

# LÉGITIMITÉ ET GOUVERNANCE DANS LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF

**Auteur** : Jacob Atangana-Abé, professeur

**Institution** : École d'administration des Affaires, Université de Saint-Boniface, 200  
Avenue de la Cathédrale, Winnipeg (Manitoba) R2H 0H7 Canada

**Courriel** : [jatangan@ustboniface.ca](mailto:jatangan@ustboniface.ca)

**Téléphone** : (204) 237-1818 poste 374

## **Résumé**

À travers l'analyse de leurs mécanismes de gouvernance, cet article met en exergue les moyens à travers lesquels les organisations à but non lucratif (OBNL) développent et préservent leur légitimité, justification ultime de la plupart des actes de gestion qui sont posés par ces entités.

**Mots clés** : légitimité, OBNL, gouvernance, secteur tertiaire, organismes bénévoles

S'appuyant sur nos recherches récentes et sur notre expérience personnelle en tant que président ou membre de conseils d'administration de plusieurs organismes à but non lucratif au Canada, nous nous proposons dans le cadre de cet article, d'explorer la relation intime entre le concept de légitimité et la gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL). Nous postulons que la nature particulière de ces organismes les oblige à mettre la légitimité au cœur de leur système de gouvernance. En effet, sans légitimité, ces organismes ne pourraient survivre dans leur environnement.

Les organismes à but non lucratif ont longtemps été, et le sont encore dans une certaine mesure, les parents pauvres des modèles de gestion. En effet, le management s'est surtout développé en s'appuyant sur les pratiques développées dans les grandes entreprises. Qu'il s'agisse de Taylor (1911), Mayo (1933), Barnard (1938) ou Chandler (1962), la grande entreprise a longtemps constitué le champ de recherche privilégié des auteurs en management.

Pourtant, au cours des dernières années, l'on a assisté à une montée en puissance du secteur des organismes à but non lucratif dans nos sociétés. Au Canada par exemple, ce secteur compte environ 161 000 organismes et représente 6,8% du produit intérieur brut (PIB); 12% de la population active canadienne et 13% des emplois non agricoles (Hall et al., 2005). En 2013, selon Statistiques Canada (2013), 44 % des Canadiens ont consacré près de 2 milliards d'heures à leurs activités de bénévolat, soit l'équivalent d'environ 1 million d'emplois à temps plein. Dans l'ensemble, les Canadiens ont remis 12,8 milliards de dollars à des organismes de bienfaisance ou sans but lucratif. Aux États-Unis<sup>1</sup>, pour la même année 2013, ces chiffres sont encore plus éloquentes : 1,41 millions d'organismes recensés, 906 milliards de dollars de contribution à l'économie, soit 5,4% du PIB des États-Unis.

Compte tenu donc de son importance sans cesse grandissante, nous pensons que le secteur des OBNL mérite une attention soutenue de la part des chercheurs. Ce d'autant plus que ces organismes peuvent servir de laboratoires pour les entreprises.

Généralement de petite taille, les OBNL réussissent à survivre avec très peu de moyens. Sur le plan interne, leur fonctionnement est basé sur les valeurs de solidarité, de justice, de respect, d'intégrité et d'autonomie, fondement de leur lien de confiance avec le public. Sans confiance, point de dons, d'engagement et de soutien du public à leurs activités!

Sur le plan externe, les OBNL évoluent dans des environnements de forte contrainte (Hafsi, 2003), c'est-à-dire, marqués par la rareté et la précarité des ressources d'une part, et d'autre part, constitués de partenaires externes puissants, aux logiques parfois contradictoires, ayant vis-à-vis d'eux un pouvoir de négociation très élevé. Qu'il s'agisse de bailleurs de fonds, des organismes de régulation ou de la communauté, chacun de ces partenaires exerce des pressions sur les OBNL, obligés de les prendre en considération pour survivre. Logiquement, cette multiplicité d'acteurs internes et externes et la diversité de leurs logiques auraient pu constituer des handicaps pour le fonctionnement de ces organismes et hypothéquer leur devenir à long terme. Pourtant, il n'en est rien. Les OBNL, conscients de leur précarité et de leur vulnérabilité, ont su développer à travers

---

<sup>1</sup> Source: <https://www.urban.org/research/publication/nonprofit-sector-brief-2015-public-charities-giving-and-volunteering>; consulté le 4 mars 2018.

leur mode de gouvernance, des mécanismes de survie visant à préserver et même parfois, à développer leur légitimité auprès de leurs différents partenaires internes et externes.

La légitimité peut se définir la perception qu'une organisation satisfait les attentes de ses principaux partenaires (Parsons, 1960; Dowling et Pfeffer, 1975; Scott et Meyer, 1983, Suchman, 1995). Depuis quelque temps, le concept de légitimité se pose comme un objet d'étude dans le domaine de la gestion (Suchman, 1995; Atangana-Abé, 2002, Buisson, 2005; Bréchet, Monin et Saives, 2008). L'intérêt pour plus de transparence au sein des organisations, les pressions de la société pour l'émergence d'une entreprise citoyenne, l'affirmation de la démocratie comme une des valeurs fondamentales de notre civilisation sont autant de faits qui attestent de la place centrale qu'occupe ou devrait occuper la légitimité dans les actes de gestion. La légitimité comprend deux composantes : une composante interne (la légitimité interne) qui est tournée vers les membres internes de l'organisation; et une composante externe (la légitimité externe), principalement orientée vers la communauté.

