

La théorie de la contingence dans l'étude de la gestion de la performance et de l'efficacité organisationnelle dans les organisations à but non lucratif

Contingency Theory in the Study of Performance Management and Organizational Effectiveness in Non-Profit Organizations

Khalid Jazouli

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

Azzouz ELHAMMA

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc.

Résumé. Cet article examine comment la théorie de la contingence s'applique à la gestion de la performance (GP) et à l'efficacité organisationnelle dans les organisations à but non lucratif (OBNL). La théorie de la contingence stipule que la performance organisationnelle dépend de l'alignement entre des facteurs contextuels, tels que l'incertitude environnementale, la taille de l'organisation, la technologie, la culture et la complexité des parties prenantes, et les systèmes de contrôle de gestion. À travers une revue de la littérature, cet article expose un aperçu historique de la théorie de la contingence, identifie les principaux facteurs de contingence affectant les OBNL et analyse comment ces facteurs façonnent les systèmes de gestion de la performance et l'efficacité organisationnelle. Cette synthèse contribue à la recherche sur le contrôle de gestion en clarifiant la façon dont la théorie de la contingence explique les variations de performance dans l'environnement institutionnel particulier du secteur à but non lucratif.

Mots-clés : *Théorie de la contingence ; Gestion de la performance ; Efficacité organisationnelle ; Organisations à but non lucratif.*

Abstract. This article examines how contingency theory applies to performance management (PM) and organizational effectiveness in nonprofit organizations (NPOs). Contingency theory states that organizational performance depends on the alignment between contextual factors, such as environmental uncertainty, organizational size, technology, culture, and stakeholder complexity, and management control systems. Through a review of the literature, this article provides a historical overview of contingency theory, identifies the main contingency factors affecting NPOs, and analyzes how these factors shape performance management systems and organizational effectiveness. This synthesis contributes to management control research by clarifying how contingency theory explains performance variations in the unique institutional environment of the nonprofit sector.

Keywords: *Contingency theory; Performance management; Organizational effectiveness; Nonprofit organizations.*

1. Introduction

Les organisations à but non lucratif (OBNL) opèrent dans des environnements institutionnels complexes caractérisés par la multiplicité des parties prenantes, l'ambiguïté des critères de performance et des restrictions imposées par la disponibilité des ressources, ce qui les distingue fondamentalement des entreprises à but lucratif (Ebrahim & Rangan, 2010). Pour comprendre comment les OBNL parviennent à être efficaces, il faut disposer de cadres théoriques qui tiennent compte des variations contextuelles et de l'adaptation organisationnelle. La théorie de la contingence offre un cadre puissant pour examiner comment les OBNL conçoivent et mettent

en place des systèmes de gestion de la performance (GP) afin de relever leurs défis particuliers (Wadongo & Abdel-Kader, 2014).

La théorie de la contingence soutient qu'il n'y a pas de structure organisationnelle ou de système de gestion universellement optimal ; l'efficacité dépend plutôt de l'adéquation entre les caractéristiques organisationnelles, les conditions environnementales et les pratiques de gestion (Elhamma, 2011 ; Akingbola, 2013).

Cette perspective est issue des approches structurelles et technologiques de la conception organisationnelle et a évolué vers des modèles configurationnels qui mettent l'accent sur l'alignement entre le contexte, la structure, la stratégie et les systèmes de contrôle (Kim, 2024).

Appliquée aux OBNL, la théorie de la contingence suggère que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre la conception de la GP et des facteurs tels que le dynamisme de l'environnement, la taille et l'âge de l'organisation, les capacités technologiques, la culture interne et les exigences des parties prenantes (Gomes et al., 2017).

Malgré la reconnaissance croissante de la pertinence de la théorie de la contingence pour le secteur à but non lucratif, plusieurs lacunes subsistent. Premièrement, les études empiriques examinent souvent des facteurs de contingence isolés plutôt que des configurations de variables contextuelles qui influencent conjointement l'efficacité (Coskun et al., 2022). Deuxièmement, de nombreux cadres de GP supposent des relations causales linéaires entre les mesures et les résultats sans tenir compte des modérateurs contextuels (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Troisièmement, la prédominance des méthodes d'enquête transversales limite la compréhension de l'évolution des relations de contingence au fil du temps (Gomes et al., 2017). Enfin, le débat persiste quant à savoir si la théorie de la contingence suffit à elle seule à expliquer l'efficacité des OBNL ou s'il est nécessaire de l'intégrer aux théories des parties prenantes, de la dépendance à l'égard des ressources et des institutions (Aulgur, 2015).

Cet article comble ces lacunes grâce à une synthèse complète des applications de la théorie de la contingence à la GP et à l'efficacité des OBNL. L'analyse poursuit trois objectifs : (1) retracer les fondements théoriques et l'évolution des approches de la contingence dans le contexte des OBNL ; (2) identifier et analyser les principaux facteurs de contingence et leurs relations avec la conception de la gestion de performance et l'efficacité organisationnelle ; et (3) évaluer les preuves empiriques, les approches méthodologiques.

L'originalité du présent travail réside dans l'étendue de la théorie de la contingence à l'étude de la GP et de l'efficacité organisationnelle dans les OBNL, un contexte qui reste largement sous-exploré par rapport aux secteurs privé et public, et rarement abordé dans les recherches antérieures. Il développe un cadre intégratif qui relie les facteurs de contingence, les pratiques de gestion de la performance, expliquant comment l'adéquation contextuelle améliore l'efficacité organisationnelle. En synthétisant des études dispersées et des résultats empiriques fragmentés, tout en adaptant la théorie aux spécificités des OBNL, l'article donne des éclaircissements sur la manière dont la théorie de la contingence explique les variations de gestion des performances dans les OBNL, et fournit une base conceptuelle solide pour les futures recherches empiriques et les pratiques managériales.

