Changements à l'œuvre dans le Non-Marchand et réponses en matière de gestion

HR Challenges in Non-Profit, RH/HR Tribune

Bruxelles, 9 décembre 2010

Prof. Sybille Mertens, Chaire Cera, HEC-ULg

Introduction

- Grille d'analyse : comprendre les **rôles** du NM
- **Changements** : décrire **l'impact** sur les rôles et / ou sur la manière de les remplir
- Réponses : énoncer les **défis de gestion**

I. Grille d'analyse

- Concepts

I. Grille d'analyse - concepts

« Le secteur non marchand peut se définir comme le rassemblement des organisations

- animées d'une **finalité non lucrative** et
- dont les **ressources** ne proviennent pas seulement de la vente à un prix couvrant le coût de production mais aussi d'aides publiques, de dons, de bénévolat. »

Marée, M., Mertens, S. (2002)

I. Grille d'analyse - concepts

	Secteur privé		Secteur public	
Finalité / Ressources	For-profit	Not-for-profit	Not-for-profit	For-profit
Marchandes				
Mixtes				
Non marchandes				

Secteur non marchand

I. Grille d'analyse

- Concepts
- **Vision transversale** malgré
  - Taille
  - Secteur d'activité
  - Mode de financement
  - Forme juridique (+privé/public)

I. Grille d'analyse - Théorie

- Concepts
- Vision transversale
- **Théorie économique institutionnelle** :
  - En situation de **concurrence pure et parfaite** (CPP), le **marché** est l'institution qui réalise la **meilleure** allocation de ressources du point de vue de **l'efficacité**
  - Mais quid de **l'équité** ?
  - Et quid lorsqu'on n'est **pas en CPP** ?

I. Grille d'analyse - Théorie

Laisser le marché agir seul conduit à des résultats « qui ne sont **pas souhaitables** du point de vue de la société :

- soit les firmes produisent **trop peu de biens "bénéfiques"** ou **trop de biens "nuisibles"**,
- soit elles **limitent trop l'accès** de certaines personnes à la consommation de certains biens,
- soit enfin elles produisent des biens dont les **quantités et les qualités ne sont pas conformes** aux attentes des consommateurs. »

(Steinberg, 2006)

I. Grille d'analyse - Rôles

- Concepts
- Vision transversale
- Théorie économique institutionnelle
- **Rôles du NM**

I. Grille d'analyse - Rôles

- **Raisons d'être** du NM = Echecs de marché

- **Rôles** du NM =
  - Production de **biens/services collectifs**
    - Non-exclusion sur base du prix
    - Financement public ou volontaire
    - Public, en complément, en délégation

  - Production de **biens/services de confiance**
    - Asymétrie d'information
    - Comportement opportuniste
    - Signaux de confiance

II. Changements

- Evolutions de la **demande**
  - Changements démographiques
  - Service personnalisé de qualité
  - Génération Y

II. Changements

- Evolutions de la demande
- Nouveau **paradigme RSE**
  - Attentes citoyennes
  - Confusion des genres
  - Concurrence

II. Changements

- Evolutions de la demande
- Nouveau paradigme RSE
- **Mondialisation** des échanges
  - Fin des espaces publics nationaux
  - Besoin d'ancrage local
  - Biens collectifs mondiaux

II. Changements

- Evolutions de la demande
- Nouveau paradigme RSE
- Mondialisation des échanges
- Nouvelles modalités de **régulation publique**
  - Contractualisation et évaluation
  - Régulation quasi-marchande avec risques d'écrémage

II. Changements

- Evolutions de la demande
- Nouveau paradigme RSE
- Mondialisation des échanges
- Nouvelles modalités de régulation publique
- Développement des **TIC**
  - Réduction asymétrie d'information
  - Mobilisation citoyenne

III. Défis

- Evolutions de la demande
- Nouveau paradigme RSE
- Mondialisation des échanges
- Nouvelles modalités de régulation publique
- Développement des TIC

