

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Marketing d'organisations suisses sans but lucratif

THÈSE

PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
DE L'UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR FRANÇOIS COURVOISIER



PETER LANG
Berne · Francfort/Main · New York · Nancy
1984

Monsieur François COURVOISIER est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée «Marketing d'organisations suisses sans but lucratif».

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 2 mai 1983

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques

Jean-Pierre Gern

© Editions Peter Lang SA, Berne 1984
Successeur des Editions
Herbert Lang & Cie SA, Berne

Tous droits réservés. Réimpression ou reproduction interdite par
n'importe quel procédé, notamment par microfilm, xérographie,
microfiche, microcarte, offset, etc.

**Marketing d'organisations suisses
sans but lucratif**

TABLE DES MATIERES

- INTRODUCTION GENERALE	1
- METHODOLOGIE DE LA PARTIE PRATIQUE	3
- REMERCIEMENTS	6

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1: LE MARKETING, SES CARACTERISTIQUES ET SON "ELARGISSEMENT"

1.1. Nature du marketing	9
1.2. Le concept d'échange	9
1.3. Définitions du marketing	10
1.4. Caractéristiques et tâches de base du marketing	11
1.5. Préoccupations commerciales des organisations sans but lucratif	13
1.6. Elargissement du marketing	16
1.7. Le marketing social	18
1.8. Marketing social et marketing commercial	21

CHAPITRE 2: ORGANISATIONS A BUT LUCRATIF ET SANS BUT LUCRATIF

2.1. Finalités des organisations	27
2.2. Secteur privé / public, but lucratif / non-lucratif	28
2.3. Nature juridique des organisations sans but lucratif	29
2.4. Caractéristiques économiques des organisations sans but lucratif	31
2.5. Fonction sociale des organisations sans but lucratif	33
2.6. Différences économiques entre organisations à but lucratif et sans but lucratif	35
2.7. Typologie d'organisations sans but lucratif	37

2.8. Objectifs et tâches des organisations sans but lucratif	40
2.9. Domaines d'application du marketing sans but lucratif	41
2.10. Domaines d'application observés en Suisse	44

DEUXIEME PARTIE

CAS D'ORGANISATIONS SUISSSES SANS BUT LUCRATIF

ORGANISATIONS PRIVEES

Cas no. 1: Eclaireurs suisses: 50 ^e anniversaire de la Vipère	51
2: Fédération romande des consommatrices (FRC)	63
3: Terre des Hommes (TdN)	91
4: Amnesty International (AI)	107
5: Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR)	125
6: La Garde aérienne suisse de sauvetage (GASS)	145
7: Le Touring club suisse (TCS)	161
8: Le World Wildlife Fund (WWF)	183

ORGANISATIONS PUBLIQUES

9: La Chaîne du bonheur de la SSR	197
10: L'Office fédéral de l'énergie (OFEN)	211
11: Les Transports publics de la Ville de Zurich (VBZ)	239
12: Les Chemins de fer fédéraux (CFF)	261

TROISIEME PARTIE

CHAPITRE 3: STRATEGIE MARKETING, DE LA PLANIFICATION AU CONTROLE

3.1.	Eléments d'une stratégie de marketing: publics et concurrence	299
3.2.	Planification, budgétisation et segmentation	301
3.2.1.	La Planification	301
3.2.2.	La Budgétisation	302
3.2.3.	La segmentation	304
3.2.4.	Segmentation par objectifs	306
3.3.	Organisation marketing	307
3.4.	Le contrôle marketing	309
3.4.1.	Système de contrôle et variables à mesurer	309
3.4.2.	Efficacité des mesures entreprises et satisfaction des publics de l'organisation	310
3.4.3.	Difficultés de contrôle propres aux organisations sans but lucratif	312
3.4.4.	Mesures de contrôle marketing propres aux organisations sans but lucratif	313

CHAPITRE 4: RECHERCHE-MARKETING DANS LES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

4.1.	Définitions et portée de la recherche	325
4.2.	Types de recherche	326
4.3.	Quelques objets de la recherche-marketing: la satisfaction, la perception et les attitudes de différents publics	327
4.3.1.	La satisfaction	327
4.3.2.	La perception	328
4.3.3.	Les attitudes	328

4.4.	La recherche en marketing commercial et en marketing sans but lucratif: ressemblances et différences	329
4.5.	La recherche-marketing menée par les organisations suisses étudiées	331
4.6.	Exemples de recherche-marketing appliquée à des organisations étrangères sans but lucratif	333
CHAPITRE 5: POLITIQUE DE PRESTATIONS ET RECOLTE DE FONDS DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF		
5.1.	Le marketing-mix et ses composantes	339
5.2.	Politique de prestations des organisations sans but lucratif	341
5.2.1.	Types de prestations	341
5.2.2.	Stratégies en matière de prestations	342
5.2.3.	Le nom et la "marque" des prestations	343
5.2.4.	L'"emballage" des prestations	344
5.2.5.	Positionnement des prestations	344
5.2.6.	Gamme de prestations	345
5.2.7.	Le cycle de vie des prestations et des causes sociales	346
5.3.	La récolte de fonds	350
5.3.1.	La récolte de fonds vue sous l'angle du marketing	350
5.3.2.	Financement des causes sociales et des organisations sans but lucratif	351
5.3.3.	Campagnes de récolte de fonds d'organisations suisses	352
5.3.4.	Stratégie d'une campagne de récolte de fonds	353
5.3.5.	Problèmes d'organisation d'une campagne de récolte de fonds	356
5.3.6.	Recherche de données	358
5.3.7.	Déroulement d'une campagne et communication	360

CHAPITRE 6:	POLITIQUE DE PRIX DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF	
6.1.	Signification de la notion de prix pour les organisations sans but lucratif	367
6.2.	Ethique et discrimination de prix	368
6.3.	Types de prix associés aux prestations d'organisations sans but lucratif	368
6.4.	Décisions en matière de fixation de prix	370
6.5.	Relations entre coûts et prix	373
6.6.	Exemples illustrant des politiques de prix	374
6.7.	Remarques finales	376
CHAPITRE 7:	POLITIQUE DE COMMUNICATION DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF	
7.1.	Communication des idées: introduction théorique	379
7.2.	La communication comme élément du marketing-mix	380
7.3.	Objectifs de la communication	381
7.4.	Efficacité de la communication	382
7.5.	Le message	386
7.6.	Marketing et relations publiques	387
7.7.	Types et moyens de communication	390
	7.7.1. Les relations publiques	390
	7.7.2. La publicité	392
	7.7.3. La vente personnelle	393
7.8.	Remarques finales	394
CHAPITRE 8:	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF	
8.1.	Rôle de la distribution	397
8.2.	Décisions en matière de distribution	398

8.3. Les intermédiaires de la distribution	399
8.4. Les canaux de distribution	402
8.5. Exemples de politiques de distribution	404
8.6. Remarques finales	405
- CONCLUSION GENERALE	409
- BIBLIOGRAPHIE CITEE	413
- RÉFÉRENCES CONSULTEES	422

INTRODUCTION GENERALE

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 profit.

Le marketing sans but lucratif signifierait-il donc vendre quelque chose "à perte"? Ce travail montrera que ce n'est pas le cas, et que la vente n'est qu'un aspect de la question. Nous nous sommes posé la question fondamentale suivante: "le marketing", d'inspiration américaine (preuve en est qu'aucun équivalent français ne traduit la richesse de ce concept) s'adapte-t-il aux préoccupations et besoins d'organisations sans but lucratif, ou tout au moins non strictement commerciales?".

A première vue, cela ne semble pas évident déjà pour les entreprises industrielles et commerciales du secteur privé: seules les plus grandes et/ou les mieux structurées ont des fonctions marketing dignes de ce nom. Ensuite, il peut paraître ambitieux de vouloir faire un essai de transposition à des entreprises et organisations du secteur public, où les méthodes de management sont encore peu développées, et à des organisations privées sans but lucratif dont les dirigeants ne peuvent ou ne veulent pas non plus, en général, être considérés comme des professionnels du management.

Pourtant, une littérature de plus en plus riche et abondante sur le sujet du marketing public et sans but lucratif nous a donné le goût d'examiner les possibilités d'application de celui-ci à d'autres domaines que les entreprises industrielles et commerciales, plus particulièrement dans notre pays.

Sans vouloir prétendre faire oeuvre de pionnier, nous pouvons affirmer que le mode de penser et d'agir propre au marketing est peu répandu dans les organisations suisses sans but lucratif. La plupart des références que nous avons consultées proviennent des pays anglo-saxons, Etats-Unis en tête, ainsi que de la France.

Ce travail devrait permettre à des organisations sans but lucratif de toutes natures et de toutes tailles de repenser leur approche "commerciale" ou tout au moins leurs relations d'échanges avec différents publics. Il a pour but de montrer que le recours à une approche marketing systématique facilite l'atteinte des objectifs d'une organisation non strictement commerciale et rend celle-ci plus performante aux yeux de ses publics; cette approche systématique s'inspire grandement du marketing des entreprises industrielles et commerciales, mais elle pren-

dra parfois des tournures et méthodes spécifiques.

Même s'il est quelques fois fait allusion à des partis et à des candidats politiques qui recourent aux techniques du marketing, ce travail écarte délibérément le sujet du marketing politique, pour lequel il serait nécessaire de réaliser un autre travail. Mais le marketing politique, comme le marketing des services, évoqué dans ce travail, représente une extension intéressante du marketing traditionnel, c'est-à-dire appliqué aux produits physiques. Ce travail ne fait également qu'effleurer le sujet du marketing des services publics autres que les transports publics, comme les hôpitaux, les écoles, les services judiciaires et autres qui mériteraient une étude plus approfondie, et pour lesquels une approche marketing n'est pas mûre en Suisse.

Au cours de ce travail, et pour ne pas alourdir inutilement le texte, nous parlerons "d'organisations sans but lucratif"; ce terme recouvre pour nous toutes les organisations qui n'ont pas de but strictement industriel et commercial; il est pourtant manifeste que le terme "sans but lucratif" recouvre des organisations très diverses dont les activités - les CFF notamment - peuvent être précisément très commerciales.

Ce travail s'articule autour de trois parties:

- la première partie rappelle les principes généraux du marketing et présente leur application à des domaines non-traditionnels; elle explique les différences et ressemblances entre différents types d'organisations;
- la deuxième partie présente des cas d'organisations suisses ou domiciliées en Suisse construits à partir d'informations recueillies "dans le terrain"; ces organisations sont de tailles et de natures parfois très différentes; leur étude montrera l'état de leurs "préoccupations commerciales";
- la troisième partie propose une réflexion systématique pour un véritable marketing d'organisations sans but lucratif, ou non strictement commerciales; cette réflexion est alimentée par l'étude des cas de la deuxième partie ainsi que par la consultation de nombreuses références bibliographiques. Si le lecteur peut s'étonner d'un certain fossé existant entre les cas et la théorie, cela provient essentiellement de la pauvreté de la littérature suisse à ce sujet.

METHODOLOGIE DE LA PARTIE PRATIQUE

Nous avons voulu que ce travail ne soit pas uniquement une réflexion théorique; c'est pourquoi, dès le début de cette étude, nous avons recherché de l'information "dans le terrain", c'est-à-dire auprès d'organisations suisses sans but lucratif. L'abondance des renseignements obtenus nous a tout naturellement conduit à les regrouper en une série d'études de cas, qui présente de manière brute, mais selon un schéma ordonné, l'information recueillie.

Les cas constituant la deuxième partie de ce travail présentent les préoccupations "commerciales" d'organisations suisses sans but lucratif, ou tout au moins pas directement commerciales. En effet, au moins deux d'entre elles sont "à la limite" (les CFF et le TCS) pour tout ou partie de leurs prestations. Malgré les différences de taille, de structure et d'activité, toutes ces organisations mettent en oeuvre divers moyens (en s'appuyant sur une conception plus ou moins proche du marketing) pour créer et entretenir des relations durables avec leurs publics.

La plupart de ces organisations vendent ou rendent des services, quelques-unes avec des produits physiques comme soutien, d'autres promeuvent des idées et des comportements. L'immatérialité de la plupart des prestations est une caractéristique commune de ces organisations.

Nous ne faisons pas de différence entre organisations publiques et privées, du moment que leur but et leurs activités revêtent un caractère social ou d'une portée plus limitée, mais "désintéressée" (sauf les deux exceptions mentionnées plus haut).

L'ensemble des cas présentés ne prétend pas être exhaustif de tous les types existants d'organisations suisses sans but lucratif, mais il constitue à notre avis un échantillon assez représentatif d'organisations qui ont une audience plus que typiquement locale, et qui font parler d'elles. Notre critère de sélection fut précisément celui-ci: nous nous sommes approché, pour cette étude, d'organisations dont on peut avoir un bon reflet par les média ainsi que par leurs publications propres (publicité, organes d'information).

Tous les cas ont été construits selon le même schéma de base (1):

(1) Pour plus de détails sur la rédaction d'études de cas, voir J. MEHLING: "Comment préparer et rédiger une étude de cas: guide méthodologique", Cahier GGE no. 6, Université de Neuchâtel, Groupe de Gestion d'Entreprise, mars 1982

- réunion de documentation sur les organisations sélectionnées;
- prise de contact par écrit pour un entretien avec un ou une responsable (si possible celui du marketing ou des relations publiques);
- entretien semi-directif, avec canevas de questions préparées sur le but et les activités de l'organisation, plus particulièrement en liaison avec ses publics; demande de documentation supplémentaire, si possible documents internes non-publiés;
- rédaction du cas selon le schéma suivant: présentation générale de l'organisation, "philosophie" marketing, activités de marketing et de relations publiques;
- envoi du cas à chaque responsable contacté afin de corriger des erreurs et de rajouter de nouveaux renseignements;
- dans certains cas, nouvel entretien avec la même personne ou une autre, dans les autres cas échange de correspondance.

Ces cas ont été rédigés entre avril 1981 et février 1983.

Une première étape de "desk research" nous conduisit à sélectionner une vingtaine d'organisations que nous avons contactées par lettre afin d'obtenir de plus amples renseignements de la part de leurs responsables ("field research"); deux organisations seulement ne donnèrent pas de suite à notre envoi; pour toutes les autres, nous avons pu obtenir un ou plusieurs entretiens auxquels nous avons donné une tournure semi-dirigée.

Outre les renseignements de première main récoltés lors de ces entretiens, nous avons attaché une certaine importance à l'atmosphère et à l'agencement des lieux visités ainsi qu'à la tenue et au comportement des personnes rencontrées; ces éléments, qualifiés de mineurs pour d'autres études, prennent un relief certain lorsqu'on traite de marketing, puisqu'ils contribuent à l'image qu'une organisation veut donner d'elle-même.

Une fois les cas rédigés, nous les avons soumis pour examen aux personnes interrogées, afin qu'elles puissent détecter d'éventuelles erreurs ou omissions. Cette étape s'est révélée être très importante pour plusieurs cas, ceux des CFF, du TCS et du CICR notamment.

Les cas présentés dans ce travail peuvent donc être considérés comme agréés par les organisations qu'ils présentent.

Nous avons dû écarter un certain nombre d'organisations qui, pour diverses raisons, ne nous semblaient pas "mûres" ou moins adéquates à une étude portant sur le marketing: en effet, nos recherches bibliographiques dans les pays anglo-saxons, notamment aux Etats-Unis, nous ont fait découvrir toute une série d'organisations sans but lucratif, tels que collèges et universités, hôpitaux, musées, théâtres, etc. pour lesquelles les conceptions et techniques de marketing sont des outils courants de la gestion. Les Américains, "champions de la concurrence", classent la plupart de ces organisations dans le secteur privé, où elles sont effectivement en compétition, alors que chez nous elles relèvent du secteur public, souvent en position de monopole régional. La transposition n'est alors pas directement possible, même s'il est évident que ces organisations ont à faire face à des problèmes de type marketing. Parmi les organisations du secteur public, nous n'avons retenu que celles s'occupant de transports (CFF et VBZ).

Outre les organisations éducatives, artistiques et hospitalières (pour lesquelles une autre étude serait à faire), nous avons également écarté les organisations religieuses et sportives, faute d'exemple représentatif, encore qu'elles puissent être riches de promesses (églises entreprenant des campagnes d'évangélisation, clubs de football "montant", de grandes équipes). Nous n'avons pas non plus retenu les clubs privés et organisations à caractère fermé, c'est-à-dire peu en contact avec le grand public ou d'importants segments de celui-ci.

REMERCIEMENTS

Nous savons sincèrement gré à toutes les organisations qui ont bien voulu répondre aux questions concernant cette étude, et ont fourni le matériel utilisé pour rédiger les cas: nous remercions particulièrement les personnes qui nous ont reçu, nous ont accordé du temps, de la documentation et satisfait notre curiosité. Selon l'ordre de présentation des cas, nous exprimons notre gratitude à Mmes A. Vernay, I. Gardiol et M. Girod (Fédération Romande des Consommatrices) Mme C. Planque (Terre des Hommes), M. J. Maire (Amnesty International), M. O. Guignard (Garde Aérienne Suisse de sauvetage), Mme Ericson et M. B. Palmer (WWF International), M. Ph. Roch (WWF Suisse), MM. A. Kaczmarek et A. Imfeld (Touring Club Suisse), MM. G. Perret et P. Vallotton (Chaîne du Bonheur), MM. Kauer et O. Grandjean (Office fédéral de l'énergie), MM. B. Cagienard et Voegeli (Transports publics de la Ville de Zurich), MM. M. Crippa, J.-F. Gyga et S. Jacobi (Chemins de fer fédéraux).

Ensuite, nous remercions MM. les Professeurs J. Mehling et F. Burgat, directeurs de cette étude, de leurs précieux conseils et du temps accordé à l'auteur pour la réalisation de ce travail. Finalement, l'auteur exprime sa reconnaissance à sa femme et à ses parents pour leurs constants encouragements, et à Mme D. Greber pour son patient et impeccable travail de dactylographie.

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1:

LE MARKETING, SES CARACTERISTIQUES ET SON "ELARGISSEMENT"

1.1. NATURE DU MARKETING

Jusqu'à une époque assez récente, le marketing était considéré comme une activité avant tout destinée aux entreprises industrielles et commerciales privées orientées vers le profit. Selon LOVELOCK & WEINBERG (référence 50 p.1), les organisations privées sans but lucratif et les services publics n'estimaient pas nécessaire d'avoir une approche marketing pour réaliser leurs objectifs, sauf dans le sens assez limité de la publicité et des communications personnelles pour faire connaître leurs prestations (produits, services, idées) et collecter des fonds.

Il est évidemment abusif d'assimiler le marketing à la seule publicité. "Le marketing est un processus par lequel des personnes adoptent et conservent des attitudes et modèles de comportement" (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 50, p.2).

Chaque organisation, quel que soit son but, est "un ensemble de personnes, capitaux et matériaux qui cherchent à atteindre un objectif dans le monde environnant" (KOTLER, réf. 41, p.5). Pour survivre et réussir, l'organisation doit:

- attirer suffisamment de ressources;
- convertir ces ressources en prestations;
- distribuer celles-ci aux différents clients, usagers, consommateurs, bénéficiaires, supporteurs.

Le marketing repose sur le concept d'échange de valeurs planifié entre l'organisation et son environnement, avec une satisfaction mutuelle: pour l'environnement, les besoins des bénéficiaires et supporteurs doivent être satisfaits, pour l'organisation, la rentabilité assurée et/ou la mission sociale accomplie.

1.2. LE CONCEPT D'ECHANGE

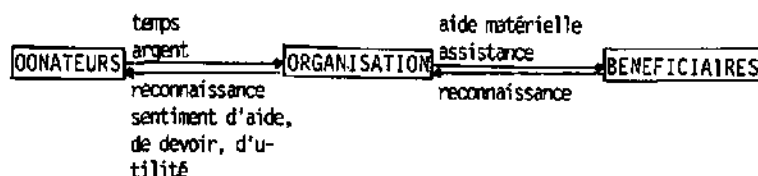
Ce concept est au coeur de l'approche marketing, et il nécessite deux conditions (KOTLER, réf. 41, p 22):

- l'existence de deux parties;
- chacune de ces parties a quelque chose qui représente de la valeur aux yeux de l'autre.

Les échanges portent le plus généralement sur des biens, des services, des idées. L'argent est considéré comme un moyen d'échange, mais il ne peut être utilisé dans

tous les cas. Les relations d'échange peuvent être commerciales ou non, par exemple entre acheteur et vendeur, citoyen et Etat, donateur et organisation de bienfaisance.

Il est à noter que moins l'échange porte sur des biens tangibles ou sur des services commerciaux, plus il est difficile d'identifier la nature de la relation. Par exemple, pour une organisation de bienfaisance, pour laquelle on recense généralement deux relations d'échange, ces dernières peuvent s'énoncer ainsi:



Pour chaque partie, l'organisation va essayer d'évaluer les coûts et avantages respectifs de l'échange, et essayer d'intensifier l'échange en accroissant les avantages et en diminuant les coûts.

1.3. DEFINITION DU MARKETING

Il existe une infinité de définitions de ce concept très riche, admis depuis une dizaine d'années comme terme français. Voici une des plus complètes, à notre avis:

"Le marketing est l'analyse, la planification, la mise en oeuvre et le contrôle de programmes soigneusement conçus pour opérer des échanges de valeurs volontaires avec des groupes-cibles dans le but de réaliser des objectifs organisationnels. Il repose principalement sur la conception de l'offre de l'organisation en termes de besoins et désirs des groupes-cibles, et en utilisant des politiques efficaces de prix, communication et distribution pour informer, motiver et servir ces groupes" (KOTLER, réf. 41, p. 5).

Plus simplement dit, on peut comprendre le marketing comme "la gestion efficace, par une organisation, de ses relations d'échange avec ses différents publics" (KOTLER, réf. 41, p. X), ou encore comme "la stratégie de l'organisation vis-à-vis de son environnement" (SERRAF, réf. 69, p. 48).