Il est de plus en plus démontré qu'indépendamment du type, la légitimité est un facteur crucial pour la survie de toute organisation. À l'interne, elle est un facteur d'obéissance, d'ordre, de stabilité et de consensus (Tyler, 1990; Beetham, 1991; Mueller et al., 1994; Sparks et Bottoms, 1995). À l'externe, la légitimité apporte à l'organisation une meilleure compréhension et une meilleure lisibilité de ses actions. Elle se traduit par le soutien de la communauté à l'égard de l'organisation (Jepperson, 1991). Ce soutien peut être actif et se manifester par un apport de ressources à l'organisation; il peut aussi être passif et s'exprimer par une simple approbation des activités de l'organisation (Suchman, 1995).

Compte tenu de l'importance de légitimité sur la vie et le climat organisationnels, nous pouvons émettre les deux propositions suivantes qui constituent le fil d'Ariane de notre analyse:

**Proposition 1 :** De façon générale, les organismes à but non lucratif cherchent à se légitimer pour avoir le soutien de leur communauté par rapport à leurs activités.

**Proposition 2 :** Pour acquérir ou de développer leur légitimité, les organismes à but non lucratif passent par leurs structures de gouvernance pour satisfaire les attentes de leurs partenaires internes et externes.

Dans un article séminal publié dans *Harvard Business Review*, Drucker (1989) posait la question: «*What business can learn from nonprofits?*». Nous tentons dans cet article, à partir de l'analyse de ce que font les OBNL, de proposer aux autres types d'organisations, des pistes de réponse à cette interrogation. Nous estimons en effet que les OBNL ont beaucoup à apprendre aux autres types d'organisations (publiques et privées) en matière de quête et de préservation de la légitimité. La légitimité étant devenue une ressource critique à l'aune de laquelle les actions et les comportements des organisations sont sanctionnés par leurs différents publics, les discours et les campagnes d'explication *a posteriori* ne suffisent plus pour justifier ce que fait ou a fait une organisation. Il faut aller plus loin et faire de la quête de légitimité, un réflexe naturel du fonctionnement de toute organisation. À travers un certain nombre de mécanismes insérés dans leurs structures de gouvernance, les OBNL ont su développer ce réflexe.

## Références bibliographiques

Atangana-Abé, J. (2002). «La légitimité et le changement stratégique», Jacob, R. et al., (sous la direction de), «Transformer l'organisation», Gestion, *Revue internationale de gestion*, Collection «Racines du Savoir», Montréal (Québec), p. 15-22.

Barnard, Chester (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Beetham, David (1991), *The Legitimation of Power*, MacMillan Education Ltd, London.

Bréchet, Jean-Pierre; Monin, Philippe; Saives, Anne-Laure (2008). «Légitimité, déviance et délit. Des défis pour le management stratégique», *Revue française de gestion*, 2008/3 (no. 183) : 15-34.

Buisson, Marie-Laure (2005). «La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?», *Management & Avenir*, 6 : 147-164.

Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press

Dowling, John & Pfeffer, Jeffrey (1975). «Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior», *Pacific Sociological Review*, 18 : 122-36.

Drucker, Peter (1989). «What business can learn from nonprofits», *Harvard Business Review*. Jul-Aug; 67(4): 88-93.

Hafsi, Taïeb (2003). «Strategic Management and Change in High Dependency Environments : The Case of Philanthropy », CRISES, Collection Working Papers– no 0310.

Hall, Michael H., Cathy W. Barr, M. Easwaramoorthy, S. Wojciech Sokolowski, and Lester M. Salamon (2005). *The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Toronto: Imagine Canada.

Jepperson, Ronald (1991), «Institutions, Institutional Effects and Institutionalization», in Powell, W.W. & DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism of Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.

Morino, Kenneth E., 1996, «Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities», *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 3, p. 40-51.

Mueller, Charles W.; Boyer, Marcia, E.; Price, James, L. (1994), «Employee Attachment and Noncoercive Conditions of Work», *Work and Occupations*, Vol. 21, No. 2, pp. 179-212.

Parsons, Talcott (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, Glencoe.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R., (1978), *The External Control of Organizations : A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.

Scott, W. R. & Meyer, J.W. (1983), «The Organization of Social Sectors», in Meyer, J. & Scott, W. R., (1983), *Organizational Environments, Rituals and Rationality*, Beverly Hills, CA.

Sparks, J. R. & Bottoms, A. E. (1995), «Legitimacy and Order in Prisons», *British Journal of Sociology*, Vol. 46, No. 1, pp. 45-62.

Statistique Canada (2013). *Enquête sociale générale sur le don, le bénévolat et la participation*.

Suchman, M. C., 1995, «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, No. 3, p. 571-610.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London, Harper & brothers.

Tyler, T.R. (1990), *Why People Obey the Law*, Yale University Press, New Haven.