- Adaptation aux demandes
- Accès aux ressources
- Professionnalisation

III. Défis / Adaptation aux demandes

- Nouvelles **missions**
  - Défendre les **espaces collectifs**
    - Production de biens publics mondiaux
    - Défense des modes non marchands
  - Rôle **pionnier** dans les actes économiques éthiques
  - Information et éducation sur les **enjeux collectifs**

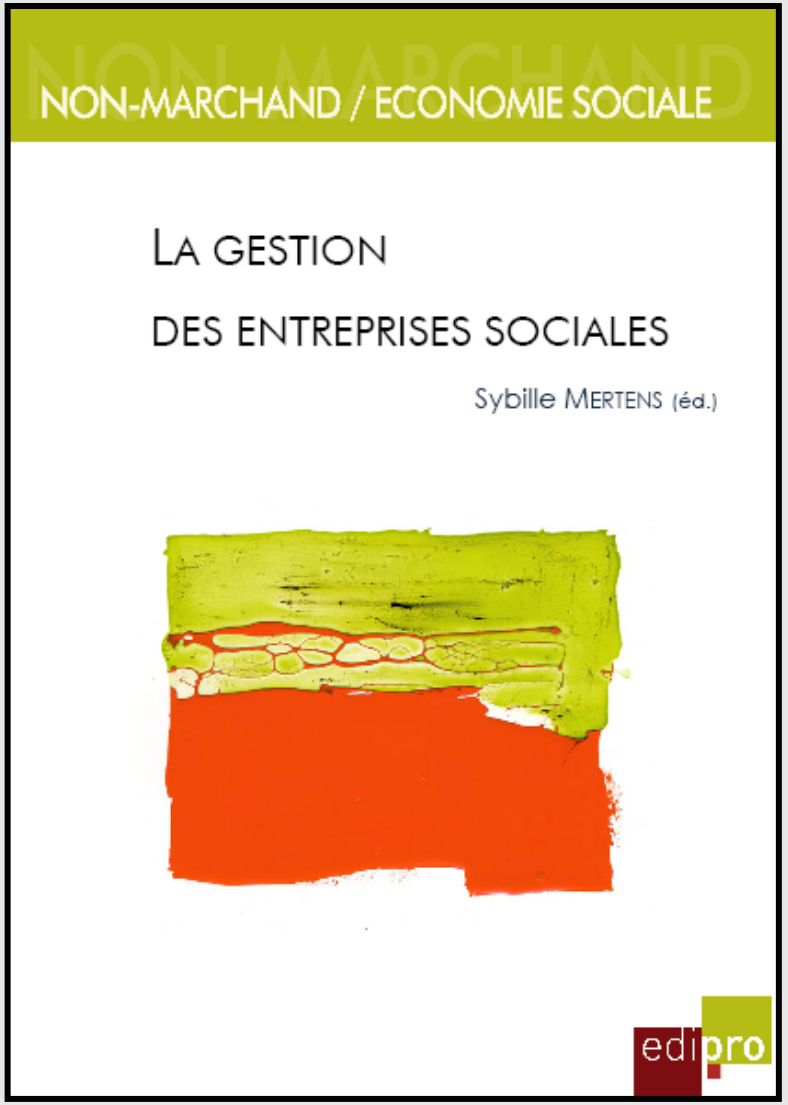
III. Défis / Accès aux ressources

- Démonstration de la **plus-value**
  - Rechercher **l'excellence** : démarche **d'évaluation** (versus contrôle)
  - Mesurer : Développer des **indicateurs légitimes** de performance
    - En lien avec équité
    - En lien avec qualité (y compris intangible)
  - **Communiquer**
    - Crédibilité
    - Education des parties prenantes

III. Défis / Professionnalisation

- **Prise de conscience**
  - Posture d'entreprise
  - Avec spécificités de métier
- **Outils**
  - Formalisation
  - Gestion des compétences
- Eviter le piège de **l'isomorphisme**
  - Identité

Pour aller plus loin



www.ces.ulg.ac.be