

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	61 (2003)
Heft:	4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I
Artikel:	Quelle est l'importance du marketing dans les organisations à but non lucratif?
Autor:	Courvoisier, François H.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141385

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

QUELLE EST L'IMPORTANCE DU MARKETING DANS LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF ?

François H. COURVOISIER,
Haute école de gestion de Neuchâtel (HEG-NE)
francois.courvoisier@hegne.ch

1. Introduction

Dans un ouvrage paru il y a bientôt vingt ans, nous disions en introduction : « Il peut sembler curieux de réunir dans un même titre les mots marketing et sans but lucratif ; à première vue, ces termes sont antinomiques, le marketing évoquant, dans l'esprit de chaque consommateur, un ensemble de pratiques liées à la vente, donc au profit¹ ». En effet, dans les années 1980, en Suisse, on considérait encore avec méfiance les tentatives d'élargissement du marketing dans des domaines non commerciaux, comme celui des associations, des fondations et des services publics. Ce sont des auteurs-pionniers comme Kotler et Levy², aux USA, et Eiglier et Langeard³, en France, qui ont commencé à explorer la transposition de la philosophie et des techniques du marketing à des applications non marchandes. Ce qui sous-tendait un tel élargissement, selon Marion⁴, c'était l'idée qu'aller à l'église, voter ou militer, n'était pas différent d'aller au supermarché, acheter ou consommer. Autrement dit, Kotler et Levy ont considéré que les règles de fonctionnement de l'un des champs sociaux, le champ économique, valaient pour tous les autres champs : artistique, culturel, domestique, politique, etc.

Avec le recul, nous pouvons constater que le marketing a gagné en crédibilité dans le secteur « nonprofit », privé ou public, essentiellement parce qu'il est un état d'esprit qui place l'usager, le client, le consommateur ou le bénéficiaire au centre des processus de l'organisation. Cependant, il faut prendre certaines précautions en transposant le marketing aux organisations à but non lucratif (OBNL). En premier lieu, on doit considérer la tension qui existe entre la mission de l'OBNL et la satisfaction du client : l'OBNL peut aller à l'encontre des aspirations à court terme de ses « clients » : par exemple une association artistique peut promouvoir des formes de peinture ou de musique

demandant un effort d'adaptation de la part de ses membres, ou une église prôner des renoncements. En deuxième lieu, les services fournis par les OBNL peuvent induire à la modification de comportements sociaux comme cesser de fumer, conduire sans avoir bu d'alcool, protéger un site naturel et débordent ainsi le cadre d'un choix de consommation individuelle. Certaines de ces causes peuvent être controversées comme justement le tabac, l'alcool, l'avortement, l'énergie nucléaire et susciter des débats et conflits d'intérêts difficiles à gérer. En troisième lieu, la réussite des activités des OBNL dépend d'un très grand nombre de détenteurs d'enjeux autres que les clients : comme elles font appel à de nombreuses ressources privées et publiques, et qu'elles tissent des liens avec la sphère politique, les OBNL doivent faire face avec vigilance à la surveillance de l'opinion publique et des médias.

Compte tenu des réserves évoquées ci-dessus⁵, le marketing appliqué aux OBNL repose, comme le marketing classique, sur un concept d'échange de valeurs planifié entre l'organisation et ses différents publics, avec une satisfaction réciproque : pour l'environnement de l'organisation, les besoins des bénéficiaires et fournisseurs de ressources doivent être satisfaits. Pour l'organisation elle-même, les charges seront couvertes et/ou la mission sociale, culturelle, politique ou de service public accomplie. On peut donc définir le « marketing à but non lucratif » comme la gestion efficace, par une organisation, de ses relations d'échange avec ses différents publics.⁶

L'échange de valeurs n'est pas forcément tangible, ni monétaire : le recrutement de bénévoles qui donnent du temps à une organisation caritative, en échange duquel ils reçoivent un remerciement purement verbal, un petit mot écrit ou une invitation à un apéritif, peut faire partie d'une stratégie de marketing.

