

# **Le management des ONG, un exemple pour réfléchir au positionnement de sa recherche**

**Emmanuelle Garbe**  
**[emmanuelle.garbe@iae.panthéonsorbonne.fr](mailto:emmanuelle.garbe@iae.panthéonsorbonne.fr)**

# **Les ONG, des entreprises comme les autres ?**

- 1) La recherche sur les ONG
- 2) Le champ de recherche des organisations Nonprofit
- 3) Quel positionnement pour une recherche sur les NPOs entre terrain et champ dédié ?

# La recherche sur les ONG

# Les ONG, des entreprises comme les autres ?

Professionnalisation et Managériatisation des ONG (Cazenave, Garbe, Morales, 2020)

- Gestion des RH
  - Salarisation croissante (Akingbola, 2013; Hwang et Pwell, 2009; Le Naelou, 2004)
  - Les enjeux du recrutement et de la fidélisation (Ganesh et Mallum, 2012; Ridder et Mc Candless, 2010)
  - Faire carrière dans les ONG (Garbe et Duberley, 2019; Garbe et Cadin, 2015)

# Les ONG, des entreprises comme les autres ?

Professionnalisation et Managériatisation des ONG (Cazenave, Garbe, Morales, 2020)

- Financer et piloter la performance
  - Les sources de financement et leur évolution (Krause, 2014; Mc Candless, 2012)
  - Evaluation de la performance des ONG (Cazenave et Morales, 2021; Benjamin et Campbell, 2015; Martinez et Cooper, 2019; 2017)

# Les ONG, des entreprises comme les autres ?

Professionnalisation et Managérialisation des ONG (Cazenave, Garbe, Morales, 2020)

- Vendre de manière désintéressée ou le paradoxe de la communication des ONG
  - Communiquer pour lever des fonds (Maillard, 2010; Vaccaro, 2010)
    - Marketing direct, image de marque (Deschênes et Marcoux, 2011; Lefèvre, 2010, 2011)
  - Communiquer pour mobiliser des ressources et des vocations (Dauvin, 2010; Juhem, 2004; Siméant, 2004; Vaccaro, 2010)
- Organiser et structurer les ONG
  - La gouvernance internationale des ONG (Thioune, 2015; (Watkins et al., 2012)
  - Le développement des alliances (Rodriguez Escudeiro, 2014; Rostaing, 2017; Véron, 2015)



# ONG et entreprises, quels enjeux pour quels partenariats ?

De la nécessité de développer des structures de collaboration

- Enjeux sociétaux : « Grand challenges » une affaire qui dépasse le périmètre de l'entreprise (Pedersen et al., 2021)
- De la nécessité de développer des structures de collaboration intersectorielle (Austin & Seitanidi, 2012; Colaner et al., 2018; Freudenreich et al., 2020; Lüdeke-Freund & Dembek, 2017; Schaltegger et al., 2019; Yang et al., 2017)
- Les partenariats intersectoriels (Bryson et al., 2015; Doh et al., 2019; Henriques, 2018; Selsky & Parker, 2005)
  - Noués entre organisations des secteurs public, privé et non marchand
  - Objectif : mutualisation des connaissances, des ressources

# ONG et entreprises, quels enjeux pour quels partenariats ?

De la nécessité de développer des structures de collaboration

- MAIS des collaborations qui se soldent très souvent par des échecs (Bapuji et al., 2020; Bryson et al., 2015)
- Le rôle central des boundary spanners (Goodrich et al., 2020; Ryan & O'Malley, 2016)
  - Des profils nécessaires mais beaucoup trop rares (Bennett et al., 2008; Goodrich et al., 2020; Holmes & Smart, 2009; Ryan & O'Malley, 2016)

# ONG et approches décoloniales

- Les politiques de développement comme une nouvelle forme de colonialisme ou d'impérialisme culturel ? (Charnoz et al., 2015; Escobar et al., 2009)
- La colonialité du langage gestionnaire – les modèles voyageurs en particulier dans les actions d'aide au développement dans les pays « du Sud » (Sardan, 2021)
- L'écologie comme une nouvelle forme de colonialité ? (Ferdinand, 2019; Wong, 2020)

# ONG et champs de recherche

- Quelles « disciplines » possibles en sciences de gestion pour étudier les ONG ?