L'article est structuré comme suit : La section suivante aborde l'évolution historique et les fondements théoriques de la théorie de la contingence. Les sections ultérieures examinent les principaux facteurs de contingence qui affectent les OBNL, analysent l'application de la logique de contingence à la conception des systèmes de GP et synthétisent les données empiriques sur les relations de contingence et l'efficacité organisationnelle. L'article aborde ensuite les approches méthodologiques, identifie les débats théoriques et les limites avant de conclure par des implications pratiques pour la gestion des OBNL.

2. Fondements théoriques de la théorie de la contingence

a. Origines et évolution

La théorie de la contingence est apparue dans les années 1960 et 1970, lorsque les spécialistes en organisation ont remis en question les principes classiques de gestion qui prescrivaient des « meilleures pratiques » universelles pour toutes les organisations (Kim, 2024). Les premières recherches sur la contingence ont démontré que la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle devaient varier systématiquement en fonction de facteurs contextuels tels que la technologie, l'environnement et la taille (Elhamma, 2010, 2023). Ces travaux fondamentaux ont établi la proposition centrale de la contingence : l'efficacité organisationnelle résulte de l'adéquation entre les conditions contextuelles et les choix de conception organisationnelle.

L'évolution de cette théorie peut être retracée à travers trois phases conceptuelles :

- **La phase de contingence structurelle** s'est concentrée sur les relations entre les variables environnementales et technologiques et les structures organisationnelles formelles telles que la centralisation, la formalisation et la départementalisation.
- **La phase du choix stratégique** a introduit la notion d'agence managériale, en affirmant que les dirigeants choisissent activement des stratégies et des structures en réponse aux conditions environnementales plutôt que d'être déterminés par celles-ci.
- **La phase configurationnelle** a déplacé l'attention des relations de contingence bivariées vers des modèles holistiques ou « gestalts » de variables contextuelles et organisationnelles qui produisent conjointement de l'efficacité (Kim, 2024).

La recherche contemporaine sur la contingence met l'accent sur l'alignement à plusieurs niveaux : entre l'organisation et l'environnement (adéquation externe), entre les sous-systèmes organisationnels tels que la stratégie, la structure et le contrôle (adéquation interne), et entre les systèmes de GP et le contexte organisationnel (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Cette perspective à plusieurs niveaux reconnaît que l'efficacité ne dépend pas de relations de contingence isolées, mais de configurations cohérentes de choix qui se renforcent mutuellement.

b. Application aux organisations à but non lucratif

L'adaptation de la théorie de la contingence aux contextes à but non lucratif a nécessité la reconnaissance des caractéristiques particulières des environnements et des structures de gouvernance des OBNL. Contrairement aux entreprises à but lucratif, les OBNL sont confrontées à des demandes multiples et souvent contradictoires de la part des parties prenantes ; elles dépendent de sources de financement diverses avec des exigences de responsabilité variables ; elles poursuivent des missions sociales qui résistent à la quantification ; et elles fonctionnent selon des structures de gouvernance qui séparent la propriété du contrôle de manière unique (Akingbola, 2013).

La première analyse adoptant une logique contingente appliquée aux OBNL s'est concentrée sur la gouvernance et la configuration des conseils d'administration, en soutenant que la taille, la composition et les rôles des conseils d'administration devaient être adaptés à l'âge, à la taille, à la stratégie et à la complexité de l'environnement de l'organisation (Akingbola, 2013).

Des recherches ultérieures ont étendu l'analyse contingente aux systèmes de contrôle de gestion, démontrant que les OBNL adoptent différentes combinaisons de contrôles formels (budgets, indicateurs de performance, coûts basés sur les activités) et informels (culture, surveillance par les pairs) en fonction de facteurs contextuels (Oliveira & Callado, 2018).

Wadongo et Abdel-Kader (2014) ont proposé un modèle complet dans lequel les variables de

contingence (environnement, technologie, structure, stratégie, taille et culture) façonnent les pratiques de GP, qui à leur tour influencent l'efficacité organisationnelle par le biais de mécanismes tels que l'allocation des ressources, la responsabilité des parties prenantes et l'apprentissage organisationnel. Ce modèle, constitue une contribution théorique majeure développant de cadres de contingence spécifiques aux OBNL qui relient les variables contextuelles, les pratiques de GP et l'efficacité organisationnelle, et met en évidence à la fois le potentiel des systèmes de GP alignés sur la contingence pour améliorer l'efficacité et les limites des hypothèses de mesure linéaire qui ignorent les modérateurs contextuels.

c. Intégrations théoriques et limites

Si la théorie de la contingence fournit des informations précieuses sur la gestion des OBNL, les chercheurs reconnaissent de plus en plus qu'aucune théorie ne permet à elle seule d'expliquer pleinement l'efficacité de ces organisations (Aulgur, 2015). La théorie de la contingence se concentre principalement sur la conception organisationnelle interne et tend à traiter les conditions environnementales comme des contraintes données plutôt que comme des éléments socialement construits ou activement gérés. Des perspectives théoriques complémentaires ajoutent des dimensions importantes :

- La théorie des parties prenantes souligne que l'efficacité des OBNL dépend de la gestion des relations avec plusieurs groupes d'intérêt dont les intérêts peuvent être contradictoires, ce qui nécessite des systèmes de gestion de performance qui équilibrent les exigences concurrentes en matière de responsabilité (Plaisance, 2023).
- La théorie de la dépendance à l'égard des ressources démontre la manière dont les relations de financement créent des asymétries de pouvoir qui façonnent les priorités en matière de gestion de performance, orientant souvent les OBNL vers une responsabilité dictée par les bailleurs de fonds au détriment des besoins de gestion interne (Oliveira & Callado, 2018).
- La théorie institutionnelle explique comment les OBNL adoptent des pratiques de gestion de performance afin d'obtenir la légitimité des bailleurs de fonds et des régulateurs, même lorsque ces pratiques n'améliorent pas l'efficacité technique, créant ainsi un découplage entre les systèmes formels et les pratiques de gestion réelles.
- La théorie de la gestion responsable offre une alternative aux hypothèses d'agence en soulignant la motivation intrinsèque et l'alignement des valeurs dans la gouvernance des OBNL, suggérant que les systèmes de gestion de performance devraient soutenir la gestion responsable plutôt qu'imposer un contrôle.