Ces définitions illustrent parfaitement le fait que le

marketing dépasse la seule notion de vente, ou de publicité, et concerne l'organisation toute entière. Le marketing est vu comme un processus non seulement managérial, mais aussi social, quel que soit le but de l'organisation et la nature des valeurs à échanger.

Nous utilisons à dessein le mot "organisation", plus large que le terme "entreprise" (qui est en fait une organisation à caractère industriel, commercial ou social); par là, et au travers des exemples et des cas illustrant ce travail, nous voulons montrer que l'application du marketing dépasse le cadre traditionnel du monde des affaires.

1.4. CARACTERISTIQUES ET TACHES DE BASE DU MARKETING

Selon KOTLER (réf. 44, p. 52), le marketing est à la fois une science descriptive, impliquant l'étude de la manière dont les transactions sont créées, stimulées, facilitées et évaluées, et une science normative, impliquant la création et l'offre efficaces de valeurs pour stimuler des transactions désirées. Il s'agit donc de la tâche d'obtenir des réponses spécifiques chez d'autres en créant et en offrant certaines valeurs.

Le marketing implique deux ou plusieurs unités sociales (individus, groupes, organisations, etc.) dont au moins une cherche une réponse spécifique d'une ou plusieurs autres (le marché) concernant quelque objet commercial ou social (produit, service, organisation, personne, endroit, idée, etc.). Cette réponse spécifique est une prise de conscience, une attitude ou un comportement visant à une adhésion (achat d'un produit, port d'une ceinture de sécurité) ou à un abandon (cesser de fumer ou de consommer certaines drogues). Dans ce dernier cas, on peut parler de "démarketing".

La probabilité de la réponse du marché n'est la plupart du temps pas connue, et peut être influencée par des actions de marketing. Si une unité sociale n'a pas d'intérêt ou pas de ressources, ce n'est pas un marché; si elle ne peut rien faire d'autre que répondre (recrutement militaire), l'action marketing est inutile (encore qu'elle pourrait être parfois utilisée avec succès pour rehausser l'image de marque de certaines organisations).

Les valeurs offertes au marché peuvent être créées de plusieurs manières:

- par une conception de l'objet commercial ou social

répondant mieux à un besoin, ou par un apport d'attributs plus attractifs à cet objet. Cela relève de la politique de produits, ou de prestations;

- par l'adjonction d'une signification symbolique à l'objet en question. Il s'agit de la politique de communication, dont la publicité est le fer de lance;
- par une meilleure accessibilité au marché de l'objet commercial ou social en termes de coût monétaire ou psychologique (politique de prix) et de distance ou de facilité d'accès (politique de distribution).

Le marketing est un carrefour de sciences humaines; c'est une discipline de nature intégrative tant pour les sciences de nature qualitative (management, sociologie, psychologie) que celles de nature quantitative (mathématiques, statistiques, informatique, recherche opérationnelle).

Dans une économie d'abondance, il est identifié à une fonction de symbolisation, par le codage de messages persuasifs pour inciter les gens à acheter ou à se comporter d'une certaine manière; c'est d'ailleurs ce qui le rend suspect aux yeux de certains. Mais des instances gouvernementales, des services publics et des organisations privées sans but lucratif recourant de plus en plus fréquemment à une approche de type marketing pour toucher leurs différents publics, le marketing devient un outil de changement social. Il a pour but d'accomplir des objectifs organisationnels dans l'intérêt non seulement de certains segments de population, mais aussi dans celui de la collectivité toute entière. C'est ce qu'on appelle le marketing social (voir paragraphe 1.7.). Le marketing traditionnel, ou commercial, quant à lui, vise à réaliser des objectifs organisationnels plus directement liés aux intérêts de segments sélectionnés et souvent assez précis de clients.

Tous les deux ont pourtant en commun un certain nombre d'éléments: les programmes d'action sont soigneusement conçus et revêtent un caractère permanent, ou prolongé. Des actions purement ponctuelles peuvent s'inspirer d'une approche marketing, mais il leur manque une dimension importante: celle de l'adaptation aux désirs et besoins de marché, qui se développent et évoluent.

Faire du marketing, ce n'est pas seulement nommer un responsable avec un petit état-major qui exécute les tâches commerciales les plus urgentes, sans remettre

en question les prestations de l'organisation et les publics auxquels elle s'adresse; le vrai marketing, c'est l'orientation de l'organisation tout entière vers la satisfaction des besoins de ses différents publics..

1.5. PREOCCUPATIONS COMMERCIALES DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

L'application des principes et des techniques du marketing aux organisations sans but lucratif et aux services publics est un domaine relativement nouveau, mais d'un intérêt croissant notamment aux Etats-Unis et en France. Les concepts qui ont servi avec succès pour les produits et services des entreprises industrielles et commerciales deviennent de plus en plus pertinents dans le secteur non-commercial, ou des organisations sans but lucratif. Celles-ci ont à faire face à une foule de problèmes qui seraient analysés comme d'importants problèmes de marketing s'ils étaient rencontrés dans des entreprises industrielles ou commerciales. Selon KOTLER (réf. 41, p. ix), les clubs culturels, les musées, les théâtres (qui, aux Etats-Unis, sont des organisations privées) ont des difficultés croissantes à attirer suffisamment de ressources pour poursuivre leurs activités. De même, les églises ont de la peine à attirer et à conserver des fidèles actifs. Les services publics (police, services administratifs, etc.) jouissent d'une mauvaise image de marque auprès de diverses couches de population. Les transports publics supportent péniblement la concurrence de l'automobile. Il n'y a pas d'organisation publique ou privée sans but lucratif qui n'ait pas de problèmes découlant de ses relations avec ses publics ou marchés.

Le marketing leur permet de considérer d'une façon nouvelle ces relations d'échange, alors que ces organisations font le plus souvent preuve d'une "orientation-produit" (KOTLER & DUBOIS, réf. 38, p. 24): les directeurs d'opéra pensent que le public viendra toujours entendre les oeuvres classiques de Mozart; les écoles techniques et les universités présument que tous les étudiants continueront à vouloir le même type d'enseignement; les organisations confessionnelles, les postes, la gendarmerie, les organisations de bienfaisance pensent que les services qu'elles rendent chacune au public sont bons et que celui-ci devrait en être reconnaissant.

"L'optique marketing est ... utilisable pour les organisations à but non-lucratif. La plupart de ces orga-

nisations commencent à adopter l'optique produit. Puis, lorsqu'elles commencent à voir leurs supporters ou leurs membres faiblir, elles adoptent l'optique vente" (KOTLER & DUBOIS, réf. 38, p. 27). Ensuite, elles passent de la vente au marketing, lorsque les efforts publicitaires et les campagnes de recrutement se révèlent inutiles, ou ne servent qu'à "limiter les dégâts". Les marchés sont alors définis de manière plus précise, leurs besoins, désirs et préférences sont plus soigneusement étudiés, les produits, services et programmes modernisés.

On découvre ici deux phases importantes de l'approche marketing: l'analyse des consommateurs (recherche-marketing) et l'adéquation des prestations de l'organisation aux résultats de cette analyse.

Il est clair que les organisations sans but lucratif sont concernées par le marketing, qu'elles en soient conscientes ou non. Selon les références que nous avons consultées, et qui concernent au premier chef les Etats-Unis, la question n'est plus de savoir si le marketing peut s'appliquer ou non aux organisations de ce type, mais comment utiliser au mieux les concepts du marketing pour réaliser les objectifs de ces organisations dans l'intérêt général (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 51, pp. 1-2). En Suisse, comme les études de cas l'illustreront, on n'est pas encore absolument convaincu de cela, car la prise de conscience des possibilités du marketing est relativement nouvelle selon nos enquêtes.

Aux Etats-Unis comme en France, de grands pas ont été faits pour adopter et appliquer le marketing au sein des organisations privées sans but lucratif et celles du secteur public; certains domaines d'application, les transports publics par exemple, montrent plus de sophistication en la matière que d'autres: de plus, et à l'image du secteur commercial privé, des organisations sans but lucratif sont plus progressistes et plus orientées vers leurs usagers ou consommateurs que d'autres.

Pourtant, quelques opinions plus mesurées existent (RADOS, réf. 64, pp. 20-21): le marketing sans but lucratif porte souvent sur des produits et des services pour lesquels il y a peu de demande, ou alors qui sont très "implicants" pour le consommateur: par exemple récupération du verre ou de l'aluminium pour le premier cas, enrôlement volontaire pour le second à l'exemple du S.C.F. en Suisse.

La théorie sur laquelle le marketing dit non-commercial, ou servant les intérêts des organisations sans but lucratif, est basé est relativement pauvre; il n'y a pas de consensus entre les auteurs sur la signification des concepts centraux et peu d'unités de mesure; les recherches réalisées sont la plupart du temps isolées et pas nécessairement généralisables; il semble que la méthode "essais / erreurs" soit prévalente (RADOS réf. 64, p. 21).

Les gestionnaires des organisations publiques et sans but lucratif doivent développer des biens et des services appropriés appropriés selon au moins trois points de vue (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 50, p. 2):

- ceux de l'utilisateur
- ceux des fournisseurs de fonds
- ceux de l'organisation elle-même

Ces trois points, pourtant interdépendants, sont à considérer séparément: "... Parce que la plupart des organisations publiques et sans but lucratif fonctionnent de manière déficitaire - et cela parce que les utilisateurs ne paient pas les coûts complets - les activités de l'organisation doivent aussi satisfaire ceux qui fournissent les fonds publics et privés qui sont nécessaires à l'équilibre financier (par exemple les transports publics en Suisse); ainsi, une organisation peut avoir à développer deux programmes distincts de marketing, mais interreliés: l'un destiné à attirer des ressources, et l'autre pour les distribuer de manière appropriée; parfois, les deux activités sont en conflit". En effet, les bénéficiaires peuvent ne pas être satisfaits à 100 %, car cela reviendrait trop cher à la collectivité (transports publics, services sociaux); inversement, pour des raisons politiques, on peut attribuer des fonds là où ce n'est pas absolument nécessaire.

"Une organisation sans but lucratif peut réaliser l'une ou l'autre des activités suivantes:

- fournir un ensemble de biens et de services jugés d'intérêt général, que l'organisation veut voir le public utiliser; exemple: les transports en commun;
- faire en sorte que le public adopte un certain type d'attitude ou de comportement; exemple: économiser l'énergie domestique;
- obtenir du public une contribution en temps ou en

argent; exemple: organisations d'entraide, de bienfaisance ou de protection." (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 50, p. 2).

Ces activités peuvent coexister pour une organisation: par exemple, le WWF vend des produits écologiques, promeut un comportement de respect envers la nature tout en collectant des fonds.

Ces activités impliquent que des échanges se produisent entre l'organisation et les publics ou les marchés qu'elle cherche à atteindre; ces échanges ne sont pas toujours constitués d'une contrepartie monétaire, et il est nécessaire de soigneusement analyser les avantages en découlant pour les utilisateurs ou adopteurs potentiels; ces avantages ou bénéfices varient par segment; ils déterminent quel(s) segment(s) servir et dans quelle priorité.

C'est souvent sous des pressions financières impérieuses que les organisations sans but lucratif se mettent à gérer de manière disciplinée leurs ressources afin de répondre aux besoins réels de leurs usagers (WAGNER, réf. 77).

Le double travail de marketing (attraction des ressources et allocation de celles-ci) donne une certaine flexibilité aux organisations sans but lucratif: elles peuvent traiter leurs clients d'une autre manière que leurs fournisseurs. Pourtant, il en accroît la complexité, vu qu'il y a deux fonctions à accomplir et deux publics à satisfaire (SHAPIRO, réf. 72, p. 124).

1.6. ELARGISSEMENT DU MARKETING

D'après LOVELOCK & WEINBERG (réf. 52, p. 7), des efforts pour appliquer le marketing et la recherche du consommateur à des organisations non-commerciales apparaissent vers le milieu des années 1960 aux Etats-Unis. Ces efforts se concentrent sur des sujets spécifiques, notamment la santé, les transports publics et les sujets politiques; ils fournissent la base nécessaire pour un développement d'une théorie conceptuelle vers le début des années 1970. En effet, la transposition du système conceptuel du domaine commercial au domaine des organisations sans but lucratif pose un certain nombre de problèmes qui exigent une adaptation créative.

Un des premiers textes à traiter ce sujet fut celui de KOTLER & LEVY (réf. 37): ses auteurs discutent les larges dimensions sociales du marketing et les opportunités

associées à l'application de ses concepts dans les organisations non-commerciales, qui traitent un volume croissant de travail dans les sociétés industrielles modernes et requièrent les mêmes compétences gestionnelles que les entreprises à but lucratif.

Les concepts de "produits", de "prix", de "communication" et de "distribution", qui sont employés par les hommes de marketing du secteur commercial, doivent être redéfinis avec pertinence pour toutes les organisations. De même, les concepts de "marché" et de "processus d'échange" doivent pouvoir être généralisés. Le concept de maximisation du profit doit pouvoir être traduit en une maximisation du rapport coût/efficacité afin que les modèles de marketing traditionnel puissent être transposés avec succès dans le secteur non-commercial.

L'élargissement du marketing est en fait une sorte de glissement du domaine économique au domaine social, du domaine physique (objets) au domaine mental (idées) (BARTELS, réf. 6, p. 73). Peu de domaines économiques, au cours des dernières décades, ont évolué si vite, se sont enrichis de tant de concepts nouveaux, portent sur une si grande diversité d'activités.

Il est difficile de clairement délimiter les composants du marketing et les autres aspects des activités humaines fondamentales. Dans tous les cas, les concepts du marketing devraient être employés là où ils sont utiles, à moins que des raisons éthiques ne s'y opposent. L'élargissement du marketing porte sur trois dimensions (KOTLER & LEVY, réf. 37):

- élargissement de la nature du produit échangé: partant des biens et services économiques, on considère d'autres valeurs;
- élargissement des objectifs de l'échange: partant du profit, on passe à d'autres buts;
- élargissement de l'audience, ou groupes-cibles: partant des clients (le marché), on se préoccupe de tous les autres publics ayant un intérêt pour l'organisation.

En considérant que chacune de ces dimensions se définit seulement par deux états (traditionnel et élargi), on obtient 2^3 , soit 8 possibilités dont 7 constituent des voies à l'élargissement du concept marketing (voir ta-

bleau 1.1.)

Tableau 1.1.

		BUTS DE L'ORGANISATION ET AUDIENCE			
		PROFIT		SANS-PROFIT	
PRODUITS	BIENS ET SERVICES ECONOMIQUES	CLIENTS	AUTRES PUBLICS	CLIENTS	AUTRES PUBLICS
		Un constructeur d'automobiles fait de la publicité à la TV	Ce constructeur embauche des travailleurs	Un musée encaisse une finance d'entrée personnelle	Ce musée lance une campagne de collecte de fonds
	AUTRES VALEURS	Certaines caractéristiques des voitures mettent en valeur la sécurité, ou la sobriété	Ce constructeur contribue à alimenter les fonds d'un musée	Ce musée organise des visites gratuites pour les écoles	Le directeur de ce musée organise une réception pour remercier les donateurs

Tableau adapté de ENIS (réf. 23, p. 59)

Note: le fait qu'en Suisse les musées sont des services publics, la plupart du temps, et non des fondations privées, n'enlève rien à la validité de l'exemple.

1.7. LE MARKETING SOCIAL

Le marketing non-commercial, ou sans but lucratif, est communément appelé "marketing social". Ce terme, d'après plusieurs auteurs comme WEBSTER (réf. 80), LAZER (réf. 46), FOX & KOTLER (réf. 30) et FINE (réf. 27), a au moins deux contenus différents:

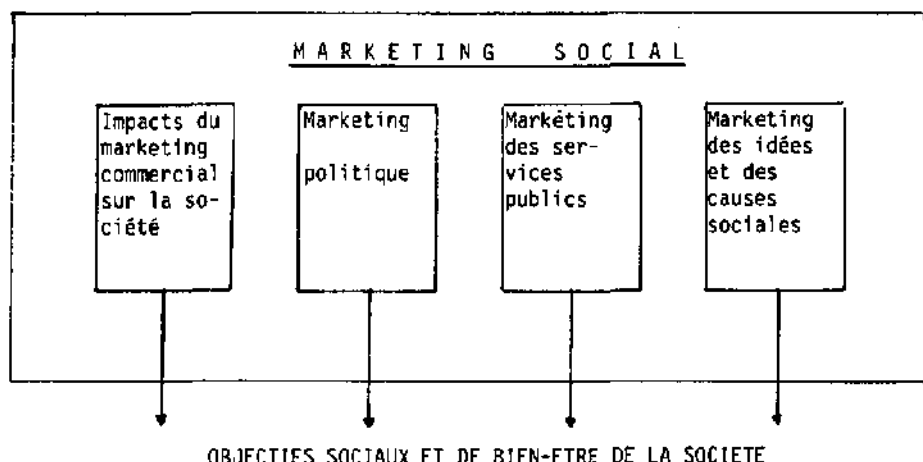
- 1) les conséquences sociales du marketing commercial traditionnel (marketing-management), et la responsabilité sociale des hommes de marketing en réponse aux pressions des consommateurs et des régulations gouvernementales; d'aucuns, comme WEBSTER, l'ont appelé "marketing sociétal";
- 2) l'application et l'utilisation de la pensée et des

techniques du marketing pour atteindre des objectifs sociaux en introduisant et disséminant des idées et des causes sociales par l'entremise d'organisations privées ou publiques sans but lucratif, selon les idées de KOTLER, LEVY & ZALTMAN (réf. 41, 37, 39 & 44).

Outre ces deux acceptions du marketing social, nous avons constaté d'importants développements de celui-ci sous les vocables de "marketing politique" et de "marketing des services publics", principalement aux Etats-Unis et en France.

Pour nous, le marketing social englobe les quatre aspects qui précèdent, et peuvent être illustrées par le tableau 1.2.

Tableau 1.2.



En Suisse, au travers des cas que nous avons étudiés, nous avons constaté que c'est surtout dans le domaine des idées et des causes sociales que le marketing est en train de faire ses premiers pas; mais les efforts les plus importants et les plus systématiques, nous les avons rencontrés dans le secteur des transports publics, soit dans une catégorie très précise du secteur public proche de l'économie de marché. Nous n'avons pas constaté l'émergence d'un véritable marketing politique, ni de véritables considérations de marketing sociétal, si ce n'est par le biais de mouvements de protection des consommateurs.

Le marketing des organisations sans but lucratif est pour nous un aspect du marketing social; dans ce travail, nous considérerons quelques cas d'organisations publiques ainsi que ceux d'organisations privées diffusant essentiellement des services, des idées et comportements, et des produits soutenant ces idées.

L'approche marketing appliquée au domaine social est celle qui considère comment les avantages que procure la prestation peuvent être accrus par rapport aux coûts, ou les coûts réduits par rapport aux avantages, par une combinaison optimale des variables du "product-mix": la nature de la prestation elle-même, sa communication, sa distribution, son prix.

KOTLER & LEVY (réf. 37) pensent que des causes sociales spécifiques peuvent bénéficier avec succès de l'apport de la logique du marketing; des problèmes de contrôle de la pollution, de transports publics, d'abus de drogues, de santé publique, d'éducation, ont besoin de solutions nouvelles et d'approches nouvelles pour attirer l'attention et obtenir le soutien du grand public.

A la différence du marketing des affaires, reposant sur des goûts et préférences relativement superficiels, le marketing social a affaire à des valeurs et des croyances profondes, et il lui faut lancer des actions significatives pour obtenir des adhérents; malheureusement, il présente souvent des faiblesses au niveau de la distribution, où les intermédiaires sont moins motivés que dans le secteur commercial.

Le marketing appliqué au domaine social apparaît comme utile et nécessaire dans les situations suivantes (FOX & KOTLER (réf. 30, pp. 26-27):

- 1) quand de nouvelles informations et pratiques doivent être diffusées; par exemple, dans les pays en voie de développement, apprendre à faire bouillir de l'eau avant de la boire, pour des raisons d'hygiène;
- 2) quand du "contre-marketing" est nécessaire; par exemple, dans le domaine de la santé, la lutte contre l'excès de boissons alcoolisées, ou contre la consommation de tabac;

- 3) quand une "activation" est nécessaire pour transformer certaines intentions en action, à l'exemple de personnes qui savent qu'elles devraient cesser de fumer, perdre du poids ou prendre de l'exercice, mais ne le font pas.

Les premiers essais de séparation du marketing de son identité traditionnelle ont été désignés par le vocable de "metamarketing" (voir LAZER & KELLEY, réf. 47 et KOTLER, réf. 44). Ces tentatives mettaient l'accent sur les fonctions promotionnelles d'organisations, spécialement la publicité et, dans une moindre mesure, la vente personnelle. Ceci reflète l'héritage de quelques expériences passées dans le domaine de la communication de masse et du journalisme (par exemple: recrutement de personnel militaire pendant la deuxième guerre mondiale).

Pour LAZER (réf. 46), le marketing social "se concentre sur les problèmes de la qualité de la vie que le marketing-management avait négligés" (p. 22). "Le marketing social semble voir le jour maintenant en raison de la combinaison simultanée de plusieurs facteurs et de plusieurs forces" (p. 23) dont l'abondance de biens, la technologie, une meilleure information aux citoyens et de meilleurs moyens audio-visuels de communication, une éducation plus largement diffusée, et des changements dans l'échelle des valeurs sociales (par exemple protection de l'environnement, ou des consommateurs).

Il semble, selon LAZER, qu'il soit dans l'intérêt du marketing commercial d'être engagé dans la résolution de problèmes sociaux; "car si ces problèmes sont résolus, les clients seront plus satisfaits, les marchés meilleurs, et il s'en suivra une amélioration de l'environnement" (p. 23). Il serait cependant excessif et prétentieux de croire que tous les problèmes de la société puissent être résolus grâce au marketing, mais celui-ci peut néanmoins mener sur la bonne voie.