De même, une stratégie de marketing, dans la perspective d'un objectif de bien-être général, peut tenter de décourager certains comportements jugés nuisibles ou dangereux, ou même faire du « démarketing » de certains produits ou activités, comme l'alcool, la drogue, le bruit à la sortie des discothèques, la violence urbaine, etc. Le plus souvent, une stratégie de marketing social visera à faire adopter de nouveaux modèles de comportement dans l'intérêt public, à long terme, par l'effort combiné d'organisations privées et de services publics.

2. Quelles sont les principales préoccupations commerciales des OBNL ?

Nous avons eu l'occasion d'étudier de nombreuses OBNL, et même d'y œuvrer comme professionnel ou comme bénévole, et avons constaté que nombreuses sont les préoccupations « commerciales » des OBNL, c'est-à-dire les stratégies et activités qui incomberaient normalement au département « marketing-ventes » d'une entreprise industrielle ou commerciale.

Pour une association sportive, culturelle ou professionnelle, *le recrutement de membres* est assimilable à une prospection de clients. La différence tient au fait que le membre a un statut plus

élevé et plus étroit qu'un client, dans un cadre associatif, étant donné son droit de participation et de vote aux assemblées générales (sauf pour le « membre soutien » ou le « membre passif » dont le rôle est essentiellement de fournir des ressources financières à l'association). Inversement, dans les collectivités publiques, le consommateur de prestations est encore plus souvent considéré comme un « usager » (de la route, des transports publics, de l'école, etc.) que comme un « client » pouvant exprimer son point de vue et ses désirs.

La récolte de fonds, plus connue par les professionnels sous le nom de « fundraising », est une préoccupation commerciale majeure dans le sens que les clients, ou bénéficiaires, des OBNL paient rarement ou que partiellement le coût total engendré par les prestations qu'ils consomment. C'est notamment le cas des organisations d'entraide et les services publics. Il faut donc chercher et trouver des tiers payants (des donateurs, sponsors, collectivités publiques) qui combleront la différence entre prix et coûts des prestations. Cette recherche de fonds est fréquemment complétée par la recherche d'autres ressources (par exemple en matériel, en prestations de service et en personnel bénévole) dans le but de réduire justement le coût de production de la prestation.

Le *lancement de nouvelles prestations* d'OBNL s'assimile au lancement de nouveaux produits : par exemple, lorsque la section de la Croix-Rouge de Neuchâtel met sur pied avec l'Association Alzheimer un lieu de rencontre pour que les familles puissent y placer occasionnellement un des leurs pour se décharger, ces organisations raisonnent en termes suivants : quel est le public-cible (les familles avec un malade)? quelles prestations lui offrir (distraction, encadrement médical) ? à quel tarif (horaire, couvrant les frais variables) ? à quel endroit (le siège de la Croix-Rouge, facilement accessible) ? comment le faire savoir (envois ciblés, articles de presse, bouche-à-oreille) ?

Les questions liées au *développement d'une bonne image de marque*, au travers de la promotion et de la réalisation de prestations de qualité, ne sont pas des moindres dans les OBNL. Surtout pour des organisations recourant largement au bénévolat, ou fédérées en associations cantonales, la perception de l'image peut être très variable d'une section à l'autre. C'est d'ailleurs le cas de la Croix-Rouge suisse, dont la nature des prestations auto-déterminées ou sur mandat de collectivités publiques, varie grandement d'un canton à l'autre. Une stratégie de marketing peut dans ce cas aider à développer des instruments communs d'approche des différents publics de l'organisation, comme lorsque les sections romandes de la Croix-Rouge ont décidé de réaliser une campagne conjointe de récolte de fonds par publipostages.