Des études récentes préconisent d'intégrer la théorie de la contingence à ces perspectives complémentaires afin d'élaborer des explications plus riches sur l'efficacité des OBNL (Aulgur, 2015). Une telle intégration reconnaîtrait que la conception d'un système de gestion de performance doit simultanément s'adapter techniquement au contexte organisationnel (logique de contingence), équilibrer les demandes multiples des parties prenantes (logique des parties prenantes), garantir les ressources et la légitimité (dépendance vis-à-vis des ressources et logique institutionnelle) et soutenir la motivation axée sur la mission (logique de gestion).

3. Facteurs contingents clés dans les OBNL

Cette section identifie et analyse les principales variables contextuelles qui influencent la conception de la GP et l'efficacité organisationnelle dans les OBNL. En nous appuyant sur des recherches empiriques, nous examinons comment l'incertitude environnementale, la taille et l'âge de l'organisation, les capacités technologiques et informatiques, la culture interne et le leadership, ainsi que la complexité des parties prenantes fonctionnent comme des facteurs contingents.

a. Incertitude environnementale et dynamisme

Il s'agit d'une variable contingente fondamentale dans la théorie organisationnelle. Pour les OBNL, l'incertitude environnementale découle de la volatilité des sources de financement, des changements politiques et réglementaires, de l'évolution des besoins sociaux et des populations clientes, ainsi que de la concurrence avec d'autres organisations pour l'obtention de ressources (Andrews, 2008).

Des études empiriques démontrent que l'incertitude environnementale influence l'adoption et la conception des systèmes de contrôle des OBNL. Oliveira et Callado (2018) ont mené une enquête auprès d'ONG brésiliennes et ont constaté que le dynamisme et l'imprévisibilité perçus de l'environnement étaient directement liés à l'adoption de contrôles de gestion formels, notamment des systèmes de budgétisation, des indicateurs de performance et la comptabilité par activité.

Coskun et al. (2022) ont utilisé la modélisation par équations structurelles pour examiner comment la prévisibilité environnementale affecte l'efficacité des ONG par le biais de variables médiatrices. Leurs résultats ont montré que la prévisibilité environnementale influençait la stratégie et la structure organisationnelles, qui à leur tour affectaient les résultats en termes de performance, notamment l'efficacité et la durabilité. Ce modèle de médiation suggère que les conditions environnementales ne déterminent pas directement l'efficacité, mais façonnent plutôt les choix stratégiques et structurels qui deviennent des moteurs immédiats de la performance.

La relation entre l'incertitude environnementale et les systèmes de GP reflète des exigences contradictoires. D'une part, l'incertitude augmente la valeur des systèmes d'information formels qui réduisent l'ambiguïté et facilitent la planification. D'autre part, une formalisation excessive peut réduire la flexibilité nécessaire pour répondre à des changements imprévisibles. Donc, on peut déduire que Les systèmes de GP efficaces dans un contexte de forte incertitude trouvent un équilibre entre structure et adaptabilité, en utilisant des contrôles diagnostiques pour surveiller les variables de performance critiques tout en préservant la latitude managériale nécessaire pour réviser les objectifs et réaffecter les ressources à mesure que les conditions changent.

b. Taille et âge de l'organisation

La taille et l'âge apparaissent souvent comme des variables contingentes dans les recherches sur les OBNL, conformément à l'idée que les organisations de plus grande taille et d'anciennes développent des structures plus complexes et des systèmes plus formalisés. La taille est généralement corrélée à la différenciation structurelle, à la spécialisation des rôles et à une plus grande dépendance à l'égard des mécanismes de coordination formels. L'ancienneté, quant à elle, est liée aux routines organisationnelles, à l'expérience accumulée et aux pratiques institutionnalisées.

Cependant, les données empiriques sur les effets de la taille et de l'âge dans les OBNL montrent des tendances contrastées. Oliveira et Callado (2018) ont constaté que la taille de l'organisation avait des effets directs faibles ou statistiquement insignifiants sur certaines pratiques de contrôle dans leur échantillon d'ONG, ce qui suggère que la taille seule ne détermine pas la conception du système de GP. De même, Akingbola (2013) a rapporté que si la taille influençait certains aspects de la formalisation de la GRH, ses effets dépendaient d'autres facteurs, notamment le style de leadership et les conditions environnementales.

Ces résultats mitigés suggèrent que la taille et l'âge constituent davantage des conditions favorables que des facteurs déterminants pour les pratiques de GP. Les grandes organisations disposent de ressources plus importantes pour investir dans des systèmes de gestion de performance sophistiqués, mais leur adoption effective dépend des priorités stratégiques, des

préférences des dirigeants et des pressions externes. Cependant, les petites OBNL peuvent développer des pratiques informelles de GP qui remplissent des fonctions similaires à celles des systèmes formels des grandes organisations, mais par le biais de mécanismes différents, tels que la supervision directe et les contrôles culturels.