1.8. MARKETING SOCIAL ET MARKETING COMMERCIAL

KOTLER (réf. 41, p. 283) distingue trois différences essentielles entre marketing social et marketing commercial:

MARKETING SOCIAL	MARKETING COMMERCIAL
1. Le marketing vise à changer les attitudes et les comportements du marché-cible	Le marketing vise à satisfaire les besoins et les désirs du marché-cible
2. Le but est de servir les intérêts du marché-cible (et de la société) sans faire de profit personnel	Le but est de faire du profit en servant les intérêts du marché-cible et de la société
3. Les idées elles-mêmes sont vendues en lieu et place des produits et des services	Le marketing vend des produits et des services par le moyen d'idées

Le marketing social vise à élaborer un plan optimal pour provoquer un changement social désiré; mais le fait que le plan soit optimal ne garantit pourtant pas que le changement sur le marché-cible ou la société s'accomplisse automatiquement: il dépend de la facilité ou de la difficulté des changements à produire. Certains de ces changements sont relativement faciles à obtenir, même sans marketing social: d'autres sont beaucoup plus difficiles à réaliser, même avec du marketing social (lutte contre alcool et drogue, ceinture de sécurité, etc.).

BLOOM & NOVELLI (réf. 8) identifient un certain nombre de problèmes qui se posent aux praticiens qui essaient de transférer l'approche du marketing commercial au domaine du marketing social.

En matière d'analyse du marché, ils constatent le plus souvent un manque de bonnes données disponibles sur les clients, ou bénéficiaires, notamment en ce qui concerne l'influence relative des déterminants du comportement: de manière générale, il y a pénurie de recherches-marketing, dans le domaine social, qui soient approuvées, financées et terminées à temps pour prendre des décisions.

Concernant la segmentation des publics ou de l'audience, on constate certaines pressions pour traiter uniformément chacun, et les cibles sont souvent constituées par les personnes les plus négativement prédisposées.

La stratégie de "produit" (prestation, idée, cause) offre relativement peu de souplesse dans la conception de l'of-

fre; il n'est pas aisé de "positionner" des prestations de marketing social. La stratégie de prix se concentre surtout sur la réduction des coûts monétaires, psychiques, d'énergie et de temps déployés; les prix sont difficiles à apprécier de la part des clients ou bénéficiaires. La distribution des prestations présente le problème de la motivation et du contrôle des intermédiaires. La communication est victime de certaines pressions pour ne pas utiliser certains types d'appels dans ses messages (peur, pitié, humour); l'utilisation de la publicité payante peut être fortement limitée; le fait de devoir passer beaucoup d'information explicative dans les messages rend ceux-ci peu lisibles.

BLOOM & NOVELLI constatent que les activités de marketing social sont souvent peu comprises, mal appréciées, mal situées. Les plans, quand il y en a, sont traités comme des archives plus que comme des documents opérationnels. Les organisations sans but lucratif ne possèdent que peu de données utilisables pour l'avenir (BLOOM & NOVELLI qualifient cela d'"amnésie institutionnelle"); elles n'ont qu'une faible idée de ce que font d'autres organisations du même type, ou ayant des intérêts contraires.

L'évaluation des activités de marketing est encore plus malaisée que dans le secteur commercial; les mesures d'efficacité manquent, et il est difficile d'estimer la contribution de programmes marketing à la réalisation de certains objectifs (à condition qu'ils soient au moins bien définis). Alors que le marketing commercial exige de la résistance et de la persévérance, le marketing social demande surtout de l'ingéniosité et de l'imagination.

CHAPITRE 2:

ORGANISATIONS A BUT LUCRATIF
ET SANS BUT LUCRATIF

2.1. FINALITES DES ORGANISATIONS

Avant de poursuivre plus avant notre réflexion sur l'élargissement du concept de marketing, il nous paraît nécessaire de définir ce que nous entendons par "organisations à but lucratif" ou "sans but lucratif".

La distinction de base entre ces deux types d'organisations est leur but avoué ou non; certaines existent pour réaliser un profit servant à rémunérer leurs facteurs de production et à croître sous peine de disparaître sous la pression de la concurrence; d'autres encore promeuvent des idées et des causes sociales d'intérêt plus ou moins large. Il est certain que les différences et finalités ne sont pas toujours discernables, souvent elles ne sont pas univoques ce qui ne permet pas de rencontrer des cas absolument tranchés.

DEMEESTERE & VIENS (réf. 17) constatent qu'il n'est pas possible de classer aisément les organisations en deux groupes: celles à but lucratif, et celles sans but lucratif. Ils observent plutôt un continuum entre ces deux types extrêmes, dont ils examinent le contrôle de gestion selon un profil établi sur cinq critères: les objectifs, le mode de pouvoir, l'origine des ressources, le type de production et la nature des coûts (voir figure 2.1.).

Contrairement à l'entreprise privée qui recherche - bien que cela ne soit pas toujours avoué - le profit, les organisations sans but lucratif poursuivent en général des objectifs multiples et difficiles à mesurer, orientés non seulement vers un ensemble de clients précis, mais également vers d'autres publics.

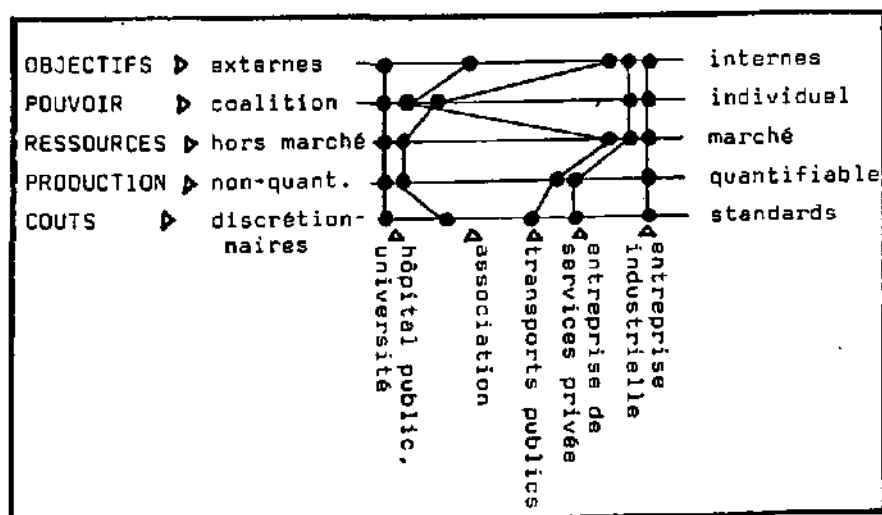
Par exemple, un service communal du feu n'a pas seulement pour "clients" les personnes et entreprises victimes d'incendies ou dégâts d'eau, mais en fait tous les citoyens couverts par sa protection: la localisation d'un tel service, dans une ville, doit être optimale pour pouvoir intervenir n'importe où très rapidement.

On peut citer comme autre exemple un établissement d'enseignement supérieur ou professionnel qui doit considérer comme bénéficiaires les futurs employeurs autant que les étudiants actuels.

"Dans certains cas (églises, partis politiques), ces organisations ont une fonction sociale qui dépasse largement la simple fourniture de services. Le rôle des valeurs sur lesquelles repose la philosophie de l'organisation sera

en générale très importante " (DEMEESTERE & VIENS, réf. 16, p. 13).

Figure 2.1.



Source: Exemples adaptés de DEMEESTERE & VIENS, réf. 16, p. 21.

Si une organisation sans but lucratif montre régulièrement un bénéfice dans ses comptes (ou une augmentation de réserves), elle n'accomplit pas son objectif de fournir autant de services que possible avec des ressources données; elle doit alors, soit fournir plus de services avec les mêmes ressources, soit réduire ses prix ou rendre ses prestations plus accessibles (ANTHONY & HERZLINGER, réf. 4, p. 2).

Un bon exemple de ceci a été fourni par les P.T.T. de notre pays, qui, à la suite de résultats d'exploitation positifs pour les téléphones en 1980, baissèrent le prix des communications interrurbaines.

2.2. SECTEUR PRIVE OU PUBLIC, BUT LUCRATIF OU NON-LUCRATIF

La distinction "à but lucratif, ou commercial / sans but lucratif" nous semble meilleure que d'autres termes courants tels que "affaires", "secteur privé", ou "organisations économiques" d'une part, "services", "secteur public" ou "organisations sociopolitiques" d'autre part.

En effet, le terme "services" prête à confusion, car il est des entreprises de services orientées vers le profit: banques, hôtels, garages, etc. Le terme "secteur public" est trop limitatif: il ne comprend pas la plupart des organisations religieuses, caritatives, d'entraide, de loisirs, etc. Les termes "économique" et "sociopolitique" ont un sens équivalent à "but lucratif" et "sans but lucratif", mais leur usage est peu répandu.

Il ne faut pas assimiler le secteur privé au secteur marchand, et le secteur public au secteur non-marchand (BON & LOUPPE, réf. 11); les clubs sportifs et les oeuvres d'entraide, bien que privés, n'ont pas de fonction marchander; à l'inverse, des services industriels et des transports publics, quoique relevant du secteur public, ont à se battre sur des marchés concurrentiels.

De même, il ne faut pas confondre intérêt général et but non-lucratif: des associations professionnelles et les partis politiques, tout en n'ayant pas de but lucratif ne servent pas nécessairement l'intérêt général. On peut d'ailleurs se demander en passant comment définir et mesurer de manière opérationnelle l'intérêt général!

2.3. NATURE JURIDIQUE DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Les différents types de sociétés, ou d'organisations, sont régis par la loi. Les organisations typiquement sans but lucratif sont les associations (articles 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 CO) sont des cas-limite; certaines d'entre elles (Coop, Migros) ont une vocation dépassant largement les intérêts de leurs sociétaires; d'autres, comme certaines coopératives agricoles ou laitières à caractère régional peuvent ne pas poursuivre des activités strictement économiques, de même que des compagnies d'assurances mutuelles.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, on rencontre en Suisse des sociétés anonymes à but non-lucratif. Dans sa thèse de doctorat en droit, LASSERRE (réf. 45) explique la difficulté de distinguer le but des sociétés d'après leur inscription au Registre du commerce; en effet, "... les sociétés ne sont pas enregistrées et classées par leur but ou par leur genre d'activité, mais seulement par ordre alphabétique" (p. 109). Selon lui,

pour déceler des sociétés dont le but n'est pas économique, il faudrait dépouiller les Registres du commerce, puis approfondir les recherches en examinant les statuts de ces sociétés et en se mettant en contact avec leurs administrateurs. En effet, certains cas de gérances, d'assurances, ou autres domaines ne sont pas limpides à la seule lecture du Registre du commerce.

D'autre part, les administrations fédérales et cantonales peuvent également constituer une source de renseignements intéressants.

Pour des situations d'associations et de fondations non-inscrites au Registre du commerce, ou qui n'ont même pas de véritables statuts, les recherches sont encore plus difficiles.

LASSERRE a découvert vingt-et-une S.A. sans but lucratif en Suisse romande, dont dix présentent une tendance coopérative (elles servent exclusivement les intérêts de leurs membres), et sur ces dix, cinq ont comme actionnaires des communes. Sans mentionner les raisons sociales de ces S.A. dans son travail, LASSERRE nous décrit leurs branches d'activité: religion, immobilier, salubrité publique, transport, activité hospitalière, instruction, loisirs, recherche scientifique, énergie, communication. Ces domaines d'activité nous apparaissent comme étant typiquement d'intérêt général, ce qui peut expliquer le caractère non-lucratif, ou non-économique de ces S.A.

Pour le canton de Neuchâtel, nous pensons à deux sociétés de ce type: l'E.N.S.A. (Electricité neuchâteloise S.A.) et la S.A.I.O.D. (S.A. pour l'incinération des ordures et déchets), dont les actionnaires sont des corporations de droit public et leur but non-directement lucratif, vu leur mission de service public.

Dans les entreprises industrielles et commerciales, les propriétaires individuels, c'est-à-dire le plus souvent les actionnaires, bénéficient de la bonne marche des affaires sous la forme d'un dividende et de la valeur résiduelle de l'entreprise en cas de dissolution (ANTHONY & HERZLINGER, réf. 4). Par contre, pour les organisations sans but lucratif, aucun surplus financier n'est attribué aux personnes individuelles ni en cours d'activité, ni en cas de dissolution, mais leur fortune est dévolue à la corporation publique dont elles relèvent par leur but (art. 57 C.O.). Ces organisations sans but lucratif ne peuvent d'autre part pas être des sociétés

individuelles.

Aux Etats-Unis, les "Nonprofit Organizations" sont définies par une exemption d'impôts sur le revenu en échange de laquelle elles s'engagent à ne pas agir politiquement par de la propagande, des pressions de type "lobby" ou une influence sur la législation; leurs donateurs peuvent opérer des déductions fiscales (BATES, réf. 7, RADOS, réf. 63, pp. 10-11, CONNORS, réf. 15, pp. 1-31 à 1-123).

2.4. CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Les organisations sans but lucratif sont presque exclusivement prestataires de services; si elles fournissent des biens tangibles, ceux-ci sont la plupart du temps vendus à une valeur nettement supérieure à leur valeur marchande (oranges de Terre des Hommes, insignes de la Croix-Rouge), ou ils servent à véhiculer une idée ou un mode de comportement prônés par l'organisation (articles "écologiques" marqués du panda WWF). Dans les deux premiers cas, l'objet existe simplement pour que le donateur reçoive quelque chose en contrepartie de sa contribution financière.

Dans d'autres cas, les objets peuvent avoir un prix proche de celui du marché pour être concurrentiels (livres d'art ou cartes vendus par des musées, articles proposés par le WWF).

Ces biens tangibles facilitent certainement la transaction non-commerciale, mais ne sont pas toujours utilisés systématiquement; l'échange reste le plus souvent immatériel et hors marché; il peut s'exprimer sous forme de votes (campagne électorale), sous forme de réalisation d'une idée (économies d'énergie), en termes d'adhésion (causes sociales, syndicats, clubs sportifs) ou de diffusion (idées, connaissances) (BON & LOUPPE, réf. 11, p. 30).

Le fait de se situer dans le secteur des services n'est pas un critère suffisant: bien des entreprises commerciales (banques, assurances, hôtellerie, ...) s'y rattachent. Le fait de diffuser des idées ne l'est pas non plus: des entreprises industrielles peuvent très bien répandre l'idée qu'il faut "acheter suisse", et, au moyen de techniques publicitaires appropriées, obtenir le comportement souhaité. La différence sera par contre discer-

nable sur le plan social (voir paragraphe 2.5.).

Opérer dans le secteur des services et des idées, pose aux organisations sans but lucratif le problème du maintien de la qualité et d'une image uniforme.

LOVELOCK & WEINBERG (réf. 52, p. 5) relèvent que les entreprises commerciales elles-mêmes n'ont porté jusqu'ici que peu d'attention au marketing des services: du côté américain, nous signalerons les travaux de RATHMELL (réf. 64), et du côté français ceux d'EIGLIER & LANGEARD (réf. 20 et 22). Aujourd'hui, la recherche empirique et conceptuelle inclut à la fois les services à but lucratif et sans but lucratif, ce qui conduit à une fructueuse "fertilisation croisée" des deux domaines. D'ailleurs, dans des secteurs comme l'éducation, la santé et les transports publics, les distinctions public/privé et profit/sans profit tendent à s'estomper.

Les organisations sans but lucratif souffrent souvent d'importants déficits qui nécessitent soit des subventions publiques, soit des contributions privées; la conséquence en est que le succès ou l'échec ne peuvent être mesurés en termes strictement financiers. Dans certains cas (services postaux, transports publics), la prestation est mise en vente à un certain prix (qui peut être modifié selon la situation financière de l'organisation), dans d'autres (bibliothèques, police), elle peut être gratuite aux usagers, car financée par la masse fiscale.

En revenant à la notion d'échange, et contrairement à ce que dit FINE (réf. 27, p. 26), on ne peut pas retenir comme critère que le vendeur d'une organisation sans but lucratif ne doit pas avoir l'intention de réaliser un profit pécunier supérieur au coût de la transaction: dans le cas d'oeuvres de bienfaisance, certains produits tangibles sont vendus bien plus cher que leur valeur marchande, et ceci est admis précisément à cause du but non-commercial de l'organisation en question.

D'autre part, certaines prestations dont le prix sur le marché dépasse le coût de production peuvent compenser les déficits engendrés par d'autres prestations (cas des PTT: téléphones et envois de détail, ou cas des CFF: trains Intercity et trains régionaux). Au niveau global de l'organisation, charges et produits par prestations doivent, dans le meilleur des cas, s'équilibrer.

La présence d'un déficit indique souvent que les fonds pour équilibrer recettes et dépenses proviennent d'autres

sources que les prix payés par les consommateurs; la justification de subventions publiques repose sur la croyance que les économies externes, ou le profit social, excéderaient leurs coûts financiers. Pour cela, il est nécessaire de considérer des indicateurs de profits sociaux (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 52, p. 5).

2.5. FONCTION SOCIALE DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Les organisations sans but lucratif tendent à être plus sujettes au contrôle et aux critiques du public que les organisations industrielles et commerciales, exception faite des entreprises multinationales. Ceci est d'autant plus marqué dans le secteur public. Des pratiques courantes dans les affaires peuvent être jugées inacceptables, ou éthiquement blâmables dans le secteur sans but lucratif: la Fédération Romande des Consommatrices, par exemple, se refuse, pour accroître son audience, à utiliser certaines techniques publicitaires qu'elle critique chez les producteurs ou distributeurs.

D'autre part, les organisations sans but lucratif peuvent éprouver des difficultés à garder confidentielles certains données, ou au contraire s'enfermer dans une "stratégie du secret" parfois mal comprise, à l'exemple du C.I.C.R. La politique d'information de bien de ces organisations n'est pas toujours clairement définie: elles informent suivant les événements, plutôt que selon un plan défini.

Dans une démocratie, les organisations privées sans but lucratif ont une fonction sociale importante et reconnue comme telle, à l'image de ce que font les associations charitables, les églises ou les partis politiques; ce sont elles qui permettent l'épanouissement des individus hors de leur cadre professionnel ou familial, ou parallèlement à celui-ci. Elles se chargent souvent de tâches que l'Etat ne veut pas ou ne peut pas remplir, ou qu'il ne remplit que de façon partielle (assistance sociale par les églises, cours d'hygiène et de santé par la Croix-Rouge, associations de consommateurs, etc.). Le fait que ces activités soient réalisées par des organisations privées les rend jusqu'à un certain point plus dynamiques; cependant la taille parfois critique de certaines d'entre elles les rend trop bureaucratiques (églises dites "nationales", Croix-Rouge, par exemple).

Dans le secteur public, de nombreux services restreignent leur observation du marché pour prévenir les abus d'une

position de monopole de droit, et, comme ils sont subventionnés, ils ne sont pas tenus à la discipline du marketing pour obtenir des fonds et satisfaire leurs clients: à la place, ils doivent offrir des prestations à des segments de marché, ou à la population entière, que des entreprises privées trouveraient non-rentables. Des pressions politiques peuvent les obliger à offrir des prestations mal adaptées (par exemple certains transports publics) ou à suivre des stratégies non-optimales.

SERRAF (réf. 69, pp. 50 et suivantes) nuance quelque peu la traditionnelle dichotomie profit/sans profit: "On parle depuis peu de marketing pour les organisations sans but lucratif, et, sur cette distinction du profit, on tente d'établir deux catégories opposées. ... Il y a cependant là une dangereuse erreur d'optique. ... Les services publics et les diverses associations sans but lucratif ne sont pas coupés de toute préoccupation de profit; ce serait les réduire à des entités passives sans le dynamisme social et économique. ... L'erreur fondamentale est de prendre le profit uniquement au sens du rapport financier. (p. 51):... La notion de profit doit être élargie:

- elle comprend l'aspect quantitatif traditionnel (résultat d'avoir financier);
- elle doit englober un aspect qualitatif, à savoir les conséquences autres que financières pour l'entreprise ou son environnement".

Ainsi, on évolue vers l'idée de profit social, et de bilan social, prenant en compte des indicateurs autres que purement financiers. Par exemple, l'évaluation du profit global d'une fabrique de cigarettes pourrait se faire ainsi:

+	-
plaisir procuré aux fumeurs	développement des maladies liées à la consommation de tabac
emplois fournis	
satisfaction des collaborateurs	développement des dépenses de santé correspondantes
impôts versés aux collectivités publiques et à l'AVS	coût de programmes sociaux de prévention du tabagisme
Profit ou perte: résultat net de tous ces indicateurs	

Selon SERRAF, il n'y a pas de marketing du non-profit, mais un profit défini selon les publics visés; l'organisation ne doit pas s'épuiser par son action, mais doit pouvoir trouver les moyens de fonctionner et de développer les prestations futures correspondant aux besoins de certains publics.

2.6. DIFFERENCES ECONOMIQUES ENTRE ORGANISATIONS A BUT LUCRATIF ET SANS BUT LUCRATIF

Selon WAGNER (réf. 77), les caractéristiques essentielles entre les organisations commerciales et les autres sont les suivantes:

Caractéristiques	Organisations commerciales	Organisations non-commerciales
Ressources pour la recherche-marketing	existent	manquent
Données utilisables pour développer des programmes et prestations	existent	manquent
Statut des collaborateurs commerciaux ou en contact avec la clientèle	élevé	faible
Planification à moyen et long terme	existe	manque
Types de prestations	biens, services	services, idées (évent. biens)
Psychologie de la vente	assez simple (le client perçoit assez bien les risques et avantages de la prestation)	complexe
Qualité de la gestion	en principe efficace	réputation de moindre efficacité
Motivation des collaborateurs	stimulants financiers	stimulants idéologiques
Mesure des résultats	par les ventes et les finances (assez facile)	par les changements sociaux (difficile)

Tableau construit par l'auteur

Les caractéristiques du tableau ci-dessus se rapportent principalement à l'activité "marketing", ou orientée vers les bénéficiaires des organisations commerciales ou non; pourtant, certains critères recouvrent des activités plus générales, comme la planification, la motivation des collaborateurs ou la qualité de la gestion.

Le tableau paraîtra trop simplifié en fournissant une dichotomie tranchée entre organisations commerciales et non-commerciales; la réalité est, dans biens des cas, plus nuancée.