Une des activités les plus délicates, sans doute, d'une OSBL, est d'arriver, par un programme de marketing adéquat, à *modifier des attitudes et comportements jugés socialement désirables, utiles ou sûrs* : c'est le cas par exemple du Bureau de prévention des accidents (BPA) qui s'efforce, depuis plusieurs années de réduire le nombre et la gravité des accidents sur la route par des campagnes du

type « boire ou conduire » ou encore « démarrer – allumer les phares ». Mais fréquemment les stratégies de marketing social, basées sur une communication essentiellement incitative, se heurtent à l'inertie ou à l'indifférence des publics les plus concernés : lorsqu'il n'est plus possible de persuader, il faut alors légiférer, comme dans le cas de la réduction du taux d'alcoolémie au volant.

3. Nature juridique des OBNL

C'est la législation qui fixe les différents types d'organisation. En Suisse, les OBNL typiques sont les associations (art. 60 et suivants du Code Civil), les fondations (art. 80 et suivants du CC), les régies fédérales et les corporations de droit public.

Les sociétés coopératives (art. 828 et suivants du Code des Obligations) sont un cas limite : il y a un monde de différence entre une coopérative laitière régionale d'intérêts communs et des géants de la distribution comme Migros ou Coop ! Bien que cela soit rare, on peut rencontrer des SA sans but lucratif, comme des syndicats intercommunaux pour l'élimination des déchets, ou des compagnies de transports en commun dont l'actionnariat est composé de collectivités publiques, comme les TN (transports en commun du littoral neuchâtelois) où la Ville de Neuchâtel, le Canton de Neuchâtel et les autres communes desservies sont actionnaires à hauteur d'un tiers.

Aux USA, les « Nonprofit Organizations » se caractérisent par une exemption d'impôts sur le revenu, en échange de laquelle elles ne doivent pas s'engager politiquement ou par des activités de lobbying. Les donateurs peuvent opérer des déductions fiscales importantes sur leur propre déclaration, au contraire de la Suisse où les limites cantonales s'élèvent à quelques pour cents⁷.

4. Typologie des OBNL

La nature juridique, les différences économiques et les fonctions sociales des OSBL nous mettent sur la piste de nombreux types d'organisations que nous pouvons regrouper en trois grandes familles :

- Les organisations de service, organisations humanitaires et causes sociales, dont les flux d'échange sont les suivants : l'organisation reçoit des ressources (argent, temps, prestations de nature) de ses donateurs, et en retour elle leur prodigue sa reconnaissance. Elle convertit ensuite ces ressources en prestations pour les bénéficiaires, qui paieront ou non une contribution et exprimeront leur gratitude. Exemples : la Croix-Rouge Suisse, l'Association Alzheimer, la Fondation Theodora, Amnesty International, le WWF.
- Les entreprises publiques et les services publics, qui veillent à servir l'intérêt général, avec un degré de spécialisation variable. L'organisation se finance par le prélèvement de l'impôt, rend des comptes à la collectivité publique communale, cantonale ou fédérale, fournit des

prestations aux citoyens « usagers » ou « clients » qui paieront une contribution financière (comme pour un passeport, un billet de bus, la taxe d'épuration) ou non (comme l'écolage primaire, une carte de bibliothèque publique, la protection de la police). Exemples : La Poste, les écoles et Universités, les hôpitaux, les transports publics urbains, les musées.

- Les organisations de bénéfices mutuels, qui créent une valeur ajoutée pour leurs membres et sympathisants : fonctionnant sur un bénévolat partiel ou total, elles recueillent des cotisations et les redistribuent aux membres sous forme de prestations et avantages divers. Exemples : le Touring Club Suisse, les Eglises, les Syndicats, la Fédération Romande des Consommateurs, les Chambres cantonales du Commerce, les Clubs sportifs et culturels.

Selon la nature de leur gestion, certaines de ces trois catégories d'organisations peuvent appartenir au secteur public ou privé (hôpitaux, musées et compagnies de transport, par exemple). Elles peuvent même être franchement en position concurrentielle après avoir été privatisées : comme les CFF et Swisscom, tout en gardant des missions de service public par mandats de prestations (trains régionaux et téléphonie fixe, par exemple).