La perspective contingente sur la taille et l'âge met l'accent sur l'adéquation plutôt que sur des trajectoires universelles, c'est-à-dire que les petites OBNL récentes peuvent tirer profit d'approches de GP flexibles et informelles qui favorisent l'apprentissage et l'adaptation. À mesure que les organisations grandissent et mûrissent, la formalisation peut améliorer la coordination et la responsabilité, mais uniquement si les systèmes formels sont conçus pour compléter plutôt que remplacer les mécanismes culturels et relationnels qui ont permis leur succès initial.

c. Technologie et capacités informatiques

La technologie, qui désigne à la fois les technologies opérationnelles pour la prestation de services et les technologies de l'information pour la gestion, est un facteur imprévisible qui influence la conception et l'efficacité du système de GP. Dans le contexte des OBNL, les capacités informatiques englobent les systèmes de collecte de données, les logiciels de suivi des performances, les plateformes de gestion des donateurs et les technologies de communication.

Coskun et al. (2022) ont démontré que l'utilisation des technologies de l'information influençait directement l'efficacité des ONG et jouait un rôle médiateur dans la relation entre les conditions environnementales et les performances. Les organisations dotées de capacités informatiques plus importantes étaient mieux à même de collecter des données sur les performances, d'analyser les tendances, de communiquer avec les parties prenantes et d'adapter leurs stratégies aux changements environnementaux. De même l'utilisation des technologies de l'information a favorisé le développement de structures et de stratégies organisationnelles qui ont amélioré l'efficacité et la durabilité.

La nature contingente de l'impact des technologies de l'information sur l'efficacité des OBNL se manifeste de plusieurs façons. Premièrement, les investissements dans les technologies de l'information génèrent des rendements plus élevés lorsqu'ils sont alignés sur la stratégie organisationnelle ; les systèmes informatiques conçus pour soutenir la responsabilité envers les bailleurs de fonds ont des caractéristiques différentes de celles des systèmes conçus pour soutenir l'amélioration des programmes et l'apprentissage (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Deuxièmement, les capacités informatiques interagissent avec les capacités des ressources humaines ; les systèmes de données sophistiqués nécessitent des compétences du personnel pour collecter des données précises, interpréter les résultats et traduire les informations en décisions. Troisièmement, les effets des technologies de l'information dépendent de la culture organisationnelle ; l'adoption de la technologie est couronnée de succès lorsqu'elle complète les pratiques de travail et les normes professionnelles existantes plutôt que de les menacer.

Le tableau de bord prospectif fournit un exemple concret de pratiques de gestion de performance dépendantes de la technologie. Alphon et al. (2023) ont constaté que la mise en place du tableau de bord prospectif dans les organisations variait en fonction de facteurs structurels, notamment la décentralisation et la satisfaction des dirigeants. Les organisations dotées d'un pouvoir décisionnel décentralisé et dont les dirigeants accordaient de l'importance aux informations multidimensionnelles sur les performances étaient plus susceptibles de mettre en œuvre efficacement le tableau de bord prospectif. Ce schéma illustre comment l'adoption des technologies de gestion de performance dépend de l'alignement entre les caractéristiques du système, la structure organisationnelle et les préférences des dirigeants.

d. Culture et leadership

La culture organisationnelle (qui englobe les valeurs, les normes et les hypothèses communes qui guident les comportements et la prise de décision). Et **le style de leadership** (qui comprend des dimensions telles que la prise de décision participative ou directive), représentent des facteurs de contingence internes qui déterminent la manière dont les systèmes de GP sont conçus, établis et exploités.

Akingbola (2013) a examiné comment les deux facteurs suscités influençaient les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les OBNL. Les résultats de l'étude de cas ont montré que l'adéquation et la flexibilité de la GRH, c'est-à-dire l'alignement entre les pratiques de GRH et le contexte organisationnel, déterminaient la combinaison de contrôles formels et informels mise en place. Les organisations dotées d'une forte culture axée sur la mission s'appuyaient davantage sur des contrôles fondés sur les valeurs et la surveillance par les pairs, tandis que les organisations dotées d'une culture plus instrumentale mettaient l'accent sur les procédures formelles et la mesure des résultats.

L'interaction entre la culture et les systèmes de GP crée à la fois des opportunités et des risques. Lorsque les systèmes de GP s'alignent sur les valeurs culturelles, ils renforcent les comportements souhaités et favorisent l'apprentissage organisationnel. Par exemple, les systèmes de GP qui mettent en relief la qualité des programmes et les résultats pour les clients trouvent un écho dans les cultures de services professionnels courantes dans les OBNL du secteur de la santé et des services sociaux. Par contre, lorsque les systèmes de gestion de performance entrent en conflit avec les valeurs culturelles, par exemple lorsque les indicateurs imposés par les bailleurs de fonds privilégient l'efficacité au détriment de la qualité du service, ils peuvent générer une résistance, des comportements abusifs et un décalage entre les mesures formelles et les pratiques réelles.

Le leadership joue un rôle médiateur essentiel pour déterminer si les systèmes de GP renforcent ou compromettent l'efficacité organisationnelle. Kroll (2015) a démontré que l'impact de l'utilisation des informations sur la performance sur les résultats organisationnels dépendait de la stratégie et de l'orientation managériales. Les managers ayant une approche proactive et axée sur l'apprentissage ont tiré davantage de valeur des données de performance que ceux ayant une approche réactive ou axée sur la conformité. Cette conclusion souligne que les systèmes de GP sont des outils dont l'efficacité est tributaire de la façon dont les dirigeants interprètent les informations sur la performance et agissent en conséquence.

e. Complexité des parties prenantes et structure de financement

La complexité des parties prenantes, c'est-à-dire le nombre, la diversité et le pouvoir des groupes auxquels les OBNL doivent rendre des comptes, représente un facteur de contingence particulier dans le contexte à but non lucratif. Les OBNL servent généralement plusieurs groupes de parties prenantes, notamment des clients, des bailleurs de fonds, des organismes de réglementation, des membres de la communauté, des bénévoles et du personnel, qui ont tous des attentes différentes quant au rendement de l'organisation (Plaisance, 2023).