# ONG et champs de recherche

- Quelles « disciplines » possibles en sciences de gestion pour étudier les ONG ?
  - GRH
  - Compta-contrôle
  - Marketing
  - Stratégie
  - Organisation/Management
  - ...

# ONG et champs de recherche

- Quelles « disciplines » possibles en sciences de gestion pour étudier les ONG ?
  - GRH
  - Compta-contrôle
  - Marketing
  - Stratégie
  - Organisation/Management
  - ...
- Mais aussi...
  - RSE
  - *Critical Management Studies*
  - ...

# ONG et champs de recherche

- Quelles « disciplines » possibles en sciences de gestion pour étudier les ONG ?
  - GRH
  - Compta-contrôle
  - Marketing
  - Stratégie
  - Organisation/Management
  - ...
- Mais aussi...
  - RSE
  - *Critical Management Studies*
  - ...

# ONG et champs de recherche

- Quelles « disciplines » possibles en sciences de gestion pour étudier les ONG ?

Les Nonprofit organizations un sous-champ de recherche à part entière !

- Strategie
- Organisation/Management
- RSE
- *Critical Management Studies*
- ...

# **Le champ de recherche des organisations Nonprofit**



# Des NGOs aux NPOs

- L'objet « ONG » est un « terme ambigu, pour une réalité difficile à cerner » (Ryfman, 2014, p. 15).
- Dans la littérature, on parle plutôt de Nonprofit Organization (NPO)
- Typologie de Salamon et Anheier (1992)

