective ways of sharing their goals, multiplying, organizing and mobilizing across borders. In addition to dispensing charity, NGOs take surveys, dig wells, fix bad teeth, stop epidemics, house refugees, protect natural resources, lend money, sue polluters and sometimes demonstrate against governments....

.....Nonprofits are a way to avoid over-reliance either on the state or the market. They have this wonderful way of tapping individual initiative, but they do it for public purpose...», said Lester M. Salamon, co-author of a new report for John Hopkins University that details the NGO movement's rapid growth. Once viewed primarily as «do-gooders» and religious groups trying to «save the world», NGOs have evolved into a movement of liberals and conservatives. British Prime Minister Tony Blair calls it the «third way» in world affairs. German Chancellor Gerhard Schroeder dubs it the «new middle». To academics it's an emerging «civil society».

...NGOs employ scientists, social workers, researchers and professional campaigners, often paying highly competitive salaries to attract the best in a variety of fields...More than 7% of the US work force is with nonprofits....

Associated Press, Nonprofit Groups Make Big Push, David Briscoe,  
Associated Press Writer, Washington, November 7, 1988.

### *Illustration 4*

...Question. The director of the small nonprofit organization where I work is absolutely impossible. She is controlling and has poor management skills, and her mood swings result in unpredictable tirades. As a result, we have high turnover at all levels. Our board members are aware of the situation, but their attitude seems to be that, as long as the work gets done, it doesn't matter how the office is run. Any advice?....

New York Times; Column Name: Working, New York; July 18, 1999, page 9.