La structure de financement, une dimension spécifique de la complexité des parties prenantes, influence fortement les priorités et les pratiques en matière de gestion de performance. Ebrahim et Rangan (2010) ont fait valoir que les relations de financement créent des pressions en matière de responsabilité qui influencent la manière dont les OBNL définissent et mesurent leur impact. Les organisations qui dépendent de contrats gouvernementaux sont confrontées à des exigences différentes en matière de GP que les organisations financées par des fondations privées ou des donateurs individuels. Les bailleurs de fonds publics exigent généralement des rapports détaillés sur les résultats et des documents de conformité, tandis que certains bailleurs de fonds

privés mettent l'accent sur la mesure des résultats et l'évaluation des programmes.

Des recherches empiriques démontrent que la complexité des parties prenantes et la structure de financement ont une incidence sur la conception et l'utilisation des systèmes de GP. Oliveira et Callado (2018) ont constaté que l'adoption de contrôles de gestion par les ONG brésiliennes variait en fonction des sources de financement et des exigences en matière de responsabilité. Les organisations dont les portefeuilles de financement étaient plus diversifiés ont mis au point des systèmes de GP plus complets afin de répondre à de multiples exigences en matière de responsabilité. Cependant, cette multiplicité d'exigences a parfois créé une charge administrative qui a détourné des ressources des activités essentielles à la mission.

Le défi consistant à trouver un équilibre entre la responsabilité externe et l'apprentissage interne apparaît comme un thème central dans la conception d'un système de GP adapté aux parties prenantes. L'importance accordée par les bailleurs de fonds aux résultats à court terme et à la rentabilité peut entrer en conflit avec les besoins des OBNL en matière d'évaluation des résultats à long terme et d'apprentissage organisationnel (Ebrahim & Rangan, 2010). Les systèmes de GP efficaces gèrent cette tension en créant des mesures à double objectif qui satisfont aux exigences de reporting externe tout en générant des informations exploitables pour l'amélioration des performances. Les organisations qui parviennent à trouver un équilibre entre responsabilité et apprentissage développent souvent des systèmes de GP à plusieurs niveaux, avec des mesures opérationnelles détaillées pour la gestion interne et des indicateurs de résultats agrégés pour le reporting externe.

4. Théorie de la contingence et conception des systèmes de gestion de la performance

Cette section examine comment la logique de la contingence guide la conception, la sélection et l'évaluation des systèmes de GP dans les OBNL. Nous analysons le principe d'adéquation, explorons comment la réponse et la stratégie managériales conditionnent l'efficacité de la GP, et fournissons des exemples concrets de choix de GP contingents.

a. Le principe d'adéquation « fit » pour la conception des systèmes de GP

La proposition fondamentale pour la conception d'un système de GP repose sur le principe selon lequel l'efficacité dépend de l'adéquation entre les caractéristiques du système et le contexte organisationnel. Cette adéquation peut être conceptualisée de plusieurs façons : comme une sélection (choisir des systèmes de gestion de performance adaptés au contexte), comme une interaction (les systèmes de gestion de performance et le contexte influençant conjointement les résultats) ou comme une configuration (modèles cohérents de fonctionnalités de gestion de performance et de variables contextuelles).

Wadongo et Abdel-Kader (2014) ont proposé un cadre de contingence complet reliant les variables contextuelles, les pratiques de gestion de performance et l'efficacité organisationnelle dans les OBNL. Leur modèle identifie six catégories de variables de contingence (environnement, technologie, structure, stratégie, taille et culture) qui déterminent la conception appropriée d'un système de GP. Le cadre distingue trois types de pratiques de GP :

1. Les contrôles diagnostiques se concentrent sur la surveillance des variables de performance critiques, la comparaison des résultats réels avec les objectifs et la correction des écarts. Ces contrôles conviennent aux environnements stables où les objectifs peuvent être clairement définis et mesurés.
2. Les contrôles stratégiques mettent l'accent sur la recherche d'incertitudes stratégiques, l'identification des opportunités et des menaces émergentes et l'orientation de l'adaptation stratégique. Ces contrôles conviennent aux environnements dynamiques qui exigent une certaine flexibilité et un apprentissage au sein de l'organisation.

3. Les contrôles de responsabilité donnent la priorité aux rapports externes destinés aux bailleurs de fonds et aux régulateurs, démontrant la conformité aux exigences et la légitimité aux parties prenantes. Ces contrôles répondent à la complexité des parties prenantes et à la dépendance vis-à-vis des ressources.

Le principe du « fit » suggère que les OBNL devraient analyser leur contexte et choisir des types de systèmes de GP adaptés à celui-ci. Par exemple, une OBNL opérant dans un environnement stable, avec des modèles de programmes clairs et un financement homogène, pourrait privilégier les contrôles diagnostiques avec des indicateurs de rendement standardisés. À l'inverse, une OBNL évoluant dans un environnement turbulent, avec des programmes expérimentaux et des parties prenantes diverses, pourrait donner la priorité à des contrôles stratégiques qui favorisent l'apprentissage et l'adaptation tout en maintenant un minimum de rapports de reddition de comptes.

b. Réponse et stratégie managériales en tant que contingences

Une perspective contingente sophistiquée reconnaît que les systèmes de GP ne déterminent pas directement l'efficacité organisationnelle ; leur impact dépend plutôt de la manière dont les managers interprètent et réagissent aux informations sur les performances. Kroll (2015) a développé un cadre contingent montrant que la relation entre l'utilisation des informations sur les performances et les résultats organisationnels varie en fonction de la stratégie et de l'orientation managériales.