GROUP 1: CULTURE AND RECREATION

GROUP 2: EDUCATION AND RESEARCH

GROUP 3: HEALTH|

GROUP 4: SOCIAL SERVICES

GROUP 5: ENVIRONMENT

GROUP 6: DEVELOPMENT AND HOUSING

GROUP 7: CIVIL RIGHTS, ADVOCACY, AND POLITICAL

GROUP 8: PHILANTHROPIC INTERMEDIARIES AND VOLUNTARISM PROMOTION

GROUP 9: INTERNATIONAL

GROUP 10: BUSINESS, PROFESSIONAL ASSOCIATIONS, UNIONS

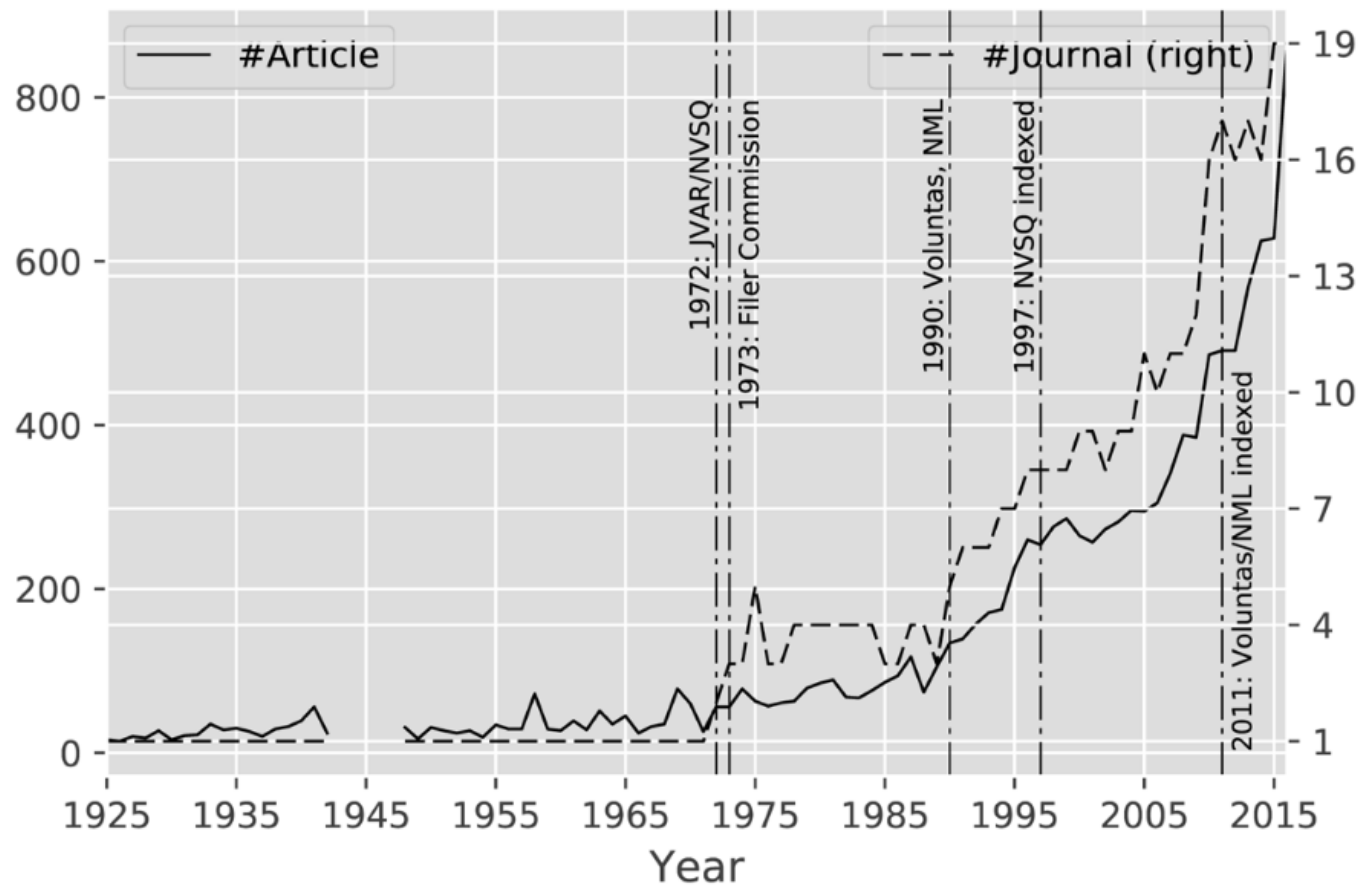
GROUP 11: RELIGION

GROUP 12: NOT ELSEWHERE CLASSIFIED

- Des difficultés de classification toujours d'actualité (Litofcenko et al., 2020)

# Panorama de la recherche sur les NPOs

Figure 2. Number of journal articles and journals by year 1925-2015.



(Ma et Konrath, 2018)

# Panorama de la recherche sur les NPOs

Table 3. Major topics by general analytical categories.

Human/financial resources	Effectiveness/performance	Organization development	Intra-organization context	Inter-organization context
<i>Cluster #27: Theories of volunteering</i>	<i>Cluster #11: Organizational effectiveness</i>	<i>Cluster #5: Origins of nonprofit sector</i>	<i>Cluster #17: Contracting and resource management</i>	<i>Cluster #0: Social capital and civic engagement</i>
<i>Cluster #10: Volunteering and pro-social behavior</i>	<i>Cluster #9: Organizational accountability</i>	<i>Cluster #22: Economic analysis of nonprofit sector</i>		<i>Cluster #7: Organizational theories and collaboration</i>

Des travaux en gestion mais mobilisant souvent des cadres théoriques issus de la sociologie, histoire et sciences politiques (Hall, 1999)

(Ma et Konrath, 2018)

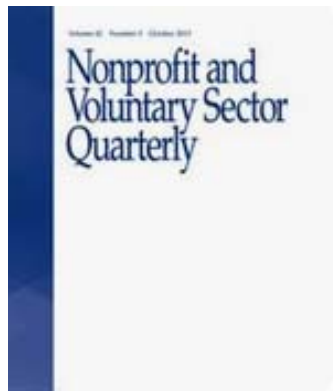
# Panorama de la recherche sur les NPOs

- Un champ académique qui se structure depuis les années 1980
- Les NPOs un champ grandissant et aujourd'hui « mature »



# Panorama de la recherche sur les NPOs

- De plus en plus d'articles publiés sur les NPOs dans le champ des NPOs



→ Développement du *co-citation network* :

De plus en plus de citations communes entre articles →  
développement d'un corpus propre