Il faut relever trois différences de base quant à la notion de marketing appliquée aux organisations sans but lucratif:

1) SEGMENTATION DES CLIENTS

Les organisations sans but lucratif, et particulièrement les services publics ou les causes sociales, ont souvent pour mission statutaire ou légale de servir l'intérêt public, alors que les avantages, l'accès et les coûts sont d'habitude répartis inégalement parmi la population, ce qui en limite l'intérêt pour une partie. Par exemple, les transports publics sont plus avantageux pour les personnes ne possédant pas de voiture ou habitant à proximité d'un arrêt.

La segmentation est difficile à réaliser, vu que les organisations financées par des fonds publics doivent en principe être au service de la collectivité tout entière. Parce que les prestations offertes sont souvent considérées comme socialement utiles, les organisations sans but lucratif ont souvent accès à la publicité gratuite (U.S.A.: Public Service Announcements; France: Régie française de publicité) et à l'aide volontaire, mais la valeur de cette assistance doit être évaluée: la publicité gratuite ne peut pas toujours être dirigée vers les segments de marché à atteindre en priorité (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 50, p. 3).

2) MULTIPLICITE DES PUBLICS A SERVIR

KOTLER (réf. 44, p. 51) montre que toute organisation, à but lucratif ou non, compte jusqu'à neuf publics ayant un intérêt et un impact potentiels (ou réels) sur une organisation:

- 3 publics "d'entrée": les donateurs, les employés,

les fournisseurs;

- 2 publics "de sortie": les agents ou distributeurs (= intermédiaires), les bénéficiaires (= consommateurs);
- 4 publics "de sanction": le gouvernement (à tous les niveaux), les concurrents, les publics "spéciaux" (par exemple des groupes de pression), le grand public.

Un processus de transformation (de matières, d'idées) existe depuis les publics d'entrée jusqu'aux publics de sortie, les publics de sanction jouant le rôle d'arbitres.

Ceci correspond à ce que nous avons vu plus haut sous la notion d'attraction et d'allocation de ressources. Malgré leur peu de ressources (financières le plus généralement), les organisations sans but lucratif vouent une attention soutenue à la plupart de ces publics.

3) POLITIQUE DE PRIX

"La différence majeure entre les objectifs en matière de prix d'une organisation commerciale ou non est que la première cherche à obtenir le prix qui maximise le profit, alors que la seconde essaie d'établir un prix "loyal" (fair price)" (KOTLER, réf. 41, p. 178).

La nature même des organisations publiques change le rôle du prix. Selon les règles traditionnelles du marketing-mix, les prix peuvent être établis pour régulariser la demande, encourager un tel comportement parmi certains consommateurs, etc. Dans les organisations où aucun prix monétaire est demandé, ou un prix nettement inférieur aux coûts de production des prestations, les possibles "prix psychiques" qui encouragent ou restreignent l'usage d'une prestation (par exemple: situation d'un point de vente, heures d'ouverture, image de l'organisation) doivent être sérieusement examinés. Ils peuvent être utilisés comme stratégie tendant à faciliter ou à dissuader, en rapport avec la distribution des prestations (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 50, p. 3).

2.7. TYPLOGIE D'ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

La nature juridique, les différences économiques et l'étude de la fonction sociale nous ont mis sur la piste de

nombreux types d'organisations sans but lucratif, c'est-à-dire non typiquement industrielles ou commerciales. Nous les avons regroupées en trois catégories principales:

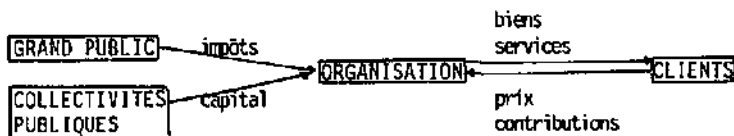
- 1) les organisations de services, humanitaires, ou causes sociales



Les principaux bénéficiaires des organisations de services humanitaires en sont leurs clients, ou assistés (victimes de conflits pris en charge par la Croix-Rouge, enfants parrainés par Terre des Hommes, etc.) qui reçoivent certaines prestations en échange ou non d'une contribution de quelque nature. Quand des contributions financières sont inexistantes ou insuffisantes, l'organisation doit recourir à des donateurs, qui, en échange de leur versement, en argent, en temps, ou en services rendus, attendent une certaine gratitude, ressentent une certaine fierté ou un sentiment du devoir accompli (KOTLER, réf. 41, p. 31).

Les causes sociales, quant à elles (par exemple mouvements en faveur de l'avortement, des économies d'énergie, etc.) ne cherchent pas à satisfaire une demande, mais à répandre les sentiments et idéaux de leurs membres dirigeants (On peut classer les partis politiques dans cette catégorie). Ces causes sociales ne changeraient pas volontiers d'orientation, si des sondages les discréditaient, leur but n'étant pas de plaire mais de modifier des attitudes et des comportements établis (LINDON, réf. 48, p. 6).

- 2) les entreprises publiques et services publics

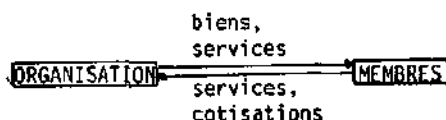


Ces organisations ont pour vocation déclarée de satisfaire le mieux possible certains besoins de la population; leur degré de spécialisation est variable (LINDON, réf. 48, p. 6): par exemple les écoles primaires et l'Université; leur statut juridique n'est pas uniforme, par exemple régie fédérale et collectivité publique. Ces organisations ont une certaine analogie avec des associations mutuelles projetées au niveau communal, cantonal ou fédéral (KOTLER, réf. 41, p. 33). Elles diffèrent de celles-ci, car elles sont le plus souvent imposées, occasionnellement restrictives ou répressives, et à une distance psychologique plus grande du public. La relation d'échange est, pour une part, constituée par les contributions financières des clients (transports publics, établissement de pièces d'identité) et, pour l'autre, par le biais de la fiscalité (police, voirie, etc.).

Par rapport aux causes sociales, ces organisations ne doivent pas influencer, mais servir les intérêts de la population de manière neutre. Elles ont d'autre part le pouvoir d'imposer certaines décisions de manière arbitraire (obligation de consommer), et tendent à exister en situation de monopole.

L'effort de détection et de prévision des besoins, au contraire des causes sociales, ainsi que la mesure de leur satisfaction, sont possibles. Il est pourtant plus difficile d'utiliser les techniques de persuasion, encore que l'évolution des besoins soit largement dépendante des services et des pouvoirs publics (LINDON, réf. 48, p. 7). Il y a aussi des cas de concurrence (par exemple les CFF et les transporteurs routiers; le service des CCP des PTT et les banques) où il est nécessaire de savoir persuader.

3) les organisations de bénéfices mutuels (orientées vers leurs membres)



Il s'agit de groupes de personnes qui créent certains avantages sociaux, de protection, culturels, etc., pour eux-mêmes, à l'exemple des syndicats, d'associations de consommateurs, d'églises non-multitudinistes, et de clubs de toutes sortes.

Il y a une relation d'échange majeure entre l'organisation et ses membres, adhérents ou sympathisants, qui donnent du temps ou versent des cotisations en échange de certaines prestations. Le marketing comprend le développement et le maintien des "supporters" de l'organisation, travail en général réalisé par un ou des comité (s) (KOTLER, réf. 41, p. 32).

D'autre part, l'organisation cherche également à se faire valoir elle-même (par exemple un syndicat au sein d'une entreprise, un club sportif auprès du grand public) pour obtenir, si ce n'est un appui, tout au moins une approbation, en servant les intérêts de ses membres..

Cette dernière catégorie, outre les associations professionnelles et tous les clubs, comprend certaines organisations telles que des compagnies d'assurance mutuelle, ou des formes de coopératives non-commerciales, qui ne sont pas forcément représentatives du secteur sans but lucratif.

Il est d'autre part à noter que certains établissements, selon la manière dont ils sont gérés, peuvent appartenir soit au secteur public, soit au secteur privé (par exemple les hôpitaux et cliniques); dans ce dernier cas, ils peuvent être considérés comme poursuivant un but lucratif ou non (compagnie d'assurance "traditionnelle" ou mutuelle).

2.8. OBJECTIFS ET TACHES DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Les tâches en matière de marketing d'une organisation sans but lucratif sont plus complexes que celles d'une entreprise industrielle ou commerciale qui prospère généralement, si elle peut mieux satisfaire les besoins des consommateurs que la concurrence.

L'organisation sans but lucratif doit non seulement fournir les prestations qui satisferont les bénéficiaires, mais elle doit encore satisfaire les donateurs publics ou privés desquels elle tire la plupart de ses ressources; les donateurs auront une appréciation intuitive, mais parfois erronée, des besoins des clients, et ceci peut limiter la nature et la gamme des prestations offertes. Mais, dans bien des cas, la satisfaction des clients, si elle peut être mesurée, conduira au succès dans la collecte de fonds auprès des donateurs (WEINBERG, réf. 81, p. 196).

WEINBERG considère que la fonction objectif d'une organisation sans but lucratif, qui prend des décisions de marketing, est la maximisation du montant de ses prestations qui sont consommées ou utilisées, le montant des revenus et des dons étant finalement égal aux coûts de production. Ceci nous semble représentatif de toutes les organisations suisses que nous avons étudiées.

Il faut garder à l'esprit, en considérant la maximisation de l'usage, que l'on a affaire à des prestations que l'organisation a choisi d'offrir, mais qui ne sont pas nécessairement les plus faciles à vendre (par exemple économiser l'énergie, soutenir une cause sociale). Selon que l'organisation est d'intérêt public ou non, cette maximisation peut être limitée à certaines portions de la ligne de produits ou à certains segments du marché de l'organisation, ceci pour éviter de surcharger la structure existante et par là devoir consentir à de trop lourds investissements.

Pour les organisations qui essaient de motiver des changements de conscience, d'attitudes et de comportements (marketing des idées), l'adoption maximum de l'idée ou du comportement est alors l'objectif approprié, et ceci le plus souvent sans restrictions.

Mais, d'après ETGAR & RATCHFORD (réf. 24, p. 201), l'objectif premier de certaines organisations sans but lucratif, et surtout celles que nous avons appelées "de bénéfices mutuels", est la satisfaction du producteur, indépendamment de la quantité de prestations consommées; ceci se rencontre particulièrement dans les organisations artistiques et les petits clubs sportifs, où producteurs et consommateurs sont souvent confondus.

2.9. DOMAINES D'APPLICATION DU MARKETING SANS BUT LUCRATIF

Toutes les organisations ont quelque chose à mettre sur le marché: pour les organisations commerciales, il s'agit avant tout de vendre des produits tangibles, ou des services dits commerciaux. Les organisations sans but lucratif offrent des prestations allant au-delà de ces notions: des idées, des programmes sociaux, des endroits.

En parcourant la littérature existant sur le sujet, nous avons relevé un assez grand nombre de domaines où l'approche du marketing, bien que n'étant pas évidente, a été appliquée de manière fructueuse. Le tableau suivant distingue ces domaines selon qu'ils appartiennent au secteur public ou au secteur privé; entre parenthèses

figurent quelques cas typiques, pour la plupart français ou américains.

Secteur public	Secteur privé
- Transports publics (SNCF, Amtrak) - Santé publique: médecine préventive (Health Maintenance Organizations), lutte contre l'alcoolisme, la drogue, le tabac (American Cancer Society), dons du sang, vaccinations, réhabilitation des handicapés, planning familial (Inde) obésité et culture physique, meilleure nutrition - Environnement: économies d'énergie (G.-B., U.S.A.), recyclage de déchets, lutte contre la pollution, renouveau et développement urbain (New York, Poitiers) - Sécurité routière (Bison futé, 55 mph), ceinture de sécurité - Gouvernement fédéral et local (U.S. Army + Navy) - Services postaux (U.S. Postal System, Canadian Post Office), police, tourisme (State of Oregon), décimalisation et adoption des mesures métriques (G.-B., Australie, Canada), parcs et équipements de loisirs - Formation professionnelle et recherche d'emplois	- Santé privée: hôpitaux, cliniques, homes, sanatoriums (Tel-Med) - Politique: partis, candidats (Mitterand, Reagan), défense de causes - Education (U.S.A.): collèges, Universités (Stanford), bibliothèques, centres de documentation, formation permanente - Arts et culture (U.S.A.): musées (De Cordova, Métropolitain), orchestres (Québec) - Collecte de fonds (United Fund, Westminster Abbey) - Religion: (the Baptists) - Protection des consommateurs: (Consumers' Union) - Travail volontaire: (Peace Corps) - Protection de l'environnement: (Sierra Club) - Libération de la femme, droits civiques: (E.R.A.)

De tous les domaines énumérés ci-dessus, les plus importants sont les transports publics, la santé (prévention et soins), l'éducation supérieure et les arts. Des pré-

cisions méritent d'être données (LOVELOCK & WEINBERG, réf. 52).

Transports publics

Les transports publics urbains, aux Etats-Unis en tous cas, ont probablement reçu plus d'attention de la part des chercheurs et des spécialistes du marketing que tout autre domaine sans but lucratif (Le lecteur pourra consulter la bibliographie figurant à la fin du cas CFF); ils ont bénéficié d'un solide appui du gouvernement fédéral américain en vue de promouvoir de meilleures techniques de management; des études ont notamment cherché à définir les groupes de clients offrant le plus grand potentiel de transport et à identifier les principales qualités attendues par le public d'un système de transport local, aussi bien que les attitudes et le comportement de celui-ci face à des modes de transport alternatifs (bus et voiture, principalement).

Santé

Aux Etats-Unis, l'augmentation des coûts médicaux, la capacité excédentaire dans bien des hôpitaux et le développement de nouvelles formes de distribution de la santé (comme les Health Maintenance Organizations, sortes de centres de prévention) ont aiguillonné l'intérêt pour un marketing de la santé. Parallèlement, une attention croissante était enregistrée pour encourager les modifications de comportements conduisant à une meilleure santé personnelle et à de plus larges bénéfices sociaux. Les domaines d'application ont alors compris la nutrition (moins de sucre, plus d'exercice), le contrôle des naissances, les campagnes de vaccination.

Contrairement à la culture et aux arts (voir ci-après), souvent considérés comme un luxe par bien des gens (une faible proportion de la population assiste régulièrement à des représentations ou s'intéresse au patrimoine), la santé concerne chacun quel que soit son "profil socio-démographique".

L'activité marketing se complique du fait que les prestations doivent souvent être offertes avant que le besoin ne s'en fasse véritablement sentir (domaine de la prévention), ou parce que les gens en ont peur (prévenir le cancer suggère que l'on peut en être victime), ou qu'ils y sont réfractaires (lutte contre l'alcoolisme, le tabagisme, la drogue).

Education supérieure

Dans ce domaine, l'attention s'est concentrée sur la question des admissions dans les collèges et universités américains (généralement financés, il est vrai, de manière privée). Ceci fut la conséquence d'une certaine publicité faite autour de la baisse de la natalité, dont les effets se firent sentir dès le début des années 1970; pour l'éducation supérieure, on passa alors d'un marché de vendeurs à un marché d'acheteurs. Mais bien des institutions sont tombées dans le piège de la facilité: publicité sans modification d'autres variables, prix "discount", appel à tous les types d'étudiants au risque de faire baisser leur niveau académique.

De plus, il semble que bien des administrateurs voient le marketing comme un outil utile pour collecter des fonds et prospecter des étudiants, sans pour autant remettre en cause le management complet de leur institution.

Arts

Le marketing, dans ce domaine, a connu un développement important, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Comme pour l'éducation supérieure, où l'intensité de travail est supérieure à celle du capital, bien des institutions et des représentations artistiques ne pourraient avoir lieu sans d'importants subsides et dons.

C'est la recherche marketing qui arrive en tête des études faites, portant notamment sur le profil et le comportement de l'audience: il est en effet relativement facile d'identifier un échantillon d'usagers et de leur soumettre un questionnaire.

Si nombre de managers artistiques semblent être plus réceptifs aux approches du marketing, ils craignent une certaine baisse des standards de qualité au profit des marchés de masse; sauf dans certains cas très limités, les organisations artistiques ont beaucoup plus une approche de producteurs que de vendeurs.

2.10. DOMAINES D'APPLICATION OBSERVES EN SUISSE

Les préoccupations marketing concernant les domaines qui précèdent sont apparues aux Etats-Unis dès le milieu des années 1960; ce sont surtout des contributions originales à des organisations isolées, la pratique ayant précédé la théorie. C'est maintenant seulement que le ni-

veau de sophistication et de systématisation des recherches s'élève.

Il est difficile de tracer un parallèle avec des organisations correspondantes dans notre pays; en effet, aux Etats-Unis, bien des institutions classées chez nous dans le secteur public (collèges et Universités, musées, orchestres symphoniques, hôpitaux et cliniques, etc.) appartiennent au secteur privé, ou, du moins, bénéficient de subventions plus réduites des collectivités publiques. A cause de cela, et c'est un autre facteur favorable à une approche marketing - ces institutions se font une concurrence acharnée pour récolter des fonds, embaucher des collaborateurs volontaires, recruter des membres, capter une audience ou tout simplement trouver des clients.

En France, des analyses spécifiques à une organisation ou à un secteur social ont été également réalisées: transports publics, institutions d'enseignement, villes et régions, élections et votations, planning familial, musées, police, poste, établissements de santé. D'un domaine à l'autre, d'une organisation à l'autre, les auteurs procèdent par analogie, sans pouvoir généraliser, vu la diversité et l'étendue de certains secteurs (BON, DELABRE & NIOCHE, réf. 10, p. 21). Par la suite, on a pu découvrir des analyses plus globales définissant des grandes catégories d'organisations: le secteur public, les organisations privées sans but lucratif, les causes sociales.

D'après les entretiens que nous avons eus avec des dirigeants de telles organisations, et plus spécialement d'hôpitaux, de musées, de théâtres, d'universités, les mentalités suisses ne sont pas prêtes à admettre la nécessité d'une approche marketing pour servir les intérêts des différents publics concernés par ces organisations. C'est pourquoi, dans les études de cas que nous avons rédigées, il n'en figure pas qui concernent l'éducation supérieure (1) et les organisations artistiques; dans

(1) A l'Université de Neuchâtel, des recherches préliminaires ont été entreprises, sur proposition d'un ancien Doyen de la Faculté de droit et des sciences économiques, avec l'appui du rectorat; elles portent principalement sur l'image de l'institution auprès de certains publics (voir par exemple F. PETITPIERRE & M. POIRIER: "Image de l'Université: enquête auprès des écoles du degré secondaire supérieur", Université de Neuchâtel, Groupe de Gestion d'Entreprise, mémoire de licence (non publié), 1979.

le domaine de la santé, par contre, le lecteur pourra découvrir le cas du C.I.C.R. et celui de la G.A.S.S.

Le domaine des transports publics a été, lui, exploré en Suisse, comme on pourra s'en rendre compte au travers des cas des C.F.F. et des V.B.Z. Cela vient sans doute du fait que c'est un des seuls domaines du secteur public qui puisse se gérer d'une manière commerciale, vu la concurrence avec le secteur privé.

DEUXIEME PARTIE

**CAS D'ORGANISATIONS SUISES
SANS BUT LUCRATIF**

INTRODUCTION AUX CAS

De tous les cas que nous avons étudiés, nous en avons retenu douze qui nous apparaissent représentatifs des tailles, des secteurs et des approches marketing rencontrés. Les huit premiers relèvent du secteur privé, les quatre autres du secteur public ou para-public.

1. TAILLE ET AUDIENCE

Une organisation a une audience purement locale (quoique le mouvement soit international): les éclaireurs de la vipère.

Trois organisations sont régionales, romandes en particulier, quoiqu'elles ne cachent pas leurs "visées expansionnistes", c'est-à-dire seules ou en collaboration avec des organisations-sœurs, une notoriété et des activités au niveau national: Terre des Hommes (TdH), la Fédération Romande des Consommatrices (FRC) et la Chaîne du Bonheur (CdB).

Une organisation est régionale par nature: les Transports publics de la Ville de Zurich (VBZ).

La Garde aérienne suisse de sauvetage (GASS) et le Touring Club de Suisse (TCS) sont des organisations d'audience nationale, de même que l'Office fédéral de l'énergie (OFEN).

Les CFF peuvent être qualifiés d'organisation internationale, c'est-à-dire localisée en Suisse et comprenant des points de vente à l'étranger, alors qu'Amnesty International (AI), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et le World Wildlife Fund (WWF) sont de véritables multinationales.

2. SECTEURS D'ACTIVITE

Les secteurs d'activité suivants sont illustrés par les cas: protection de la personne, plus particulièrement dans le domaine de la santé ou les droits de l'homme: CICR, TdH, GASS, AI; protection et éducation des consommateurs: TCS, FRC, OFEN; protection de l'environnement: WWF; entraide: CdB; loisirs et formation: éclaireurs; transports publics: VBZ et CFF.

Ces secteurs nous semblent appelés à se développer rapidement, pour preuve l'histoire courte mais déjà riche de plusieurs grandes organisations comme AI ou le WWF.

3. APPROCHES MARKETING

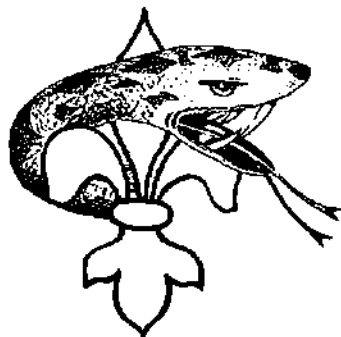
Le critère déterminant pour l'ordre de présentation des cas a été celui de la sophistication de l'approche marketing: les cas où le marketing est vécu et pratiqué de la manière la plus complète figurent à la fin de chaque série: TCS et WWF pour les organisations privées, CFF pour les organisations publiques. Dans les autres organisations, nous n'avons constaté qu'une ébauche de marketing: des relations publiques poussées, des techniques de collectes de fonds sophistiquées, etc.

Néanmoins, plusieurs de ces organisations sont sur le chemin d'un marketing plus complet à plus ou moins long terme, à l'image de TdH qui fait de plus en plus appel au sponsoring.