5. Fonction sociale des OBNL

Malgré un certain changement de tendance dans le business où les actionnaires et les médias réagissent de plus en plus contre certaines pratiques gestionnelles jugées abusives, comme les indemnités de licenciement qui ont récemment défrayé la chronique, les OBNL tendent à être plus sujettes au contrôle et aux critiques du public que les entreprises industrielles et commerciales. Ce fait est très marqué dans le secteur public et pour les associations et fondations d'intérêt public. Des pratiques courantes dans les affaires peuvent être jugées inacceptables dans les OBNL comme, par exemple : cadeaux d'affaires, contre-affaires, télémarketing, coûts de prospection pour acquérir de nouveaux donateurs, ratio frais administratifs / prestations effectivement délivrées.

Dans une démocratie, les OBNL privées ont une fonction sociale importante : elles permettent l'épanouissement des individus en complément de leur cadre professionnel et familial. Comme auxiliaires des pouvoirs publics, fréquemment concrétisé par un mandat de prestations, elles peuvent se charger de tâches que l'Etat ne veut pas ou ne peut pas remplir, ou complètent et pérennisent un investissement de départ de l'Etat, notamment dans les domaines de la recherche médicale, de la culture, de la formation ou de l'entraide.

Les collectivités publiques doivent garantir l'accès de leurs prestations à tous les citoyens, qu'elles traitent sur un pied d'égalité devant la loi. Elles ont donc une fonction de cohésion et de régulation sociale. La plupart des prestations qu'elles offrent seraient jugées non rentables si elles devaient être exploitées par des entreprises privées.

Quand on parle de marketing des OBNL, il faut donc s'éloigner du profit purement économique pour arriver à considérer un profit social brut prenant en compte d'autres indicateurs que financiers, par exemple une réduction du taux d'accidents ou de chômage, un accroissement du nombre de porteurs de maturité professionnelle, le nombre de crèches pour mille habitants, la préservation de ressources naturelles pour nos enfants, l'intégration des étrangers, etc. Cela nous conduit à affirmer qu'un marketing « nonprofit » ou à but non lucratif n'existe pas : la stratégie et les activités de marketing des associations, fondations et services publics visent toujours l'accroissement du bien-être personnel ou collectif, donc un profit social brut.

Le marketing des OBNL a donc toute sa raison d'être, à la fois pour identifier les opportunités, définir les publics-cibles (voire les segmenter), puis positionner l'offre de prestations, l'élaborer, la tarifer, la communiquer et la distribuer. Ensuite, même si les indicateurs sont parfois moins évidents que pour les entreprises industrielles et commerciales, il faut évaluer l'activité et procéder à des adaptations en fonction des désirs et besoins des différents publics et des réactions d'autres organisations à but similaire.

NOTES

- 1 Courvoisier François (1984), Marketing d'organisations suisses sans but lucratif, Editions Peter Lang, Berne, p. 1
- 2 Kotler Philip et Levy Sidney J. (1969), Broadening the Concept of Marketing, in *Journal of Marketing*, Vol. 33, American Marketing Association, Chicago, January 1969, pp 10-15
- 3 Eiglier Pierre et Langeard Eric (1975), Une nouvelle approche du marketing des services, in *Revue française de gestion*, Ed. Hommes et techniques, Paris, novembre 1975, pp. 89-104
- 4 Marion Gilles et al (2003), Antimanuel de marketing, Editions d'Organisation, Paris, pp. 131-132
- 5 Marion (2003), op. cit. p. 133-134
- 6 Kotler Philip (1975), Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J. (USA), 1975, p X
- 7 Joëlle Zumoffen Fruttero (2002), Versements bénévoles : les disparités cantonales, in *Le Temps*, Genève, 9 septembre 2002