# Panorama de la recherche sur les NPOs

- Des associations académiques organisant une conférence annuelle



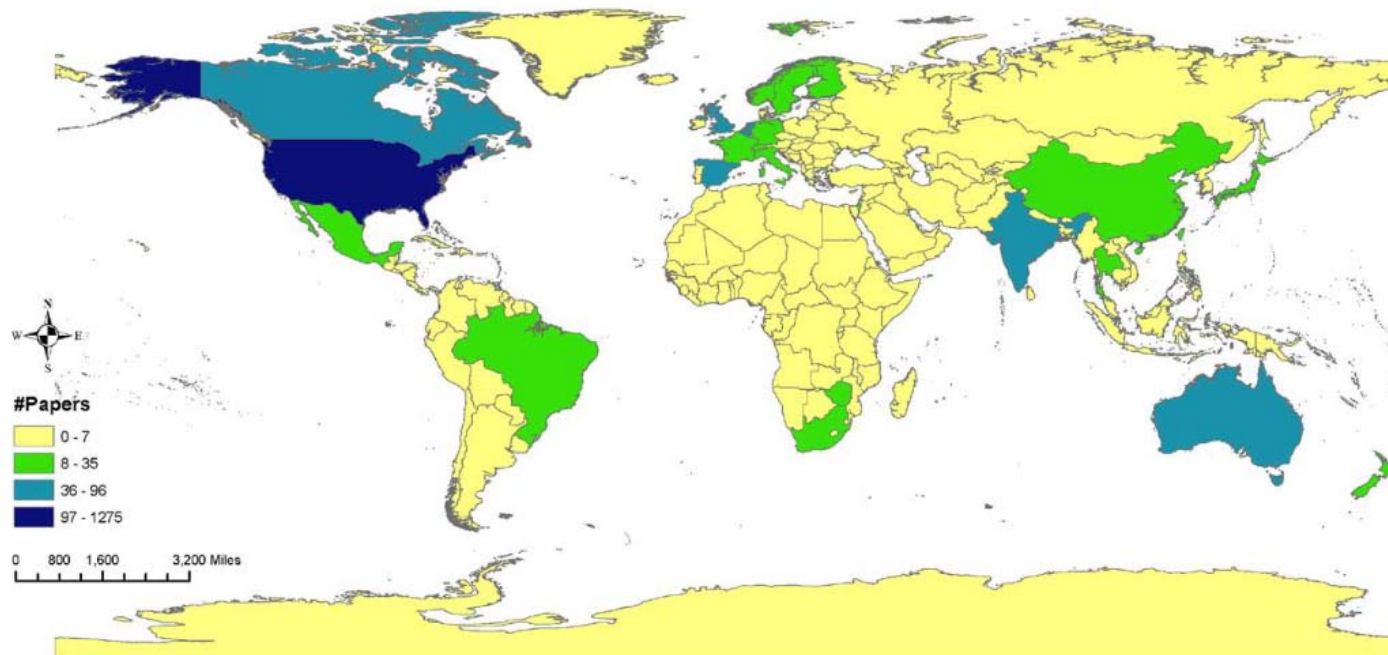
- Un champ académique qui se structure depuis les années 1980
- Les NPOs un champ grandissant et aujourd'hui « mature »

# La recherche sur les NPOS en synthèse

MAIS

- Un champ dominé par les travaux anglo-saxons

*Figure 7. Paper distribution by country according to author's affiliation (1986-2015).*



(Ma et Konrath, 2018)

# La recherche sur les NPOS en synthèse

## MAIS

- Une très faible représentation des travaux « critiques » (Coole et al, 2022)