"50 ans pour l'homme, c'est l'âge mûr...
50 ans pour un groupe scout, c'est
toujours la pleine jeunesse..."

Les techniques ont évolué, l'uniforme
s'est modifié. Mais l'esprit et la loi
scoutes demeurent."

Elan résolu
Ancien chef de groupe



ÉCLAIREURS SUISSES

50^e ANNIVERSAIRE DE LA VIPÈRE
Groupes Bonneville et Scalpe d'Or

UNE APPROCHE MARKETING AU SERVICE DU SCOUTISME: LE CAS DE "LA VIPERE"

INTRODUCTION

Pour illustrer les possibilités offertes en matière de marketing à une petite organisation, d'audience régionale, il est intéressant de décrire et d'analyser les manifestations qu'un groupe de scouts a mises sur pied pour célébrer 50 ans d'activité de "la Vipère".

De nos jours, il apparaît que le scoutisme est un "produit" dont la courbe de vie est sur son déclin; la concurrence d'autres loisirs plus ou moins actifs pour les jeunes (sports, passe-temps techniques, télévision, etc.) et les possibilités accrues d'évasion en famille grâce à la voiture ont sensiblement réduit les effectifs des adeptes de Baden-Powell depuis plusieurs années.

De tous temps, cependant, ce mouvement a eu des hauts et des bas, selon le dévouement et la personnalité de ses chefs, au niveau local, voire national. Aujourd'hui, le recrutement est moins facile que jamais, et les dirigeants pleins d'idées et disponibles se font particulièrement rares.

LE "PRODUIT SCOUT" ET SON EVOLUTION

Le scoutisme est un produit complexe, aux attributs multiples (vie au grand air, contact avec la nature, aventure, camaraderie). Longtemps calqué sur les principes originaux de Baden-Powell, le scoutisme a subi certaines transformations depuis plusieurs années, à l'étranger comme dans notre pays. Des groupes de scouts ont cherché à améliorer leur politique de produit en adjoignant aux traditionnels jeux de piste ou feux de camp des activités sportives de découverte (spéléologie, canoë,...) et techniques (cinéma, vidéo, ...).

Pour mettre le scoutisme "à la page", certains groupes ont organisé des activités mixtes, en collaboration avec les mouvements scouts féminins (petites ailes, éclaireuses). A la Vipère, ceci s'est réalisé dès 1976, notamment pour des sol-rées et des camps.

D'autres tentatives de modernisation ont été faites par la création de groupes de "rangers" et de "pionniers" (en 1969, à la Vipère) pour subdiviser par âges les traditionnels éclaireurs, et permettre d'avoir des jeunes ayant des intérêts plus homogènes. De nouvelles couleurs d'uniforme et une prise de responsabilité par les scouts eux-mêmes (une sorte d'auto-gestion)

caractérisent cette évolution. Mais l'expérience rangers, peu concluante, a été abandonnée en 1971 par la Vipère.

On peut se demander si les courants actuels en matière d'écologie, ou de "retour à la nature" ne pourraient pas avoir un effet positif sur le scoutisme et lui donner un nouvel élan. Les scouts, bien entendu, se garderaient de toute intrusion dans le débat politique!...

PRESENTATION DU CAS

Conscient de l'évolution de l'environnement des loisirs et des goûts des jeunes, mais fidèle aux racines qui ont fait du scoutisme son succès, le groupe de "la Vipère", de Neuchâtel, a décidé de prouver, par les manifestations du cinquantenaire de sa création, que le scoutisme est encore une réalité vivante.

Ce cas présente l'optique marketing utilisée avant tout pour motiver d'anciens membres de la Vipère à participer physiquement aux manifestations du cinquantenaire, et pour solliciter leur soutien financier aux activités des scouts d'aujourd'hui.

Trois types d'objectifs sont retenus pour orienter les manifestations:

- lancement d'une campagne financière afin de constituer un fonds de réfection des locaux qui sont en mauvais état. Une cible de Fr. 50'000.-- est établie, sur la base des devis d'un architecte.
- offrir la possibilité à d'anciens membres de se retrouver, ou de fraterniser lors de rencontres.
- montrer au grand public que le scoutisme existe toujours et offre des expériences uniques aux jeunes, malgré la profusion actuelle de loisirs.

SEGMENTATION DES PUBLICS VISES

Selon ces objectifs, quatre axes de segmentation apparaissent:

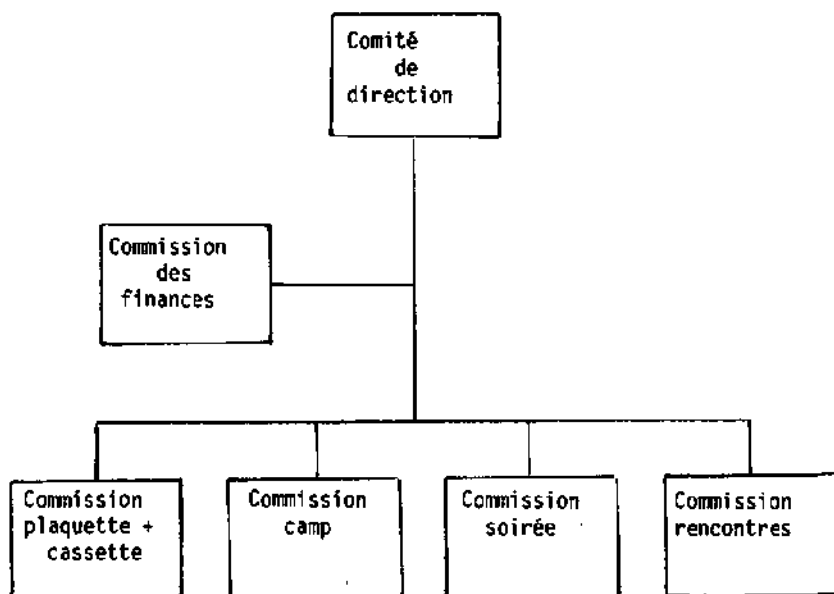
- pour la campagne financière, ce sont les personnes morales, ou sociétés (entreprises privées et collectivités publiques) qui sont considérées comme de "gros" donateurs potentiels. Une liste d'entreprises de la région neuchâteloise (essentiellement dans le littoral) est établie sur la base de l'annuaire téléphonique. Près de 500 adresses de petites et moyennes entreprises, y compris la dizaine de "grosses" établies à Neuchâtel, sont recensées. Afin d'appuyer les demandes de fonds, un comité d'honneur, comprenant notamment un ancien conseiller

fédéral et diverses personnalités, est constitué.

- les anciens scouts de la Vipère (surtout les anciens éclaireurs) constituent le deuxième public à atteindre; certaines adresses existent, d'autres sont retrouvées par recoupements de souvenirs du comité d'organisation. Environ 500 adresses sont progressivement mises à la disposition de la commission des finances, qui se charge des envois. On estime que tous les membres ne se sentiront pas concernés au même degré par les manifestations: intuitivement, ce sont surtout les personnes ayant fait du scoutisme entre 1930 et 1950, décennies correspondant aux plus hauts effectifs, et, notamment à cause de la guerre, à une moindre concurrence d'autres loisirs, qui devraient être les plus sensibilisées. Les listes d'adresses disponibles et les archives de la Vipère confirment cet état de fait. De plus, vu sous l'aspect du recueil de fonds, ce sont les anciens scouts de cette période-là qui devraient avoir la plus grande capacité financière.
- la troisième public visé est celui des membres actifs, dont la collaboration avec le comité et les commissions du cinquantenaire est nécessaire pour organiser les manifestations. Les membres actifs sont alors sensibilisés à leur rôle de "porte-drapeau" de la Vipère actuelle.
- le quatrième public est le grand public, qui comprend en premier lieu les parents et amis des actifs; il sera sensibilisé aux manifestations par des actions de relations publiques, notamment par voie de presse, et par le "bouche-à-oreille" des actifs.

PLANIFICATION ET ORGANISATION DES MANIFESTATIONS DU CINQUANTAIRE

Au cours de l'année 1978 se constitue un comité désireux de mettre sur pied un ensemble de manifestations commémorant le 50e anniversaire de la création de la Vipère. Ce comité fixe les objectifs énoncés plus haut, et forme différentes commissions composées d'anciens membres et de cadres actifs pour effectuer le travail concret. Les commissions, épaulées par le comité, se mettent au travail début 1979. L'organisation des commissions est la suivante:

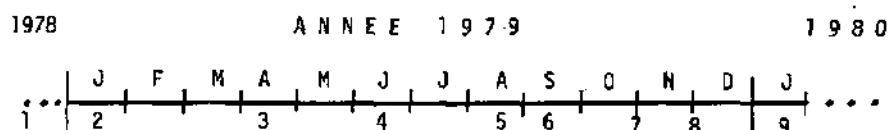


- le comité de direction synchronise le travail des commissions, s'occupe des relations publiques, publie des annonces dans la presse, forme un comité d'honneur.
- la commission des finances s'occupe de recueillir des fonds auprès d'anciens membres et de personnes morales; son comptable supervise également les comptes des autres commissions, chacune étant considérée comme un centre autonome de profit.
- la commission de la plaquette et de la cassette publie un historique relatant les grandes étapes de l'histoire de la Vipère, au moyen de textes et photos inédits, ou provenant d'archives. Elle crée également une cassette typiquement "Vipère", avec des chants et des dans traditionnels.
- la commission du camp prépare pour le week-end du Jeune Fédéral un camp pour actifs et anciens, au bois de la Bonneville (Val-de-Ruz), qui est le "berceau" de la Vipère.
- la commission de la soirée organise deux soirées scouts (une "générale" et une "première") animées par des actifs et des anciens. Ses tâches comprennent le programme de la soirée, l'animation de l'entracte, le contrôle des entrées.
- la commission des rencontres met sur pied un repas de midi pour les anciens, et une animation permettant des échanges entre générations.

La structure adoptée est typiquement une structure "par produits", en raison de la spécificité de ceux-ci, comme nous le verrons plus loin, et à cause de leur distribution échelonnée dans le temps.

Nous relèverons que toute l'organisation se doit d'avoir une approche marketing, mais que sur le plan du "mix", la commission des finances est plus particulièrement chargée de la publicité, le comité de direction des relations publiques, et les autres commissions de la promotion et de la distribution.

Le schéma suivant résume les grandes lignes de la planification du cinquantenaire:



- 1: fin 1978, formation du comité de direction;
- 2: janvier 1979, réunion des commissions: objectifs, missions;
- 3: avril 1979, lettre aux anciens (information sur le cinquanteaire et collecte de fonds);
- 4: juin 1979, lettre aux personnes morales: collecte de fonds;
- 5: août 1979, remerciements aux anciens + personnes morales, envoi de la plaquette;
- 6: septembre 1979, camp du Jeune Fédéral au bois de la Bonneville;
- 7: lettre aux anciens (octobre 1979): rappel des manifestations de novembre-décembre. Précisions aux inscrits;
- 8: 30 novembre - 1er décembre: manifestations du cinquanteaire à la salle de la Cité;
- 9: janvier 1980, séance de boucllement et d'évaluation des résultats.

POLITIQUE DE PRODUITS

Nous avons vu plus haut que le scoutisme est un "produit" complexe, aux attributs multiples, et qui ne se résume pas à une ou deux prestations très déterminées. "Vendre une ambiance typiquement scoute" aux anciens comme au grand public

n'est pas une chose aisée; pour cette raison, une politique de gamme de produits est envisagée. Celle-ci comprend des produits tangibles (une plaquette commémorative, un insigne, une cassette de chants et bans scouts, un repas, un foulard, un "poinçon" au ceinturon) et intangibles (un camp, deux soirées scout, une rencontre entre anciens); chacun peut souscrire à tout ou partie de ces prestations, certaines étant cependant combinées (par exemple, le camp et le "poinçon" ou le repas et la rencontre).

La variété de la gamme de produits, ou l'ensemble des prestations proposées, a pour but de satisfaire divers besoins (souvenirs tangibles comme ambiance) et d'attirer tous les goûts et toutes les bourses.

POLITIQUE DE PRIX

L'ensemble des prestations est proposé aux anciens selon l'arrangement suivant:

- Plaquette	Fr. 15.--
- Cassette	" 15.--
- Soirée	" 7.--
- Repas	" 30.--
- Foulard	" 20.--
- Poinçon	" 5.--
- Camp	" 8.--
Total	Fr. 100.--
	=====

Il faut noter que le prix de revient global de ces produits est d'environ Fr. 40.-, dont plus de la moitié pour le repas (buffet campagnard).

Le prix total de Fr. 100.-- est "psychologiquement bon", selon la commission des finances; il devrait correspondre à ce qu'un ancien est en mesure de verser pour "soutenir ses couleurs", compte tenu de la qualité des prestations offertes. Le montant a le mérite d'être "rond", et pas exagérément élevé.

Pour les plus petites bourses, ou les personnes ne désirant pas bénéficier de toutes les prestations, les produits peuvent être achetés séparément, à des prix proches de ce que le commerce propose.

Un versement échelonné des Fr. 100.-- est également proposé.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La distribution des différentes prestations en des moments et des endroits différents peut être résumée comme suit:

distribution public	par poste	camp de la Bonneville	Cité universitaire
actifs	----	camp poinçon	repas, soirées, plaquette, cassette
anciens	plaquette cassette foulard	camp poinçon	repas, soirées
entreprises	plaquette	----	----
grand public	----	----	cassette, plaquette, foulard, soirées

Ce tableau illustre

- 1) la destination des produits selon les publics; par exemple, la plaquette est un produit destiné à tous les publics.
- 2) les moyens, ou le lieu, par lesquels ces produits parviennent aux publics; la distribution postale n'est retenue que pour les anciens, vu le nombre de sympathisants ne participant pas aux manifestations proprement dites, et pour les entreprises donatrices de fonds.

Le bois de la Bonneville (Val-de-Ruz) est un lieu historique pour la Vipère; de plus, son approche en bus ou en voiture y est aisée.

Pour le repas-rencontre et les soirées, la Cité universitaire, à Neuchâtel, est retenue en fonction de son coût, de sa capacité, de sa polyvalence, et de son accès.

PUBLICITE, PROMOTION ET RELATIONS PUBLIQUES

Les trois aspects sont assez intimement liés. En fait, nous pouvons affirmer que la commémoration de ce cinquantenaire est surtout destiné à accroître la notoriété des activités scoutes de la Vipère, donc de ce que les anglo-saxons appellent une "corporate image". Dans cette optique, les relations publiques ont un rôle moteur, relayées qu'elles sont par de la publicité et de la promotion des ventes pour des actions plus ponctuelles.

La publicité est assurée tout d'abord par des lettres personnelles, imprimées sur papier original, et adressées aux anciens membres. Ces lettres leur annoncent les manifestations du cinquantenaire et les prestations y relatives. D'autres lettres personnelles sont adressées aux personnes morales de la région pour solliciter leur soutien financier. La plaquette elle-même devient un soutien publicitaire, puisqu'elle est envoyée à tous les donateurs (anciens et entreprises). Cette plaquette, tirée à environ 1000 exemplaires, connaît une large diffusion.

Des affiches originales sont élaborées pour annoncer les soirées du 30 novembre et du 1er décembre; elles sont posées en ville de Neuchâtel. Des petites annonces paraissent dans le quotidien local en soutien de ces affiches.

La promotion des ventes est réalisée lors de la rencontre-repas et des soirées: une exposition retrace les grandes étapes de la Vipère au moyen de documents tels que livres de patrouille, photos, fanions; lors des soirées, une promotion très traditionnelle encourage le public à participer à la tombola, à se désaltérer au bar, ou à acheter un souvenir à la boutique. Relevons ici qu'aucune action n'est faite en vue d'accueillir de nouveaux scouts actifs.

Une grande banque de la place met à la disposition de la Vipère une vitrine pour une mini-exposition visible quelques semaines; on peut également considérer cela comme une forme de promotion.

En matière de relations publiques, nous avons vu que le comité de direction s'est assurée les services d'un comité d'honneur, dans le but de "donner du poids" aux manifestations, et de s'assurer une plus large audience dans le canton. Les contacts personnels sont un instrument privilégié dans ce domaine.

Pour toucher le grand public, des communiqués sont envoyés avant et après chaque manifestation au quotidien local; un hebdomadaire de la place s'en fait aussi l'écho. La place disponible dans ces journaux reste pourtant assez limitée.

RECHERCHE MARKETING ET EVALUATION

On peut qualifier celle-ci de très empirique; très peu de données sont disponibles, que ce soit des adresses de donateurs ou les goûts du public en matière de manifestations scoutes. Aucune étude préalable n'est faite pour tester les différentes prestations proposées, et il n'y a pas d'étude subséquente pour évaluer le succès des manifestations.

La recherche s'est résumée à une récolte d'adresses d'anciens membres de la Vipère, mais dont on ne connaît que peu les caractéristiques.

Il est clair que le temps et les moyens ont manqué pour faire une recherche plus systématique de la nature et des besoins des différents publics, ou de leur attitude face au scoutisme. Comme pour la plupart des organisations sans but lucratif, cet aspect est le point faible de la stratégie marketing; certaines données de base peuvent notablement accroître l'efficacité d'actions publicitaires ou promotionnelles.

Il est indéniable que la notoriété de la Vipère a été accrue par les manifestations et les relations publiques, mais cela n'est pas mesurable. D'autre part, on peut se poser la question de l'impact que ce cinquantenaire a eu sur les effectifs, en nous rappelant que les objectifs ne concernaient pas au premier chef la recherche de nouveaux membres actifs.

La cible de Fr. 50'000.-- n'a pas été atteinte; était-elle trop optimiste? Un bénéfice net de plus de Fr. 20'000.-- a été enregistré, ce qui est déjà un beau résultat en soi. Toutes les manifestations et tous les produits ont été bénéficiaires, et contribuent aux pourcentages suivants du bénéfice:

- Dons des personnes morales	: 42,9 %
- Dons et contributions des anciens	: 18,1 %
- Plaque	: 12 %
- Soirées	: 11,7 %
- Cassette	: 4,8 %
- Rencontre-repas	: 4,3 %
- Insigne	: 3,4 %
- Camp	: 2,8 %

Toutes les manifestations ont eu du succès, sauf le camp où la pluie et le froid ont découragé bien des participants.

CONCLUSION

Le succès des manifestations peut être attribué à plusieurs facteurs: tout d'abord au dynamisme du comité de direction qui a su animer et coordonner le travail des différentes commissions; la structure par produits convenait parfaitement et les tâches ont été clairement réparties, une fois les objectifs définis. En deuxième lieu, les commissions étaient formées de personnes dévouées et compétentes, dont une partie venait du milieu des affaires, où l'on a l'habitude de traiter efficacement les problèmes. Le soutien en matière de secrétariat a été précieux, grâce à la position de ces personnes. En troisième lieu, l'esprit a été excellent dans toutes ces commissions, où actifs et anciens ont collaboré dans un véritable esprit de "gestion par projet".

En matière de marketing, plus particulièrement, l'impact des lettres personnelles a été relativement grand, tant par le nombre de présences aux manifestations que par le nombre de contributions financières. De même, l'affluence a été très forte lors de la soirées du 1er décembre; pour cette manifestation, il est certain que le "bouche-à-oreille" a été plus efficace que les affiches ou les communiqués de presse: la plupart des personnes présentes avaient un proche lien de parenté ou d'amitié avec les anciens ou les actifs.

N'est-il pas un peu exagéré de parler de marketing dans ce cas? Compte tenu des réserves relatives à la recherche de données, nous affirmons que toute "l'organisation Vipère" a voulu se tourner vers ses publics afin de marquer son cinquantenaire d'une pierre blanche. Ce n'est qu'à moyen terme, et par des actions répétées du comité de soutien, que des effets pourront se faire sentir: relations régulières avec d'anciens membres retrouvés, campagnes financières annuelles, recrutement de nouveaux actifs.

Ce cas montre qu'une organisation d'audience régionale peut tout-à-fait adopter une approche marketing pour collecter des fonds et proposer des prestations originales. Sans être un modèle, il constitue un exemple de ce qu'une petite organisation de bénévoles peut réaliser comme actions de marketing.

Sources:

- Documents de travail de la Commission des finances et discussions avec ses membres;
- Plaquette "Eclaireurs de la Vipère, cinquantième anniversaire," Neuchâtel, 1979;
- Communiqués de presse de la Vière.

LA FEDERATION ROMANDE DES CONSOMMATRICES

(F.R.C.)



Editeur de

**l'achete
mieux**

LE CONSUMERISME: INTRODUCTION AU CAS F.R.C.

La Fédération romande des consommatrices définit le consumerisme comme l'"ensemble des efforts et des mouvements créés en vue de promouvoir la cause et la défense des consommateurs, par la constitution d'associations, par l'instauration d'une meilleure protection légale, par la diffusion d'une information aussi objective que possible sur tous les problèmes de consommation. Il essaie de sensibiliser les gens, quels qu'ils soient, où qu'ils soient, au fait qu'ils sont tous consommateurs". (1)

Les premières associations de consommateurs voient le jour aux Etats-Unis vers 1935, proposant à l'origine des tests comparatifs. En Europe, elles apparaissent vers la fin des années 1950. Les associations de consommateurs se lancent alors dans une "phase législative", c'est-à-dire proposent que soient votées certaines lois protégeant les consommateurs contre certains dangers ou certaines pratiques. La troisième phase peut être qualifiée de "bureaucratique", par rapport au militantisme des débuts: les associations de consommateurs deviennent partenaires à part entière des gouvernements et des producteurs (si l'Etat n'en fait pas purement et simplement des services publics), et collaborent étroitement avec d'autres mouvements poursuivant des objectifs semblables: associations de locataires, écologistes, etc.

"On trouve des associations de consommateurs dans tous les pays où règne l'abondance, où se conjuguent une forte production de biens et un pouvoir d'achat relativement élevé, autrement dit dans des pays à économie de marché" européens et nord-américains. Dans les pays en voie de développement influencés par l'économie occidentale, "les associations de consommateurs visent surtout à la loyauté de l'offre et à l'introduction d'une législation adéquate. ...