Kroll a établi une distinction entre les orientations stratégiques prospectives et réactives. Les prospecteurs analysent activement l'environnement, expérimentent de nouvelles approches et utilisent les informations sur les performances pour identifier les possibilités d'amélioration. Les réactifs réagissent de manière défensive aux baisses de performances et utilisent principalement les informations sur les performances pour démontrer leur responsabilité. L'analyse empirique a montré que l'utilisation des informations sur les performances améliorerait davantage les résultats organisationnels pour les prospecteurs que pour les réactifs, démontrant ainsi que l'orientation managériale conditionne le retour sur investissement des investissements en GP.

Gigliotti (2021) a appliqué le cadre de contingence de Kroll aux systèmes de responsabilisation en matière d'éducation et a constaté des effets hétérogènes de la GP selon les contextes organisationnels. La mesure de la performance a amélioré les résultats dans les organisations dotées de capacités de leadership et d'une marge de manœuvre organisationnelle leur permettant de réagir aux informations sur la performance, mais a eu des effets neutres ou négatifs dans les organisations aux ressources limitées, où la mesure a créé une charge administrative sans permettre d'amélioration. Ces résultats soulignent que l'efficacité du système de GP dépend de la capacité organisationnelle et de la stratégie managériale à agir sur la base des informations relatives à la performance.

La perspective contingente de la réponse managériale a des implications importantes pour la conception des systèmes de GP. Plutôt que de supposer que la fourniture d'informations sur les performances améliore automatiquement les résultats, les concepteurs devraient réfléchir à la manière de soutenir des réponses managériales efficaces. Cela pourrait inclure la formation à l'interprétation et à l'utilisation des données, la création d'une marge de manœuvre organisationnelle pour les initiatives d'amélioration, la promotion d'une culture axée sur l'apprentissage qui considère les lacunes en matière de performance comme des opportunités plutôt que comme des échecs, et l'alignement des incitations pour récompenser l'apprentissage et l'innovation plutôt que la seule réalisation des résultats.

5. Preuves empiriques sur les relations de contingence et l'efficacité organisationnelle

Dans cette section nous essayerons de synthétiser les recherches empiriques examinant les relations de contingence dans les OBNL, en mettant l'accent sur les études qui établissent un lien entre les facteurs contextuels, les pratiques de GP et l'efficacité organisationnelle. Nous organisons cette analyse autour des approches méthodologiques et des principales conclusions.

a. Enquêtes et études corrélationnelles

Les enquêtes transversales utilisant l'analyse de corrélation et de régression ont été largement utilisées pour examiner les relations de contingence dans les OBNL. Ces études mesurent généralement les variables contextuelles, les pratiques de GP et l'efficacité à l'aide de questionnaires administrés aux dirigeants ou aux membres du conseil d'administration des OBNL, puis vérifient si les pratiques de GP modèrent ou influencent les relations entre le contexte et l'efficacité.

Oliveira et Callado (2018) ont interrogé 43 ONG brésiliennes afin d'examiner les relations entre les facteurs contingents (incertitude environnementale, taille, structure, technologie) et les pratiques de contrôle de gestion (budgétisation, indicateurs de performance, comptabilité par activité, tableau de bord prospectif). Leurs résultats ont montré que le dynamisme environnemental et la sophistication technologique étaient positivement associés à l'adoption de contrôles formels, tandis que les effets liés à la taille étaient plus faibles que prévu. L'étude a également révélé que l'adoption d'un système de contrôle variait en fonction de la structure de financement, les ONG financées par le gouvernement adoptant des contrôles plus formels que les organisations financées par des dons.

Gomes et al. (2017) ont étudié comment le contexte organisationnel modérait la relation entre l'utilisation du système de mesure de la performance (SMP) et la performance organisationnelle dans les OBNL portugaises. Les résultats de leur enquête ont indiqué que l'impact du SMP sur la performance variait en fonction de l'incertitude environnementale, de la culture organisationnelle et du style de leadership. Dans des environnements stables avec des cultures favorables, l'utilisation du SMP était un indicateur fort d'amélioration de la performance. Cependant, dans des environnements incertains avec des cultures défavorables, l'utilisation du SMP présentait des associations faibles ou négatives avec la performance, ce qui suggère que des systèmes de GP mal adaptés au contexte peuvent nuire à l'efficacité plutôt que de la favoriser.

Ces études fournissent des données précieuses sur la prévalence des relations de contingence au sein des populations d'OBNL. Elles présentent toutefois certaines limites, notamment le fait qu'elles s'appuient sur des données autodéclarées, qu'elles reposent sur des modèles transversaux qui ne permettent pas d'établir de causalité et qu'elles portent généralement sur des échantillons de petite taille, ce qui limite leur généralisation. La restriction de l'étude d'Oliveira et Callado (2018) à 43 ONG brésiliennes, par exemple, soulève des questions quant à la généralisation des résultats à des OBNL d'autres pays ou secteurs.

b. Études de modélisation par équations structurelles

La modélisation par équations structurelles (MES) offre des avantages méthodologiques pour tester les théories de contingence en estimant simultanément plusieurs relations et en testant les mécanismes de médiation. Plusieurs études ont appliqué la MES pour examiner comment les variables contextuelles affectent l'efficacité des OBNL par le biais de variables médiatrices telles que la stratégie, la structure et les pratiques de GP.