# La recherche sur les NPOS en synthèse

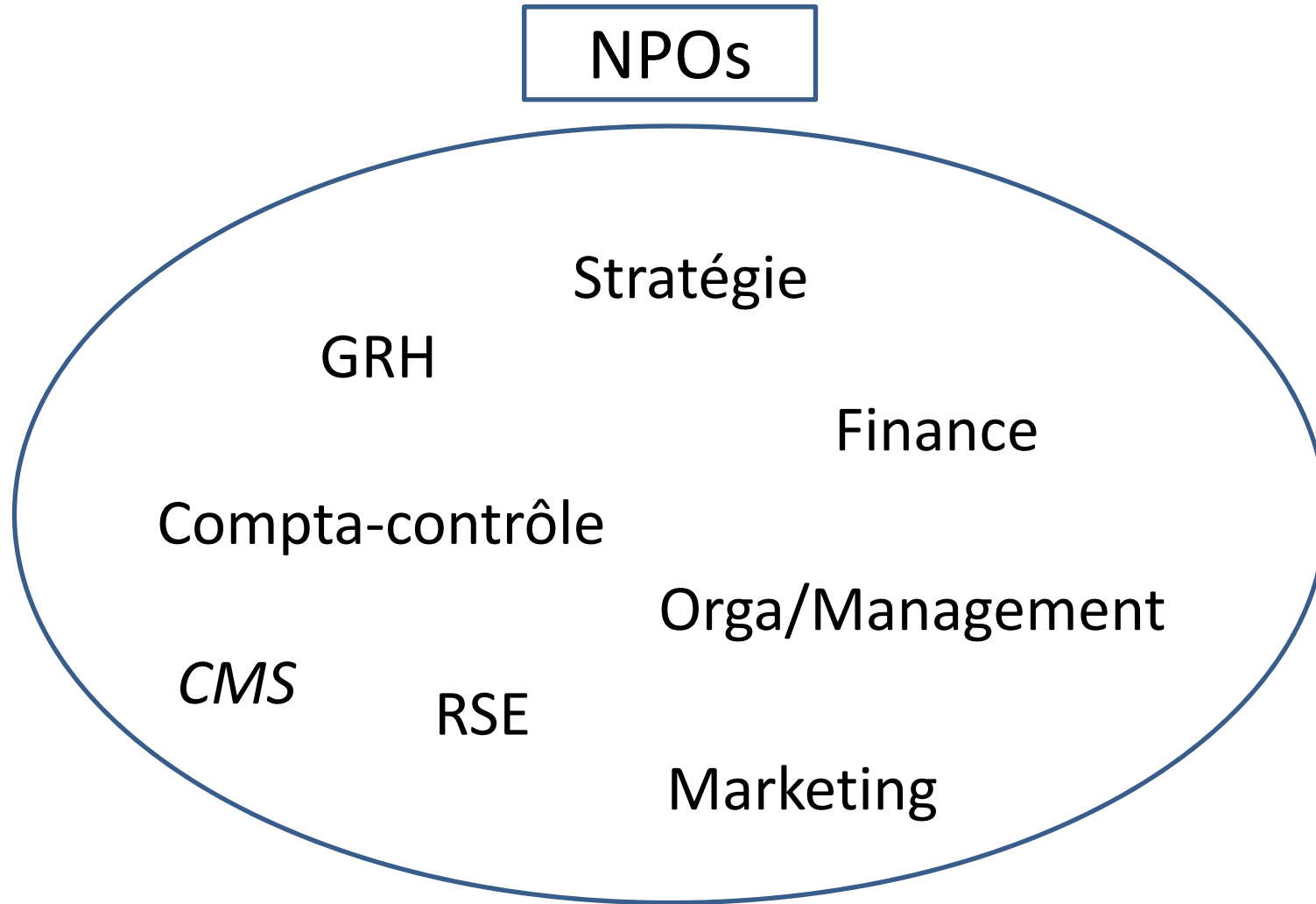
Tableau issu de Coole et al. (2022)