Dans les Etats de l'Est à économie planifiée, il n'y a pas d'associations de consommateurs". (2)

Il existe différents types d'associations de consommateurs: (3)

- les associations de type anglo-saxon: celles-ci regroupent des membres individuels, font essentiellement des tests et vivent de la vente de leurs publications sans subven²

(1) "J'achète mieux", édité par la FRC, no. 84, nov.-déc. 1979, p. 8

(2) A. Schmitt: "la FRC, un partenaire majeur", plaquette du 20^e anniversaire, éditée par la FRC, Genève, 1979, p. 75

(3) d'après M. Weber-Jobé: "Mouvements de consommateurs et transformation sociale: la FRC", Institut de Science politique, Université de Lausanne, 1976, pp. 32-33

tions gouvernementales. "Certaines de ces associations ressemblent plus à une maison d'édition qu'à une association de personnes: d'autres ont au contraire des groupes locaux très actifs" (4), comme la FRC qui se rattache à ce type.

- les associations de type fédératif: elle "rassemblent des représentants d'autres groupements comme les syndicats, les associations familiales ou féminines, les coopératives de consommation; ces fédérations ont parfois aussi des membres individuels. Elles reçoivent en général des subventions du gouvernement et travaillent souvent en collaboration avec lui pour améliorer la législation ou l'étiquetage. On trouve en particulier ce type d'association en Allemagne et en Suisse" (4), dont la Fédération pour la protection des consommateurs (FPC) est un bon exemple.
- les organisations étatiques: il s'agit soit de ministères de la consommation (France), soit d'ombudsmen (pays nordiques), soit de "conseils de la consommation". "Leurs pouvoirs sont différents d'un pays à l'autre, mais ils sont tous financés par les gouvernements. Ils préparent les lois, règlent les litiges s'élevant entre entreprises et consommateurs, font parfois des tests, ..., publient des guides et des journaux, ouvrent des centres de consultation". (4)

Il arrive que ces différentes organisations se trouvent simultanément à l'intérieur d'un même pays, comme en Suisse la FRC et la FPC.

"En général, le mouvement consumériste compte encore peu de militants actifs, voire d'adhérents. Mais, par le canal des revues, il touche un nombre élevé de personnes, et l'intérêt manifesté depuis peu par les mass média laisse espérer une meilleure sensibilisation de la population. ... En Suisse romande, la FRC connaît une audience exceptionnelle. Alors qu'en Angleterre ou en Belgique, par exemple, le consumérisme atteint 1 à 2 % de la population, la FRC touche 12 % des ménages, soit 5 % de la population". (5)

Le 14 juin 1981 a été voté en Suisse un article constitutionnel pour la protection des consommateurs (art. 31 sexies de la Constitution helvétique). Cet article renforce notamment la position des associations de consommateurs en leur donnant les

(4) A. Schmitt: o.c., p. 76

(5) J.-B. von Arx: "Les entreprises face au consumérisme", mémoire de licence (non-publié), Groupe de Gestion d'Entreprise, Université de Neuchâtel, 1980, p. 44 (les chiffres sont tirés de A. Schmitt, p. 7)

mêmes droits que les associations professionnelles et économiques.

Peu avant cette votation fédérale, l'Institut de sondages Isopublic a réalisé, pour le compte du groupe Coop, une enquête sur la question de la protection des consommateurs. Il est intéressant de relever ici les éléments principaux ressortant de cette enquête: (6)

- les organisations pour la protection des consommateurs sont moyennement connues en Suisse (57 % des répondants);
- les organisations de consommateurs devraient jouer un rôle d'aide et de défense du consommateur, ainsi qu'un rôle d'information (note: c'est ce que la FRC fait déjà depuis longtemps);
- c'est la fréquentation des magasins qui informe le plus sur les sujets de la consommation, avant la presse écrite ou les moyens audio-visuels;
- la loi sur la protection des consommateurs est jugée indispensable (21 %) et utile (61 %);
- 6 personnes sur 10 estiment que la consommation comporte des dangers, alors que 2 sur 10 - moins catégoriques - sont d'avis que certains dangers peuvent exister.

(6) Coopération, nos 21 et 22, 21-28 mai 1981

LA FEDERATION ROMANDE DES CONSOMMATRICES (FRC)

La FRC, constituée en association à Chexbres (Vaud) en 1959, est l'une des plus dynamiques organisations suisses de protection des consommateurs; elle est le pendant romand du Konsumentinnen Forum (KF) et de l'Association des consommatrices tessinoises (ACSI), avec lesquelles elle collabore étroitement.

Le but de la FRC est clairement énoncé par sa première présidente: "... notre organisation a toujours cherché à faire prendre conscience aux consommateurs de leur pouvoir donc de leurs responsabilités et a lutté pour que l'intérêt égoïste soit subordonné à l'intérêt général". (7)

La FRC est neutre sur les plans politique et confessionnel, et indépendante à l'égard de l'organisation faitière, la Fédération suisse des consommateurs (FSC), en grande partie grâce à son autonomie financière, comme on le verra plus loin. Elle se rattache à une famille d'associations qui visent à défendre hommes et femmes - et pas seulement les femmes, comme la "raison sociale" de la FRC pourrait le laisser supposer - dans leur vie quotidienne, afin que leur voix soit entendue, leurs intérêts défendus, tout en les laissant pleinement responsables de leurs actes; la FRC ne décide pas à la place des consommateurs: elle suggère et informe, en évitant de recourir aux appels émotionnels, sauf quand les consommateurs courent un réel danger. Par là, elle vise à "déconditionner" les consommateurs de la publicité et des actions des entreprises industrielles et commerciales.

En Suisse, il est estimé que les deux tiers environ du revenu national passent par les mains des femmes acheteuses. "L'originalité de la FRC, c'est de prétendre qu'à travers le travail familial et ménager, les femmes ont la possibilité d'agir et de s'intégrer de façon active à la vie de la société". (8)

La FRC est menée uniquement par des femmes, car dans ses débuts peu d'hommes s'intéressaient aux problèmes des consommateurs; la défense et l'information des consommateurs formaient alors un domaine inexploré en Suisse. La FRC est née à un moment où seules les Vaudoises, sur le plan romand, avaient le droit de vote au niveau cantonal; aujourd'hui, elle joue le rôle d'un véritable service public palliant certaines carences de l'Etat en matière d'information et de formation.

(7) A. Schmitt: o.c., p. 3

(8) A. Schmitt: o.c., p. 57

ORGANISATION DE LA FRC

Celle-ci peut être qualifiée de "décentralisation coordonnée"; elle comporte plus d'une douzaine d'unités de travail indépendantes les unes des autres, mais coordonnées par le Comité central. L'annexe 1 présente cette structure.

"Les 6 sections cantonales, elles-mêmes subdivisées en groupes locaux et services (consultations "Consommateur-Informations") organisent leur travail à leur idée et prennent toutes les initiatives qui leur paraissent convenir à leur région". (9)

"Sur le plan romand, le travail est assumé soit par le Secrétariat central, soit par les commissions à qui est confiée une tâche précise (rédaction du journal, tests, formation de l'enfant, etc.)". Le Comité central n'empiète pas sur les initiatives que prennent les sections ou les commissions spécialisées; il "sert essentiellement à définir une politique générale: actions à mettre en route, démarches à entreprendre, prises de position à définir. ... La FRC n'est donc pas une organisation fortement hiérarchisée; elle a de nombreuses "têtes" qui ont toutes de vraies responsabilités, mais qui travaillent en équipe et cela à plusieurs niveaux". (10)

En 1982, la FRC ne compte que 5 postes et demi rémunérés au Secrétariat, dont 2 et demi pour la gestion des abonnés au journal "J'achète mieux" uniquement. Toutes les autres collaboratrices sont bénévoles, et accordent un temps plus ou moins important à la FRC; entre les membres des commissions, des sections cantonales, des groupes locaux et des Consommateurs-Informations, on peut évaluer à environ 350 le nombre de personnes très engagées.

QUELQUES ETAPES DE L'HISTOIRE DE LA FRC

Durant son évolution, la FRC s'est développée sans suivre de théories préétablies, que ce soit au niveau de la gestion générale ou à celui de la communication des idées consuméristes; ce sont surtout les problèmes d'actualité qui ont constitué l'activité de la FRC.

La "Page de l'acheteuse" est le premier support de la FRC; il paraît dans "Femmes suisses" de 1961 à 1966, année des premiers "J'achète mieux"; dès 1962, la FRC se met à éditer des brochures sur des thèmes précis (comme les budgets ménagers)

(9) A. Schmitt: o.c., p. 11

(10) A. Schmitt: o.c., p. 12

et à exprimer des requêtes officielles au nom des consommateurs.

1964 est l'année où la défense des consommateurs prend réellement son départ sur le plan suisse; sont fondées la Fédération pour la protection des consommateurs (FPC) et la Fédération suisse des consommateurs (FSC) à laquelle la FRC adhère.

Dès 1972, de jeunes universitaires entrent au service de la FRC, et des cours de formation sont organisés pour les responsables des sections et des groupes locaux; le mouvement devient plus "professionnel" et se lance dans des actions de plus grande envergure, qui culminent - provisoirement - avec le lancement de l'initiative fédérale visant à rétablir la surveillance des prix.

En 1980, la FRC compte 48'400 membres individuels, en croissance d'environ 2'500 par année depuis 12 ans: à ce chiffre s'ajoutent près de 2'000 membres collectifs: bibliothèques, entreprises, associations diverses. "J'achète mieux" est tiré à 52'500 exemplaires (en 1982), ce qui représente le plus fort tirage des périodiques romands. Le "chiffre d'affaires" de la FRC s'élève à plus de Fr. 780'000.--. La FRC reçoit, à son secrétariat, plus de 6'000 demandes de documents et de tests par année, et traite plus de 2'000 litiges.

LES PUBLICS DE LA FRC

Nous recensons trois grands groupes, qui donnent lieu chacun à une approche assez spécifique, encore que la FRC n'ait pas de "stratégie globale" pour communiquer avec ses publics. Son approche pragmatique est cependant digne d'intérêt.

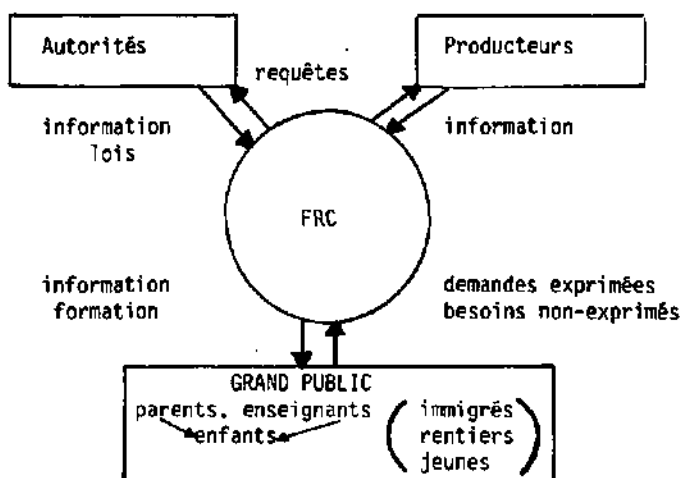
- les publics législatifs et prescripteurs: vers ces publics, la communication est assez sélective; il s'agit de faire entendre les vœux des consommateurs auprès des autorités, en coordination avec d'autres organisations poursuivant le même but. La FRC, par l'intermédiaire d'une représentante chaque fois, participe aux travaux de huit commissions fédérales, par exemple celle de la Consommation, celle de l'Energie ou celle des Cartels. La FRC est également représentée dans une douzaine d'organisations suisses, par exemple la FSC, organisme faitier, l'Institut de recherches ménagères (IRM), et le Mouvement populaire des familles (MPF); elle est présente dans deux organisations internationales: l'European testing group (ETG) et l'Union internationale des organisations de consommateurs (IOCU). L'approche de ces différents publics est, sans aller jusqu'au lobby, très personnelle;

- le grand public: la FRC est au service de tous les consommateurs en général, mais accorde la priorité aux personnes les plus exposées aux pressions des vendeurs et les moins capables de se défendre: les jeunes disposant de petits moyens, les immigrés et les rentiers AVS.

Paradoxalement, ce sont ces personnes qu'on atteint le moins facilement: elles ne lisent que peu ou pas du tout (ou pas le français), et sont socialement plus isolées. "J'achète mieux" parvient rarement jusqu'à elles. La FRC n'a actuellement aucune stratégie pour toucher ces "segments" de la population, et utilise les moyens suivants:

- . la FRC vise à former les enfants à la consommation par l'intermédiaire de publics-relais: parents et enseignants, qui constituent ses "publics-cibles" privilégiés. Pour les enseignants, la FRC a élaboré un dossier pédagogique qu'elle recommande (à défaut de pouvoir faire plus) d'utiliser en classe, dans la mesure où les programmes en laissent le temps; les enseignants ont la possibilité de suivre des cours de formation;
- . toucher les immigrés pose avant tout un problème de langue; dans le canton de Vaud, le groupe de liaison des associations féminines se charge d'effectuer le relais vers ce public;
- . un projet en cours consiste à développer un programme permettant de toucher les jeunes de 16 à 18 ans, particulièrement les apprentis bénéficiant de leurs premiers salaires.
- les producteurs: face aux fabricants et aux distributeurs, la FRC cherche à obtenir une information sur les produits et les services aussi claire et complète que possible; elle dénonce les abus et les pratiques douteuses, elle encourage les initiatives allant dans le sens de la volonté des consommateurs; son approche est aussi sélective que pour le premier groupe de publics, par correspondance ou par contacts personnels, avant de diffuser plus largement (le plus souvent par l'intermédiaire de "J'achète mieux") les informations les plus intéressantes.

Pour résumer, on peut dire que la FRC se trouve à mi-chemin entre les autorités et les producteurs d'une part, et le grand public d'autre part; elle joue le rôle d'une centrale d'informations.



PHILOSOPHIE EN MATIERE D'APPROCHE DU "MARCHÉ"

La FRC, et c'est ce qui nous semble constituer sa force, fait "continuellement circuler des informations entre les consommateurs de la base, qu'ils soient membres ou non, ses groupes et sections, ..., ses partenaires économiques (fabricants et distributeurs), enfin les autorités tant cantonales que fédérales. .../ Ces allées et venues d'informations profitent à l'ensemble des consommateurs, dont les vœux ou les exigences sont transmis et répercutés plus loin et qui bénéficient des résultats ainsi obtenus. La FRC, qui se trouve reliée quotidiennement au public (par lettres, téléphones ou visites), qui est constamment interrogée et encouragée par lui, est vraiment en droit, vis-à-vis des autorités et des entreprises, de parler en son nom". (11)

La FRC ne fait pas de marketing, au sens traditionnel de ce concept, ne serait-ce que pour des raisons éthiques: elle ne va pas utiliser certaines techniques qu'elle réproche chez d'autres! Pourtant, elle a une approche continue - et maintenant plus systématique - du marché, de par les informations qu'elle fait circuler.

Après "J'achète mieux", c'est la "vente personnelle", et les contacts personnalisés de toutes sortes, qui constituent l'approche privilégiée. En matière de recherche, les enquêtes

(11) A. Schmitt: o.c., pp. 14-15

faites dans "J'achète mieux" ou par d'autres sources fournissent des informations utiles sur ce que sont et ce que pensent les consommateurs, mais ne sont pas menées de manière régulière.

Malgré le nombre de ses membres, et le fait qu'elle soit régulièrement consultée, la FRC est - et désire rester - une organisation modeste. En un peu plus de 20 ans, elle n'a édité (si l'on excepte "J'achète mieux") qu'une seule publication sur elle-même, celle de A. Schmitt dont nous avons tiré plusieurs extraits. Cette modestie se traduit dans le style de vie de la FRC, imposé en partie il est vrai par la limite des ressources financières: la Secrétariat romand et les bureaux Consommateurs-Informations, "points de vente" de la FRC, sont installés dans des locaux simples, fonctionnels, avec le mobilier et le matériel strictement indispensable pour y faire un travail efficace.

ELEMENTS DU "MARKETING-MIX"

Pour les associations de consommateurs en général, et la FRC en particulier, il n'est pas aisé de séparer les prestations fournies au public de leur communication et de leur distribution par un médium particulier; ceci est d'ailleurs une caractéristique commune du "marketing des idées".

Le premier "produit" de la FRC est avant tout l'information; le journal "J'achète mieux" en est le principal support: il contient des tests, des enquêtes, des éditoriaux, des notes sur la vie des sections, présente les actions et manifestations organisées par la FRC; l'information prend aussi la forme de conseils et d'assistance dans le choix des marques, ou en cas de litiges.

Le deuxième "produit" de la FRC est la formation, c'est-à-dire une information plus précise, plus orientée qui vise à donner au public une morale, une éthique du "comportement du bon consommateur", en le formant à la réflexion, à la critique et à l'action.

La formation est également une prestation interne pour les collaboratrices des sections et groupes FRC qui veulent se perfectionner. Le tableau I présente de manière synthétique les différentes prestations de la FRC en regard de leur moyen de communication et de leur forme de distribution.

Le prix n'entre pas en ligne de compte, si ce n'est pour l'abonnement à "J'achète mieux", qui donne simultanément le statut de membre de la FRC; pour Fr. 20.-- par an, chaque membre a droit à toutes les prestations mentionnées dans le tableau I

Tableau 1

ELEMENTS DU "MARKETING-MIX"

PRESTATIONS EXTERNES	"PRODUIT"	COMMUNICATION	DISTRIBUTION	PRIX
	Information générale et formation sur les questions de consommation et sur ce que la FRC apporte aux consommateurs	"J'achète mieux"	Poste (abonnés) Kiosques Foires/expos	Fr. 20.- par an Fr. 2,50 le no.
		Vente personnelle	Foires/expos Membres	----
		Service de presse	Quotidiens romands Radio, TV	----
		Assemblées générales Journées d'information	Tour à tour, grandes villes romandes	----
	Informations particulières sur des "sujets brûlants"	Actions Boycotts	"J'achète mieux" Presse Entreprises Autorités	Prix "d'opportunité": adhésion à la cause
	Assistance Conseils Aide judiciaire	"J'achète mieux" Annonces dans la presse locale	Consommateurs- Informations	----
	Publications Autocollants Tests	"J'achète mieux"	Poste Foires/expos	Prix coûtant
	Cours, conférences, démonstrations, visites, trocs,...	"J'achète mieux" Annonces dans la presse locale	Sections	En principe gratuit
	FORMATION INTERNE Formation des collaboratrices	Interne	Secrétariat Sections	----

(tableau construit par l'auteur)

sauf les publications du Secrétariat et les autocollants, facturés à la pièce; les non-membres ont accès à ces prestations aux mêmes conditions: aucune discrimination n'est faite. Pourtant, vu les nombreuses demandes - et le travail que cela représente - faites aux bureaux Consommateurs-Informations, la FRC envisage de faire payer à l'avenir une petite finance à ceux, membres ou non, qui y recourront.

Le tableau présente un certain arbitraire, dans le sens que "J'achète mieux", présenté comme un médium, peut être considéré par d'aucuns comme un produit (par exemple pour les lecteurs qui l'achètent au kiosque); il n'est également pas facile de distinguer la communication de la distribution, à partir des "produits génériques" que sont l'information et la formation, mais nous avons cherché à conserver le plus possible le schéma d'analyse du marketing-mix.

Le principal médium de la FRC est, de très loin, le journal "J'achète mieux", qui constitue également le lien entre les sections et le Secrétariat central. Mais la FRC édite d'autres publications, d'une diffusion plus limitée il est vrai, que nous avons classées parmi les "produits" (voir annexe 2).

La vente personnelle joue un rôle fondamental dans la diffusion de "J'achète mieux": en effet, selon une enquête lancée et publiée dans ce journal (voir annexe 3), près de la moitié des lecteurs se sont abonnés sur les conseils et recommandations de parents et connaissances, et les trois-quarts des répondants parlent autour d'eux du journal.

On retrouve une importante activité de vente personnelle par les contacts dans les foires/expositions, et pour les manifestations organisées par les sections et les groupes locaux. Le rôle de relais constitué par les quelques 350 militantes dont il a été question plus haut est primordial à cet égard.

L'annexe 4 présente quelques récentes manifestations de relations publiques, ainsi que l'attitude de la FRC quant à sa présence dans les foires/expositions.

En matière de publicité, les membres de la FRC (voir annexe 3) souhaitent que celle-ci en fasse plus, notamment pour "J'achète mieux", en distribuant des numéros aux jeunes mariés, aux classes terminales, ou aux nouveaux arrivants en Suisse. Le Konsumentinnen Forum (KF), en Suisse allemande, a fait de la publicité "tous ménages" pour sa revue "Prüf mit" (l'équivalent alémanique de "J'achète mieux"), mais a engendré des réactions négatives: bien des entreprises ont relevé le côté paradoxal de cette pratique, et la FRC se montre très sceptique face à cette technique. Pourtant, ce qui ne peut être fait par

la publicité peut se pratiquer par la vente personnelle: des membres de groupes locaux vont visiter, "J'achète mieux" en mains, les nouveaux arrivants, et organisent des conférences. Les lecteurs du journal sont considérés comme la meilleure manière de faire de la publicité; cependant, les dirigeantes de la FRC sont conscientes que le mouvement n'est pas assez présent dans les média de tous les jours, bien que toute manifestation purement publicitaire telle que spot ou annonce payante soit exclue.

En matière de relations publiques, la FRC a accès aux média pour des "manifestations d'éclat" telles que journées-anniversaires, prises de position, boycotts, ceci grâce à son service de presse qui rédige des communiqués et organise deux ou trois conférences de presse par an.

Cet accès reste pourtant limité, car la Télévision romande a sa propre rubrique spécialisée ("A bon entendeur"), et la plupart des quotidiens préfèrent traiter les problèmes de consommation par leurs propres chroniqueurs. Quant à la Radio suisse romande, la FRC a eu pendant plusieurs années sa place dans l'émission d'Albert Tille "Microscope", et elle intervient actuellement encore dans le cadre des émissions "A votre service". Le problème principal, avec les mass-média, est de ne pouvoir assurer la paternité complète du contenu.