Coskun et al. (2022) ont utilisé la MES pour tester un modèle dans lequel la prévisibilité environnementale et l'utilisation des technologies de l'information influençaient l'efficacité et

la durabilité des ONG par le biais d'effets médiateurs de la stratégie et de la structure organisationnelles. Leurs résultats ont confirmé une médiation partielle : la prévisibilité environnementale et l'utilisation des technologies de l'information avaient toutes deux des effets directs sur l'efficacité et des effets indirects transmis par la stratégie et la structure. Ce schéma suggère que les facteurs contextuels façonnent les choix stratégiques et structurels, qui deviennent des moteurs immédiats de l'efficacité, tout en exerçant une influence directe sur les performances.

Abu-Allan (2024) a utilisé la MES pour examiner comment l'utilisation du tableau de bord prospectif influençait la relation entre l'incertitude environnementale perçue, la stratégie commerciale et la performance organisationnelle. Les résultats ont montré que l'adoption du tableau de bord prospectif influençait partiellement ces relations, avec des effets médiateurs plus importants dans les organisations confrontées à une incertitude environnementale modérée. Cette conclusion illustre comment les outils de GP fonctionnent comme des mécanismes permettant aux organisations de s'adapter aux conditions environnementales.

Les études utilisant la MES font progresser la recherche sur la contingence en testant des voies causales complexes et en distinguant les effets directs des effets indirects. Cependant, elles partagent avec les études par sondage les limites des conceptions transversales et la dépendance à l'égard des mesures perceptuelles. Les études MES longitudinales qui suivent l'évolution des relations de contingence au fil du temps renforceraient l'inférence causale et révéleraient des processus d'adaptation dynamiques.

c. Étude de cas et recherche qualitative

Les études de cas et les méthodes qualitatives fournissent des informations précieuses sur le fonctionnement des relations de contingence dans des contextes organisationnels spécifiques et sur la manière dont les gestionnaires gèrent les tensions entre des contingences concurrentes (Elhamma, 2024). Si les études de cas sacrifient la généralisation, elles offrent en revanche une compréhension approfondie et révèlent des mécanismes que les études quantitatives peuvent négliger.

Akingbola (2013) a mené des études de cas sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les OBNL canadiens afin d'examiner la contingence, l'adéquation et la flexibilité. Les cas illustraient comment des organisations ayant des missions, des tailles et des environnements différents avaient développé des approches distinctes en matière de GRH qui reflétaient leur contexte. L'une d'elles montrait comment une petite OBNL axée sur sa mission avait maintenu des pratiques de GRH flexibles et informelles qui favorisaient l'engagement des bénévoles et la cohésion culturelle. Une autre illustrait comment une grande OBNL professionnalisée avait mis en place des systèmes formels de GRH pour gérer la diversité de son personnel et garantir la responsabilité envers ses bailleurs de fonds. Ces modèles contrastés illustraient le principe de contingence selon lequel les pratiques efficaces varient en fonction du contexte organisationnel.

La recherche qualitative révèle également les défis liés à la mise en œuvre de systèmes de GP alignés sur les imprévus. Des études documentent la résistance aux systèmes de GP perçus comme contraires aux valeurs professionnelles, les comportements abusifs lorsque les indicateurs ne correspondent pas aux objectifs du programme et le découplage entre les exigences formelles en matière de mesure et les pratiques de gestion réelles (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Ces défis liés à la mise en œuvre soulignent que pour parvenir à une adéquation entre les systèmes de GP et le contexte organisationnel, il faut non seulement une conception technique, mais aussi une gestion du changement, l'engagement des parties prenantes et un alignement culturel.

d. Synthèse des résultats empiriques

Plusieurs tendances se dégagent des recherches empiriques sur les relations de contingence dans les OBNL :

1. De multiples facteurs de contingence entrent en jeu

L'incertitude environnementale, la taille de l'organisation, les capacités technologiques, la culture et la complexité des parties prenantes influencent toutes les pratiques de la GP et l'efficacité, avec des effets variables selon les études et les contextes.

2. La médiation et la modération sont courantes

Les facteurs contextuels affectent souvent l'efficacité de manière indirecte, par le biais de variables médiatrices (stratégie, structure, pratiques de GP) ou en modérant les relations entre l'utilisation de la gestion de performance et les résultats.

3. Il existe des voies hétérogènes vers l'efficacité

De multiples combinaisons de facteurs contextuels et de pratiques de GP peuvent produire une efficacité élevée, remettant en question la notion d'une conception optimale unique.

4. Les tensions entre responsabilité et apprentissage persistent

Les exigences de responsabilité imposées par les bailleurs de fonds dominant souvent les priorités de la GP, parfois au détriment de l'apprentissage interne et de l'amélioration des programmes.

5. L'efficacité dépend de l'action et des capacités des dirigeants.

L'impact des systèmes de GP dépend de l'orientation managériale, des capacités de leadership et de la marge de manœuvre organisationnelle pour répondre aux informations sur les performances.

Ces résultats soutiennent la proposition fondamentale selon laquelle l'efficacité dépend de l'adéquation entre le contexte organisationnel et les pratiques de gestion, tout en soulignant la complexité de la mise en place et du maintien d'une telle adéquation dans les environnements dynamiques et multipartites des organisations à but non lucratif.

6. Conclusion

Cet article a examiné l'application de la théorie de la contingence à la GP et à l'efficacité organisationnelle dans les OBNL. La synthèse des fondements théoriques, des principaux facteurs de contingence, des principes de conception des systèmes de GP et des preuves empiriques démontre que la théorie de la contingence offre des informations précieuses pour comprendre et améliorer la performance des OBNL.