**Table 2.** Summary of Critical Scholarship.

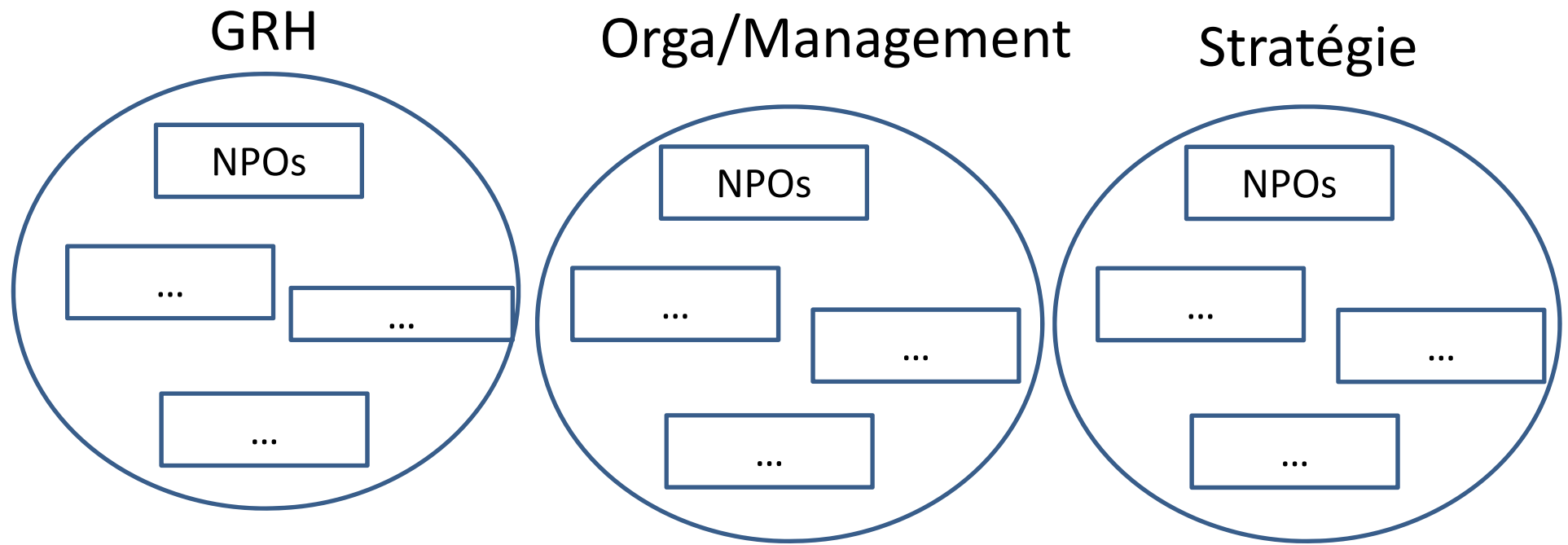
Characteristic	1970s Number (%) <sup>a</sup>	1980s Number (%)	1990s Number (%)	2000s Number (%)	Total Number (%) <sup>b</sup>
Topic					
Nonprofits and civic virtue/ social capital	3 (33%)	1 (17%)	1 (4%)	5 (15%)	10 (14%)
Feminist critique/gender and diversity studies	—	1 (17%)	6 (26%)	6 (18%)	14 (19%)
Global civil society	—	—	1 (4%)	7 (20%)	8 (11%)
Philanthropy and volunteering	—	—	5 (22%)	6 (18%)	11 (15%)
Nonprofits and (changing) societies	—	2 (33%)	2 (9%)	2 (6%)	6 (8%)
Marketization	—	—	1 (4%)	1 (3%)	2 (3%)
Management practices	—	—	3 (13%)	4 (12%)	6 (8%)
Theory–practice divide	—	—	—	1 (3%)	1 (1%)
Social movements and counter movements	4 (44%)	—	—	—	4 (6%)
Nonprofit relations (state– voluntary–citizen/inter- and intra-organizational)	2 (22%)	2 (33%)	4 (17%)	2 (6%)	10 (14%)

# **Le positionnement pour une recherche sur les NPOs**

# Positionnement de la recherche sur les NPOs



# Positionnement de la recherche sur les NPOs



...

# Positionnement de la recherche sur les NPOs

- En quoi le positionnement est déterminant pour une recherche?
  - Définit la communauté à laquelle s'adresse la recherche
  - Définit le choix de la revue visée
  - Oriente les contributions proposées
  - Contribue à définir le rapport au terrain

# Positionnement de la recherche sur les NPOs

- Mise en pratique
  - Cazenave et Morales, 2021
  - Enjolras, 2022
  - Garbe et Duberley, 2019

# Positionnement de la recherche sur les NPOs

- En quoi le positionnement est déterminant pour le chercheur ?
  - Contribue à définir sa communauté de rattachement
    - Sujets de recherche
    - Réseau
  - Contribue à la définition de son identité de chercheur

# Au-delà des NPOs : d'autres exemples



**Emmanuelle Garbe**  
**[emmanuelle.garbe@pantheonsorbonne.fr](mailto:emmanuelle.garbe@pantheonsorbonne.fr)**