A l'avenir, nous pensons que la FRC pourrait être présente avec profit dans certaines sociétés de radio et de TV locales pour toucher les gens qui ne lisent que peu ou pas du tout. La participation à des radios locales (ou même la création d'une "Radio-Consommateurs") aurait l'avantage de ne pas occasionner trop d'investissements et de limiter les questions techniques inhérentes à la TV.

Les actions de la FRC sont, de notre point de vue, des "produits", c'est-à-dire des informations particulières sur des "sujets brûlants" qui bénéficient d'une large publicité et de manifestations de relations publiques; l'annexe 5 présente les principales actions qui ont marqué la vie de la FRC. Tous les média et canaux de communication sont alors intensément utilisés pour la période que dure l'action (le plus souvent quelques semaines), dont les manifestations les plus percutantes sont la grève d'achat et le boycott. Les actions de la FRC sont davantage dirigées contre la politique des autorités (elles ont pour but d'obtenir des modifications légales) que contre des entreprises particulières.

Quant à la distribution des prestations de la FRC, la poste est le canal essentiel pour faire parvenir "J'achète mieux" à ses lecteurs, et les bureaux Consommateurs-Informations, ainsi

que le Secrétariat central sont les "points de vente" pour les consommateurs qui recherchent assistance et conseils en tête-à-tête. Les groupes locaux, par les manifestations qu'ils organisent, jouent également ce rôle de "guichets".

Outre, le Secrétariat central, situé à Genève, la FRC compte neuf bureaux Consommateurs-Informations dans les villes suivantes: Bienne, La Chaux-de-Fonds, Delémont, Fribourg, Genève, Lausanne, Neuchâtel, Sion et Yverdon.

"RECHERCHE-MARKETING" ET EVALUATION DES PERFORMANCES

La FRC n'a jamais fait faire de sondage par des instituts spécialisés pour connaître son "positionnement" dans l'esprit du grand public, ou l'attitude de la population face à ses prises de position et à ses "produits". Pourtant, "en mai 1968, la Tribune de Lausanne faisait interroger les passants dans la rue: 70 % des personnes questionnées ainsi à l'improviste déclarent avoir entendu parler de la FRC et 22 % peuvent donner son nom exact. Plus récemment, en 1977, lors d'une enquête faite dans toute la Suisse par Radio-Beromünster pour savoir quelles sont les organisations de consommateurs connues du public, la FRC est citée par 44 % des habitants de la Romandie. ... Lors du boycott de la viande à plus de Fr. 15.-- le kg (1975), si 74 % des personnes interrogées en Suisse romande déclarent en avoir entendu parler, 46 % affirment avoir appliqué elles-mêmes le boycott lors de leurs achats". (12)

Une autre source indirecte de renseignements est fournie par l'enquête d'A. November, réalisée dans le cadre de son travail primé par la FRC fêtant son vingtième anniversaire. (13) November fit un sondage socio-économique auprès de 25 dirigeants d'entreprises et de 100 femmes représentatives de la population suisse romande, en posant les mêmes questions aux deux groupes. Il en ressort que le mouvement des consommateurs est en général un phénomène reconnu et apprécié, avec certaines restrictions de la part des chefs d'entreprises. L'annexe 6 présente le détail des réponses aux deux questions essentielles de l'enquête; November en fait les commentaires suivants:

"La FRC est connue, en tant qu'organisation spécifique des consommateurs, par 37 % des femmes et 56 % des entreprises interrogées. Autrement, l'organisation est souvent confondue avec l'équipe de la TV, avec les mouvements d'information

(12) A. Schmitt: o.c., p. 7

(13) A. November: "La défense des consommateurs est-elle compatible avec les intérêts de l'économie?", FRC, prix du 20^e anniversaire, Genève, 1980

pour le Tiers monde, d'écologistes, etc. Une partie des femmes interrogées (15 %) ne savent pas qu'il existe une organisation de consommatrices. Les entrepreneurs connaissent mieux la FRC, car la plupart ont déjà eu maille à partir avec le mouvement. La minorité pense qu'il s'agit d'une émanation déguisée du parti socialiste ou d'une autre organisation de tendance "gauchisante".

Le groupe de personnes qui connaissent la FRC, la considèrent comme une organisation "mesurée", "pondérée" et "sympathique", menée par des femmes compétentes et dévouées. Le mot "amateur" revient également quelques fois dans les interviews, pour caractériser l'action et l'organisation du mouvement. Il n'a toutefois pas nécessairement une connotation négative, mais plutôt une reconnaissance de la bonne volonté et du désintéressement. Quant aux dirigeants des entreprises, ils parlent avec un certain respect de la FRC et admettent volontiers qu'elle évolue vers un mouvement avec lequel il faudra compter au niveau des entreprises". (14)

Ces études, malgré l'intérêt qu'elles présentent, ont ceci en commun qu'elles n'émanent pas d'une volonté de la FRC de recueillir systématiquement et régulièrement des opinions sur son image et ses activités; ceci peut sembler relativement secondaire - surtout en regard des frais que cela occasionnerait - mais, en matière d'actions précises (comme celles mentionnées en annexe 5), la FRC n'a qu'une idée très approximative, et bien après coup, de son impact. Elle ne sait pas qui suit ou non ses "mots d'ordre", parmi les non-membres, et pourquoi.

Une meilleure connaissance des attitudes et comportements d'achat des consommateurs pourrait certainement aider la FRC à recruter de nouveaux membres par d'autres moyens que ceux cités plus haut.

Par contre, l'organisation connaît assez bien ses membres-lecteurs par le canal de sondages lancés dans "J'achète mieux". Ainsi, en 1971, il ressortait d'un tel sondage que les milieux paysans, les milieux ouvriers et populaires répondaient peu et étaient sous-représentés dans le mouvement. En 1976, (15) les lecteurs du journal étaient à 60 % des femmes de 25 à 50 ans, mariées et mères de famille, dont plus de la moitié n'avaient pas d'activité professionnelle rémunérée, et dont plus des trois quarts avaient fait au moins un apprentissage. Une comparaison avec les informations fournies en annexe 3 fait res-

(14) A. November: o.c., p. 23

(15) "J'achète mieux", no. 63, juin 1976

sortir que ce profil n'a pas particulièrement changé, encore que l'agrégation imprécise des résultats ne permette pas d'aller plus en détail.

L'enquête faite en 1981 (annexe 3) est par ailleurs la plus complète jamais réalisée par la FRC. Il est intéressant de souligner qu'elle met en lumière une "contradiction marketing": alors que les lecteurs de "J'achète mieux" souhaitent que la FRC fasse plus de publicité pour ses activités et son journal, l'éthique même des dirigeantes s'y oppose!

La FRC n'est par conséquent pas en mesure de répondre à tous les désirs et besoins de ses membres-lecteurs, comme le voudrait l'orthodoxie du marketing.

Globalement, les dirigeantes estiment positifs les résultats que le mouvement a obtenus auprès de ses publics-cibles: le grand public, par son éveil aux problèmes de la consommation, les autorités et les producteurs, par leur reconnaissance du mouvement consumériste en Suisse et par leurs actions - pour- tant parfois lentes à se concrétiser - visant à exaucer les vœux et réclamations des consommateurs.

Il est difficile d'évaluer précisément ce que "J'achète mieux" a apporté aux membres-lecteurs de la FRC, et l'impact précis qu'ont eues les différentes actions. Beaucoup de courrier parvient régulièrement au Secrétariat central: les remerciements et marques de confiance qu'il apporte en sont un indicateur indirect.

FINANCEMENT DE LA FRC

La cotisation-abonnement au journal "J'achète mieux" est de loin la principale source de revenus, à laquelle s'ajoutent quelques modestes subventions communales et cantonales destinées aux groupes et sections, particulièrement pour couvrir une partie des frais des bureaux Consommateurs-Informations.

Au niveau fédéral, la Confédération verse une subvention de Fr. 135'000.-- aux deux associations faïtières (FSC et FPC) qui l'utilisent pour faire des testes que la FRC peut reprendre. La Confédération ne prend en charge aucune autre information directe des consommateurs.

Jusqu'à maintenant, alors que se pose la question du développement des activités de l'organisation, et qu'il faudra peut-être consentir à des investissements, la politique financière de la FRC - qui déborde sur sa politique de communications - s'énonce de la manière suivante:

"Jamais une dépense n'est engagée sans que sa couverture ne soit assurée; ce n'est qu'à mesure que les possibilités financières s'amélioreraient que le nombre de pages du journal s'est accru, que sa présentation a fait des progrès; c'est quand l'exercice se termine bien que la FRC envisage de publier une nouvelle brochure ou de monter une petite exposition. L'équilibre financier se concrétise dans de nouvelles actions ou une extension de celles existantes et non dans un gonflement des frais généraux ou de représentation". (16)

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La FRC a atteint, de l'avis de ses dirigeantes, un seuil critique: le nombre de ses membres-abonnés stagne, après une croissance réjouissante depuis sa fondation. Il n'est sans doute plus possible d'accroître ce nombre, jugé comme une pénétration maximale dans le public (un ménage romand sur huit reçoit "J'achète mieux").

La FRC est une organisation écoutée, consultée, qui doit plus que jamais, en tant que partenaire économique, se définir une ligne précise et claire. De "généraliste" qu'elle est actuellement, elle aurait peut-être avantage à se concentrer sur certains domaines de la consommation, en tenant compte de la spécificité d'autres organisations poursuivant les mêmes buts (par exemple le TCS pour les automobilistes, ou les associations cantonales de locataires).

Le lancement de l'initiative pour le rétablissement de la surveillance des prix, en 1979, a constitué la première action systématique menée "gestionnellement", et dans un esprit marketing: "vendre" la protection des consommateurs contre des signatures.

A l'avenir, la FRC pourrait mettre à profit son expérience pour lancer d'autres actions fortes de ce genre, sans forcément trop se politiser, en affirmant ses qualités propres pour se démarquer des partis politiques. Parmi les projets du mouvement figurent la lancement, comme au Canada, d'un tribunal des "petites créances" (sommes inférieures à Fr. 5'000.--), avec une procédure simplifiée, et l'étude des problèmes de consommation énergétique des appareils ménagers. Pour ces projets - ou d'autres - il sera peut-être nécessaire d'investir, même à perte pendant un certain temps, ce que la FRC s'est refusée jusqu'à présent.

(16) A. Schmitt: o.c., p. 60

L'approche globale des consommateurs (à défaut de l'appeler simplement "marketing") devra être repensée comme un tout; afin de poursuivre efficacement ses activités, la FRC devrait être mieux représentée dans les grands média, comme signalé plus haut, intensifier une approche qui fait sa force, la "vente personnelle" au niveau des groupes locaux et des membres-lecteurs, avoir encore plus "pignon sur rue", c'est-à-dire développer l'activité des bureaux Consommateurs-Informations, donner l'image d'un groupement fort et efficace. A notre avis, le fait que la FRC soit dirigé par des femmes ne doit pas être remis en cause: après un temps d'adaptation assez long vu la nouveauté de la chose, la FRC est bien "profilée" et jouit de l'estime générale; ce qu'elle doit constamment souligner, c'est qu'elle est au service des consommateurs, hommes et femmes.

Développer une approche plus "marketing" face aux positions dominantes des producteurs permettrait à la FRC de lutter au moins à armes égales pour défendre le consommateur...

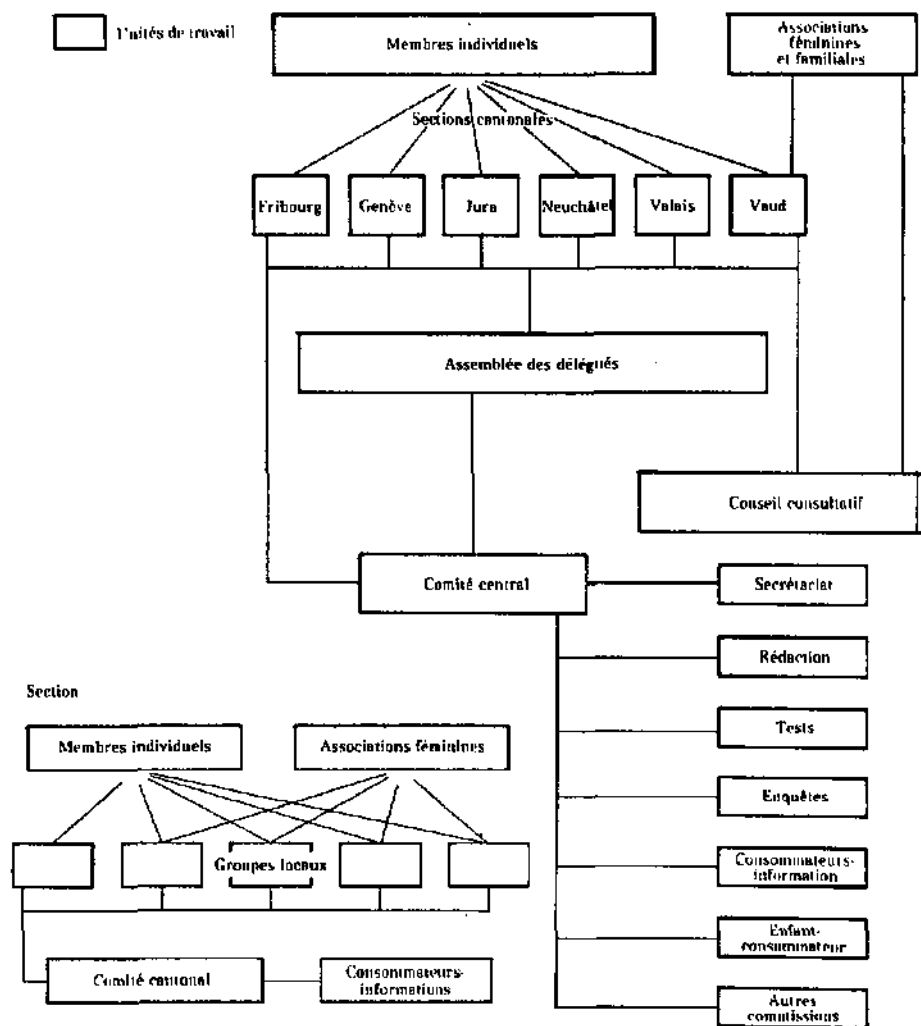
Sources:

- ouvrages cités: A. Schmitt
M. Weber-Jobé
A. November
"J'achète mieux"
J.-B. von Arx
- entretiens avec Mmes I. Gardiol, présidente FRC
A. Vernay et
M.-H. Giroud, secrétaires générales

Références consultées:

- D.L. RADOS: "Consumers Union of United States, Inc.", in Marketing for Nonprofit Organizations, Auburn House Publishing Company, Boston Mass., (U.S.A.), 1981, pp. 36-39
- R.M. CLEVETT: "Consumers Union", Northwestern University, 1973 (U.S.A.)

ANNEXE 1: ORGANISATION DE LA FRC



Source: A. Schmitt: o.c., p. 11

ANNEXE 2: PUBLICATIONS ACTUELLES DE LA FRC (1980)

Celles-ci sont classées par ordre de volume de commandes directes au Secrétariat; les nombres ne tiennent pas compte de celles qui sont vendues par les groupes et sections, ou dans les foires/expositions.

- (1'527) "Budget": cahier contenant des fiches et conseils pour bien gérer son budget familial
- (840) "A travers la jungle du tourisme"
- (265) "Petit ours": bande dessinée pour apprendre aux tout-petits à devenir de bons consommateurs
- (173) "Dossier enseignants"
- (158) "La défense des consommateurs est-elle compatible avec les intérêts de l'économie?"
- (130) "A la découverte des achats"
- (81) "Menus pour classes vertes et blanches"
- (74) "La FRC, un partenaire majeur"

Autres publications pour lesquelles nous n'avons pas trouvé de chiffres:

"Le maquis des lois": guide juridique

"Acheter mieux les produits alimentaires"

Autocollant: "Pas d'imprimés publicitaires dans cette boîte aux lettres"

Source: rapport de gestion 1980

ANNEXE 3: PROFIL DES LECTEURS DE "J'ACHETE MIEUX"

En mars 1981, "J'achète mieux" propose un questionnaire en vue de connaître le profil et l'attitude de ses lecteurs. Les résultats sont publiés dans le no. 100 de mars 1982. Le taux de réponse représente 2 % des abonnés (n = 1022), ce qui est peu, mais permet malgré tout de dégager certaines tendances intéressantes.

CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES DES LECTEURS

86 % des répondants sont des femmes, essentiellement âgées de 26 à 65 ans. "J'achète mieux" se lit aussi bien dans les grandes villes qu'à la campagne, et la répartition des répondants par cantons est conforme à celle des abonnés du fichier. Par contre, il n'est pas possible de dire si la répartition socio-professionnelle des répondants est conforme à celle du fichier.

Plus de 50 % des répondants a une formation du niveau baccalauréat, ou maturité, ou école professionnelle, l'autre moitié se répartissant entre trois autres niveaux de formation: scolarité obligatoire, apprentissage, université.

50 % des répondants ont une activité professionnelle rémunérée, à temps complet ou non, les autres s'occupant de leur ménage ou ayant une activité bénévole.

ATTITUDES FACE A "J'ACHETE MIEUX"

L'enquête révèle que le bouche-à-oreille est la meilleure publicité pour "J'achète mieux": 46 % des lecteurs l'ont découvert de cette manière, contre 14 % par la presse, la radio ou la TV, 13 % par un stand FRC dans une foire/expo, 7 % au travail, à l'école, dans une salle de lecture ou une salle d'attente.

Plus du 75 % des répondants affirment avoir contribué à diffuser "J'achète mieux" en en parlant à des amis ou parents, en leur prêtant le journal, en leur offrant un abonnement cadeau.

98 % des répondants sont abonnés, 1 % l'achète en kiosque, beaucoup le "passent" ensuite plus loin.

Plus du 50 % des lecteurs lisent "J'achète mieux" d'un bout à l'autre; la préférence quant au contenu va aux tests comparatifs, quel que soit le niveau de formation du lecteur.

ATTITUDES FACE A LA FRC

Les répondants se montrent des consommateurs actifs et engagés, ce qui est prévisible d'après le taux de réponses: 77 % ont fait la récente "grève du veau", 51 % ont signé l'initiative sur la surveillance des prix,

40 % avaient boycotté les "produits muets", 37 % avaient fait la grève du beurre (ce qui confirme la fidélité des lecteurs, puisque cette dernière action date de 1967).

30 % des répondants ont demandé un renseignement au secrétariat à Genève, ou ont communiqué une expérience personnelle, 20 % ont consulté un bureau Consommateurs-Informations, 20 % ont assisté à des séances de groupes locaux.

Les activités jugées essentielles de la FRC sont:

- l'ouverture des bureaux de Consommateurs-Informations (67 %)
- la présence de la FRC dans les foires/expositions (48 %)
- la mise sur pied de bourses d'échange de vêtements et de jouets (45%)
- l'organisation de cours de base sur des sujets économiques (35 %)
- l'organisation de cours pratiques (22 %)

Les objectifs jugés prioritaires pour les consommateurs sont:

- la recherche d'économies d'énergie et de produits non-polluants (73 %)
- le datage en clair de tous les produits (70 %)
- la promotion et la formation du jeune consommateur à l'école (60 %)

(Le total des réponses aux deux dernières questions est supérieur à 100 %, vu les choix multiples possibles)

Parmi les sujets "non-suggérés" à traiter (question ouverte), les consommateurs proposent:

- les phosphates dans les lessives
- les traitements que subissent les aliments

75 % des répondants estiment que la FRC devrait être mieux connue, c'est-à-dire apparaître plus souvent dans la presse, à la radio ou à la TV, et entreprendre une recherche plus systématique de nouveaux abonnés, participer plus souvent à des conférences et des débats.

ANNEXE 4: QUELQUES MANIFESTATIONS DE RELATIONS PUBLIQUES

- Depuis 1968, la FRC organise des stands-expositions dans différentes manifestations commerciales romandes: Comptoir suisse (Lausanne), Modnac (La Chaux-de-Fonds), Comptoir de Martigny, Salon des Arts ménagers (Genève);
- en 1974-75, elle a mis sur pied "ITINEXPO", exposition itinérante touchant plus particulièrement les petits centres régionaux;
- en novembre 1979 a eu lieu à Lausanne la journée anniversaire des 20 ans de la FRC, sous la forme d'une exposition, de conférences, et de projections; la brochure d'A. Schmitt, retraçant l'histoire de la FRC fut notamment présentée à la presse, de même que l'oeuvre du lauréat (A. November) du concours lancé par la FRC sur le thème: "La défense du consommateur est-elle compatible avec les intérêts de l'économie?";
- en mars 1982, la FRC a fêté le numéro 100 de "J'achète mieux" par une nouvelle journée-contacts à Lausanne, en proposant des stands, des films, un bureau Consommateurs-Informations, et en présentant les résultats d'un concours de photos sur le thème de la consommation.

LA PLACE DE LA FRC DANS LES FOIRES/EXPOSITIONS

PROBLEMES POSES

- les exposants voient d'un mauvais oeil un stand où l'on fait de la "contre-publicité";
- la direction de telles manifestations a parfois de la peine à justifier la présence de la FRC vis-à-vis des autres exposants;
- il pourrait être judicieux de rester à l'extérieur de la manifestation pour la juger dans son ensemble.

RAISONS DE LA PARTICIPATION DE LA FRC

- désir de contact avec la population de toutes les régions et de tous les milieux, abonnés ou non à "J'achète mieux";
- occasions de recruter de nouveaux membres-abonnés (les finances de la FRC en dépendent);
- fournir aux consommateurs des informations dans un lieu de conclusion de contrats importants pour les ménages.