La proposition de contingence fondamentale, selon laquelle l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre les conditions contextuelles et les pratiques de gestion, trouve un soutien substantiel dans la recherche sur les OBNL. De nombreuses études démontrent que l'incertitude environnementale, la taille et l'âge de l'organisation, les capacités technologiques, la culture et le leadership, ainsi que la complexité des parties prenantes déterminent la conception appropriée du système de GP. Les organisations qui parviennent à aligner ces facteurs contextuels et leurs pratiques de GP ont tendance à afficher une efficacité supérieure à celle des organisations dont les systèmes sont mal alignés.

Cependant, cette analyse révèle également d'importantes limites et des questions non résolues. Sur le plan méthodologique, la prédominance des enquêtes transversales limite les inférences causales et la compréhension des processus d'adaptation dynamiques. Sur le plan théorique, le

débat persiste quant à savoir si la théorie de la contingence suffit à elle seule à expliquer l'efficacité des OBNL ou si elle doit être complétée par d'autres perspectives.

Sur le plan pratique, les OBNL ont du mal à trouver un équilibre entre les exigences externes en matière de responsabilité et les besoins internes en matière d'apprentissage, et ont souvent tendance à privilégier les rapports destinés aux bailleurs de fonds au détriment de l'amélioration des programmes.

L'application de la théorie de la contingence à la GP des OBNL représente un courant de recherche en pleine maturation qui a généré des connaissances substantielles tout en révélant des domaines importants à développer. Alors que les OBNL sont confrontées à des exigences croissantes en matière de responsabilité et de démonstration de leur impact, dans un contexte de contraintes budgétaires et d'incertitude environnementale, la théorie de la contingence offre un cadre précieux pour la conception de systèmes de GP qui soutiennent l'efficacité organisationnelle plutôt que de la compromettre. Le défi à relever consiste à approfondir la compréhension théorique, à renforcer les preuves empiriques et à traduire les principes de la contingence en conseils pratiques qui aident les OBNL à naviguer dans les exigences complexes du secteur à but non lucratif du XXI^e siècle en matière de performance.

En s'appuyant sur les constats de cette revue, diverses orientations de recherches futures peuvent être envisagées, notamment des études empiriques qui pourraient tester les relations proposées entre facteurs de contingence et performance dans différents types d'OBNL, adopter des modèles longitudinaux pour observer les changements au fil du temps et explorer le rôle médiateur des capacités d'innovation et d'apprentissage. Ces orientations visent à approfondir la compréhension de la manière dont les OBNL parviennent à une adéquation stratégique et structurelle dans le cadre de la théorie de la contingence.

7. Références

- Abu-Allan, A. (2024). The impact of balanced scorecard mediation in the relationship of perceived environmental uncertainty, business strategy, and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.1.012>
- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(4), 479-494. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2012-0009>
- Alphun, C., Türker, N., & Sainaghi, R. (2023). Decentralized decision authority, balanced scorecard and managerial satisfaction: PLS-SEM analysis. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 22(1). <https://doi.org/10.34190/ecrm.22.1.1731>
- Andrews, R. W. (2008). Perceived environmental uncertainty in public organizations: An empirical exploration. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 25-50. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320102>
- Aulgur, J. J. (2015). Performance theory and nonprofit organizational effectiveness. *Administrative Issues Journal*, 5(1), 53-68.
- Coskun, A., Metin, H., & Kuzey, C. (2022). Mediating effects of strategy and structure between environmental predictability, information technology usage and the performance of NGOs. *Journal of East-West Business*, 28(3), 201-234. <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2072045>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance (Harvard Business School Working Paper 10-099). Harvard Business School. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1611810>
- Elhamma, A. (2010). La comptabilité par activités au Maroc: Une étude empirique

- utilisant la théorie de la contingence. *El-Bahith Review*, 8(1), 39-48. Retrieved from <https://elbahithreview.edu.dz/index.php/bahith/article/view/652>
- Elhamma, A. (2011). Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 4-5, 317-329. Retriever from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00670474>
 - Elhamma, A. (2023). The relationship between organisational decentralisation, balanced scorecard and its perceived benefits in Moroccan SMEs. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 19(2), 185–202. <https://doi.org/10.1504/IJAAP.2023.132384>
 - Elhamma, A. (2024). Participant observation as a qualitative research method in management sciences: Interests, conditions, and limitations. In B. Bentalha & L. Alla (Eds.), *Applying qualitative research methods to management science* (pp. 75–91). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5543-5.ch004>
 - Gigliotti, P. (2021). Understanding heterogeneous effects of performance management: An application of Kroll's contingency approach to educational accountability. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(2), 143-157. <https://doi.org/10.1093/PPMGOV/GVAA019>
 - Gomes, P., Mendes, S. M., & Carvalho, J. B. C. (2017). Impact of PMS on organizational performance and moderating effects of context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 930-950. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2016-0057>
 - Kim, J. (2024). Analyzing the joint effects of network and community attributes on network performance : Evidence from local continuum of care homeless service networks [Doctoral dissertation, University of North Texas]. UNT Digital Library. <https://doi.org/10.12794/metadc2257727>
 - Kroll, A. (2015). Exploring the link between performance information use and organizational performance : A contingency approach. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 7-32. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071159>
 - Oliveira, A. S., & Callado, A. A. C. (2018). Fatores contingenciais e o controle gerencial: Uma avaliação em organizações não governamentais (ONGs) brasileiras [Contingency factors and management control : An evaluation in Brazilian non-governmental organizations]. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 092-111. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2018110105>
 - Plaisance, G. (2023). Which stakeholder matters: Overall performance and contingency in nonprofit organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1058-1075. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2237388>
 - Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0161>