ANNEXE 5: PRINCIPALES ACTIONS DE LA FRC

Ces actions ont avant tout une dimension économique, par un impact réel, quoique restreint, sur la population et les produits, services ou idées en cause; elles ont ensuite une dimension informative sur l'activité d'un mouvement consumériste suisse. Les grèves et boycotts partent du principe que le non-achat est la seule arme à disposition de l'acheteur individuel, et qu'il faut y recourir quand celui-ci n'a plus d'autre moyen de faire entendre ses revendications.

- "Grève du beurre" en 1967, pour protester contre une augmentation de prix en regard d'un accroissement des stocks; durée: 4 mois, effet: baisse de la consommation de 7 % (mais ce chiffre est calculé sur la base d'une moyenne annuelle, et non mensuelle, ce qui le sous-estime);
- en 1971, "trêve des achats" pour protester contre l'inflation; slogan: "J'achète mieux, donc j'achète moins";
- en 1972, boycott du jambon et de la charcuterie, pour protester contre l'adjonction de phosphates; effet: pendant la durée du boycott, baisse de 50 % des ventes de la charcuterie, et de 75 % du cervelas;
- en 1975, boycott pendant 3 semaines de la viande à plus de Fr. 15.-- le kilo, en collaboration avec le KF;
- en 1976, campagne d'autocollants "Pas d'imprimés publicitaires dans cette boîte aux lettres";
- en 1977, boycott des "produits muets", c'est-à-dire insuffisamment étiquetés;
- en 1978, campagne de signatures en faveur de l'initiative pour le rétablissement de la surveillance des prix; résultat: 133'000 signatures récoltées en 6 mois, dont 67'000 en Suisse romande;
- en 1981, boycott de la viande de "veau aux hormones".

ANNEXE 6: PRINCIPAUX RESULTATS D'UNE ENQUETE AUPRES DE CONSOMMATRICES
ET DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES CONCERNANT L'IMAGE D'ORGANISA-
TIONS DE CONSOMMATEURS

Question: Que pensez-vous du mouvement de la défense des consommateurs?

Réponses en % des
personnes interrogées*)

a) Consommatrices (n = 100)

- utile, nécessaire, indispensable	78 %
- donne des informations comparatives sur les prix / aide les ménagères à comparer les qualités des produits	42 %
- exerce une pression sur les commerçants et fabricants	30 %
- fait respecter les droits des consommateurs	12 %
- ne savent pas / n'ont pas d'opinion	2 %

Nombre de mentions*)

b) Entrepreneurs (n = 25)

- fondamentalement d'accord avec le prin- cipe / le principe est bien, mais l'or- ganisation des consommatrices est dan- gereuse	17
- éclaire la situation sur le marché	10
- le mouvement impose davantage de contrôles ... pour les fabricants	9
- leur manière de défendre les consommateurs est irritante / mouvements négatifs, sont systématiquement opposés aux entreprises / critiquent tout	8

*) Plusieurs mentions possibles

Source: A. November, o.c., p. 34

Question: Connaissez-vous les organisations de la défense des consommateurs?

Réponse en % des
personnes interrogées

a) Consommatrices (n = 100)

- la FRC	37 %
- les mouvements de femmes	28 %
- les journalistes et l'équipe de la TV	18 %
- Migros et Coop	15 %
- ne savent pas	2 %

Nombre de mentions

b) Entrepreneurs (n = 25)

- la FRC	14
- les mouvements féministes et les groupes contestataires	7
- les partis politiques de gauche	3
- les instances de l'Etat	1

Source: A. November, o.c., p. 35



TERRE DES HOMMES

"Tout enfant est unique, irremplaçable,
jamais vu sur terre auparavant
et que l'on ne verra plus jamais sur terre
ensuite.
Entité absolue et ultime de l'humanité".

Edmond Kaiser

TERRE DES HOMMES

INTRODUCTION

L'association Terre des Hommes a été fondée en 1960; l'idée en est venue à Edmond Kaiser lorsqu'en 1959 "il apprit l'existence, dans l'Algérie en guerre, de camps où des centaines de milliers de personnes étaient regroupées, parmi lesquelles un grand nombre d'enfants". (1)

Terre des Hommes a pour but de sauver des enfants en détresse, c'est-à-dire victimes de la faim, de la maladie, de la guerre, de l'abandon. Le mouvement est apolitique et sans dénomination confessionnelle, ni raciale. Selon son éthique, Terre des Hommes ne veut pas se cantonner essentiellement à un secours immédiat, mais désire faire prendre conscience à chacun de la souffrance née de l'indifférence, de l'inaction ou de l'injustice.

D'autre part, le mouvement vise à ce que les gouvernements eux-mêmes prennent conscience de la nécessité de faire changer quelque chose par des actions préventives: ainsi, en Suisse, Terre des Hommes a largement milité en faveur de la loi sur l'adoption; en Algérie, Terre des Hommes a poussé les autorités à recourir aux vaccins offerts par l'O.M.S. (Organisation mondiale de la santé) pour prévenir la poliomyélite, à soigner les personnes victimes de cette maladie, et à payer les factures de ses missions orthopédiques.

Dans le domaine des personnes en détresse, Terre des Hommes collabore occasionnellement avec d'autres organisations, telles que la Croix-Rouge, les missions catholiques et protestantes, ou des branches de l'UNICEF comme "Enfants du Monde", ou encore "Save the Children". Terre des Hommes se veut en prise directe sur les enfants: le mouvement se méfie de la bureaucratisation et de l'apathie des grandes organisations, que leur taille et leur "fonctionnarisation" rend moins efficace. L'O.N.U., par exemple, qui a largement fait campagne pour l'"Année de l'Enfant", est critiquée par Terre des Hommes sur le plan de sa passivité face à certains événements. (2)

ORGANISATION ET GESTION

L'annexe 1 illustre l'organisation de Terre des Hommes: la "direction" comporte en fait deux niveaux: celui du Conseil

(1) Brochure "Terre des Hommes", septembre 1977, p. 2

(2) Terre des Hommes: rapport d'activités 1978, p. 1

d'administration qui fixe les grandes options des activités du mouvement, et celui du Secrétariat central, situé à Lausanne, qui est l'organe exécutif du mouvement.

Le Secrétariat dispose d'une trentaine de collaborateurs, la plupart à temps complet, qui coordonnent le travail à l'étranger, mettent en oeuvre les actions budgétées, collectent des fonds, informent les média.

Une vingtaine de groupes de travail autonomes et bénévoles, comprenant au total 2'000 à 3'000 personnes, opèrent en Suisse, pas nécessairement dans les plus grandes villes.

Terre des Hommes agit dans une quarantaine de pays, situés pour la plupart en Afrique Noire, en Afrique du Nord, en Amérique Centrale et du Sud, au Proche-Orient et en Asie. En Europe, outre le travail fait en Suisse (soins sur place et accueil de réfugiés), Terre des Hommes a réalisé des parrainages en Grèce et donné des secours en Italie (1980). Le nombre de pays où Terre des Hommes est présent tend à augmenter; la proportion entre l'aide sur place et l'aide en Suisse est d'environ 70 % / 30 %.

Près de 300 collaborateurs sont employés à plein temps, à temps partiel ou en tant que coopérants volontaires. A l'étranger se trouvent quelques délégués suisses assistés d'un nombreux personnel autochtone.

En 1981, plus de 120'000 enfants (estimation de l'auteur, sur la base du rapport d'activités) ont été touchés par au moins une prestation de Terre des Hommes; à ce chiffre, il faut rajouter les familles de ces enfants qui ont bénéficié d'une certaine aide matérielle ou éducative. 2'102 enfants ont joui de traitements médicaux individuels, dont 323 en Suisse.

L'annexe 2 présente les différents postes du compte d'exploitation de Terre des Hommes, ainsi que le détail des frais administratifs. On constate, pour les produits, que les parrainages et les actions des groupes de travail locaux en Suisse amènent plus de la moitié des recettes; on découvre quelques subventions gouvernementales: celle du Département politique fédéral, et celle du Ministère algérien de la santé. Du côté des charges, les enfants sont naturellement les bénéficiaires directs des programmes de Terre des Hommes, que ce soit sur place ou en Suisse; la part des frais d'administration par rapport aux dépenses totales est de peu supérieure à 7 %, ce qui place le mouvement dans le peloton de tête des organisations caritatives pour ce qui concerne l'efficacité de l'utilisation des fonds.

Ce chiffre, qui a longtemps oscillé entre 4 et 6 %, vient de ce que les collaborateurs de Terre des Hommes sont bénévoles ou se contentent de salaires raisonnables. D'autre part, les publications sont souvent "sponsorisées" par les graphistes, les imprimeurs et les éditeurs, ce qui compresse encore les coûts; par conséquent, on ne trouvera pas de poste "publicité" dans les comptes du mouvement.

L'annexe 3 permet au lecteur de se placer dans une perspective plus large: on y trouvera l'évolution récente des principaux postes du compte d'exploitation, qui traduit la croissance du mouvement en même temps qu'une aide accrue sur place par rapport à l'aide apportée en Suisse.

LES PUBLICS DE TERRE DES HOMMES

Comme toute organisation, Terre des Hommes doit pouvoir compter sur certains publics pour réaliser ses prestations.

Les bénéficiaires, c'est-à-dire en priorité les enfants en détresse, puis leurs familles, sont le premier et le plus important des publics de Terre des Hommes. Ces bénéficiaires ont longtemps été choisis sur les recommandations d'Edmond Kaiser lui-même lors de ses voyages, mais ce sont de plus en plus les délégués du mouvement et les collaborateurs locaux qui signalent les cas nécessitant une aide plus ou moins urgente; en outre, les "missions spéciales" peuvent se déplacer à proximité de lieux de guerre, famines et catastrophes, pour prendre en charge des enfants et des familles, à condition que ces personnes ne bénéficient pas déjà de l'aide d'autres organisations comme la Croix-Rouge. Terre des Hommes pratique une sorte de "ramassage" de personnes ayant "échappé" à d'autres organisations, ce qui fait qu'on ne peut pas parler de "prospec-tion" systématique; par ses propres canaux, le mouvement reste en éveil pour répondre aux besoins et venir en aide à de nouveaux bénéficiaires.

Les délégués, collaborateurs et le personnel médical, qui ont pour mission de fournir les prestations aux bénéficiaires, forment le deuxième public de Terre des Hommes; il est à la fois interne à l'organisation, c'est-à-dire constitué de collaborateurs permanents, et externe, puisque comprenant des collaborateurs occasionnels, ou ne consacrant qu'une fraction de leur temps et de leur compétence au mouvement. L'appui du personnel médical est crucial, surtout dans les cas d'hospitalisation et de traitement; par son activité, il contribue à répandre en Suisse et à l'étranger la "philosophie" de Terre des Hommes et constitue dans ce sens un relai d'opinion non négligeable. L'ensemble des délégués et collaborateurs cons-

tituent la force de l'organisation: ceux-ci doivent être formés techniquement et être sensibles aux problèmes locaux.

Les donateurs représentent le troisième public de Terre des Hommes. Ceux-ci se regroupent dans différentes catégories: "parrains" (= membres-soutien), donateurs en argent (occasionnels), fournisseurs de biens et de services, tels que papier, impression, graphisme, etc. (= donateurs en nature).

Les donateurs en argent sont très nombreux et contribuent chacun pour une somme relativement modeste, en moyenne proche de 20 francs; les "gros donateurs" sont rares.

Les appels de fonds sont en général liés à des actions particulières doublées d'une action annuelle "tous ménages" en Suisse. Celle-ci prend d'habitude la forme d'un bulletin de versement "amélioré", c'est-à-dire comprenant un volet avec quelques explications sur le pourquoi de la collecte; dès 1980, le bulletin de versement est encarté dans un numéro du journal Terre des Hommes réalisé sous forme de rapport d'activité. Une campagne nationale est organisée chaque année, depuis 1980, pour la recherche de nouveaux parrainages financiers; cette campagne est publicitaire, "sponsorisée" par des entreprises suisses pour sa conception et la recherche d'espaces dans les média. Pour l'instant, Terre des Hommes travaille avec les agences TRIO et Gisler & Gisler.

La Suisse romande répond très bien à ces campagnes; en Suisse allemande, Terre des Hommes commence seulement à s'implanter par ces actions nationales et la constitution de quelques groupes locaux.

Les gouvernements sont également un public visé par les actions de Terre des Hommes; dans l'introduction, nous avons signalé deux exemples montrant que le travail du mouvement est facilité dans la mesure où les gouvernements sont sensibilisés aux problèmes spécifiques de l'enfance en détresse, et mettent en oeuvre des actions concrètes ou une meilleure législation pour les prévenir et les résoudre. On peut dire que Terre des Hommes exerce une sorte de "lobbying" sans se contenter d'informer les Etats sur différents problèmes.

Par une subvention et des prestations en nature (par exemple du lait), le gouvernement suisse apporte au mouvement une aide substantielle.

LES PRESTATIONS FOURNIES PAR TERRE DES HOMMES

La politique de secours de Terre des Hommes est, comme signalé dans l'introduction, destinée à l'"enfance meurtrie"; ces

secours prennent différentes formes, qui constituent l'ensemble des prestations du mouvement.

Les enfants reçoivent des prestations d'hébergement, d'hospitalisation et de soins, de nutrition, d'éducation, d'affection;

les parents peuvent recourir à des dispensaires, c'est-à-dire recevoir de la nourriture, des vêtements, des médicaments, bénéficier d'actions prophylactiques.

Les familles en général peuvent recevoir une assistance sociale, en plus des prestations énumérées ci-dessus.

Comme on peut le constater, ces prestations vont de la prévention aux secours immédiats en cas de nécessité. Leur nature ne diffère pas beaucoup des prestations offertes par des organisations poursuivant des buts semblables, mais, rappelons-le, c'est par son action la plus directe possible que Terre des Hommes se distingue d'autres mouvements; ceci est un argument indéniable auprès des donateurs et sponsors. (3)

Un autre groupe de prestations, supports de l'idée véhiculée par Terre des Hommes, est constitué par le matériel commercial destiné à procurer des fonds au mouvement: des livres, des cartes de vœux, des posters, des oeuvres d'art sont proposés au grand public, qui, en échange, manifeste son soutien financier. Il est à signaler que le "côté boutique" de Terre des Hommes est nettement moins développé que dans d'autres organisations sans but lucratif, le WWF par exemple. Mais à l'instar d'autres mouvements, Terre des Hommes organise des galas de bienfaisance, des concerts, des kermesses, des brocantes et ventes aux enchères, parfois avec le concours d'artistes internationaux.

PUBLICITE ET RELATIONS PUBLIQUES, A L'EXEMPLE DE L'ACTION NATIONALE DE PARRAINAGES

La publicité est jugée superflue à Terre des Hommes, car, selon l'une des responsables, "les faits parlent d'eux-mêmes". Une ou plusieurs photos significatives de la souffrance d'enfants, accompagnées d'un court texte ont un grand impact.

La présentation du journal Terre des Hommes est significative à cet égard: en première page, on y trouve une photo d'enfant

(3) cette liste de prestations, ainsi que le matériel commercial est fréquemment rappelée dans le journal Terre des Hommes

dont le regard cherche à émouvoir le lecteur, et un texte, parfois sous forme poétique, où l'on reconnaît souvent le style d'Edmond Kaiser.

La plupart des communiqués de presse que nous avons découverts "appelaient" le lecteur de cette manière, en donnant des informations spécifiques sur la campagne en cours, par exemple l'action parrainages.

Ce sont des actions particulières qui font le mieux connaître Terre des Hommes; elles sont liées à l'actualité politique, par exemple en présentant des enfants victimes de la guerre du Liban ou au Viet-Nam. Terre des Hommes convoque la presse, surtout suisse romande, lui explique l'action entreprise et lui remet textes et photos. Les appels de fonds sont étroitement liés à ces actions, comme nous l'avons vu plus haut.

L'action parrainages est la première véritable campagne de publicité en faveur de Terre des Hommes qui ait été systématiquement planifiée, organisée et évaluée. "Le parrainage est un engagement que prend une personne de verser régulièrement, pendant autant de temps qu'elle le désire et qu'elle le peut, une somme dont elle fixe elle-même le montant... Pour limiter les frais administratifs, ces parrainages ne sont pas nominatifs, ... et consacrés aux villages et maisons d'enfants ouverts, aux crèches et garderies, aux familles, aux dispensaires et hôpitaux. (4) Terre des Hommes essaie d'attribuer ces campagnes à des événements précis, par exemple, en 1981, à des enfants handicapés, pour suivre la ligne de l'"Année du handicapé"; la campagne nationale de cette année-là a été axée sur ce thème.

Considérant la période d'avant les fêtes de fin d'année comme favorable pour les dons et parrainages, Terre des Hommes organise chaque année au mois de décembre, depuis 1980, cette campagne qu'on peut qualifier de "multi-média"; celle-ci est largement "sponsorisée" par des entreprises d'arts graphiques qui offrent leurs services pour la conception et la réalisation du matériel. En annexe 4, on trouvera une reproduction de l'affiche de la campagne 1980.

La campagne 1980 a touché toute la Suisse romande, ainsi qu'une partie de la Suisse alémanique, mais par voie de presse seulement. En plus de l'action tous ménages (journal + bulletin de versement), la campagne a été orchestrée au moyen d'annonces

(4) article signé A.M.L., Gazette de Lausanne/Journal de Genève, 27-28 décembre 1980

dans la presse (articles journalistiques et rédactionnels, pas de publicité payée), de panonceaux disposés dans des magasins de Lausanne et dans la plupart de gares et postes de Suisse romande. Pour cela, Terre des Hommes s'était attiré le soutien des P.T.T. et des C.F.F., mais, pour différentes raisons, ces entreprises n'ont pas renouvelé l'expérience lors des campagnes ultérieures. Par contre, ces dernières ont bénéficié du soutien et de nombreux emplacements pour le matériel publicitaire auprès de magasins, banques et médecins de Suisse romande.

Chaque panonceau est muni de coupons à remplir par les futurs parrains: fin 1980, ce ne sont pas moins de 3'500 personnes, y compris celles qui ont répondu aux appels faits à la radio et à la télévision, qui se sont engagées à verser en moyenne Fr. 30.-- par mois pendant une année, ce qui représente plus d'un million de francs.

Comme l'investissement de la campagne 1980 était d'environ Fr. 130'000.--, cette somme comprenant les montants pris en charge par les sponsors, le résultat net est très remarquable.

Une autre indication de l'impact réalisé par la campagne de parrainages est le nombre d'appels de personnes ayant suivi une émission de radio ou de télévision. L'émission de la Radio suisse romande 1, diffusée entre Noël 1980 et Nouvel-An par Emile Gardaz, engendra plus de 200 nouveaux parrains. Les émissions de la Télévision suisse romande "La vie qui va" et "Il faut savoir", diffusées en début de soirée, le samedi à la même époque, provoquèrent les appels de 600 nouveaux parrains.

Pour la campagne de 1982, une "soirée des artistes" eut lieu le 22 décembre à la Télévision romande. De manière générale, Terre des Hommes reprend en gros le même canevas d'une année à l'autre, pour la réalisation de ses campagnes, mais en essayant d'y apporter de nouveaux éléments (manifestations, etc.), tout en conservant un "air de famille" indispensable pour que les gens reconnaissent une certaine continuité dans son travail.

AUTRES ACTIONS

Un concours a été lancé en 1980 sur l'initiative de la section vaudoise de Terre des Hommes sur le thème: "Créez des poupées pour Terre des Hommes". Il s'agissait pour le public, enfants et adultes, de fabriquer avec divers matériaux (son, laine, soie, chiffons), des poupées destinées à être exposées puis vendues au profit de Terre des Hommes.

Auparavant, en 1979, eut lieu une exposition et une vente de dessins d'enfants au forum de l'Hôtel de Ville de Lausanne, en collaboration avec les écoles lausannoises. Cette manifestation

ne demanda que peu de travail à Terre des Hommes et elle se solda par un bon succès financier (plus de Fr. 20'000.--) et publicitaire.

Les deux actions présentées ci-dessus nous paraissent intéressantes dans la mesure où, en plus de l'effet financier recherché, elles visent à attirer de nouveaux sympathisants et donateurs au mouvement: les créateurs des oeuvres exposées, leurs acheteurs, et les visiteurs des manifestations.

Les groupes de travail bénévoles, dont il est question plus haut, prennent le relais du Secrétariat central pour des actions au niveau local. Qui ne connaît la vente d'oranges dans les rues au profit de Terre des Hommes? Par d'autres actions (films, conférences, etc.), ces groupes locaux propagent l'idéologie de Terre des Hommes d'une manière plus personnalisée que le Journal ou les bulletins de versement, et ils cherchent à accroître le nombre des membres et des sympathisants réguliers du mouvement.

CONCLUSION

Terre des Hommes se porte bien; cette organisation, créée par un seul homme et avec peu de moyens il y a plus de vingt ans, jouit aujourd'hui d'une belle image de confiance, de dévouement et d'efficacité (même si ces éléments n'ont pas été rigoureusement mesurés).

Sur le plan graphique, cette image tend à être renforcée, en 1981, par l'adoption d'un nouveau graphisme destiné à figurer sur toutes les communications du mouvement (voir annexe 5).

Les actions directes de Terre des Hommes lui attirent les faveurs et le soutien de la population suisse, pourtant fréquemment sollicitée par de nombreuses oeuvres humanitaires, mais parfois déçue par leur lourdeur administrative.

Le taux de croissance du mouvement est important: près de 20 % par année d'augmentation des recettes, en moyenne, sur 20 ans d'existence. Terre des Hommes subit cette croissance, plutôt qu'il ne la recherche, puisqu'elle indique que les bénéficiaires - les enfants malheureux - sont loin de diminuer.

L'activité dans laquelle Edmond Kaiser, aujourd'hui hors du mouvement, s'est lancé, facilite sans doute énormément le succès de l'organisation, vu le nombre immense d'enfants meurtris de par le monde; d'autre part, une cause sociale concernant des enfants laisse rarement indifférent. Sans faire de sensiblerie, ni chercher à apitoyer, Terre des Hommes sait frapper juste pour ouvrir les coeurs et les porte-monnaies, et il est

clair que dans ce cas une information directe et pertinemment illustrée remplace toute forme de publicité plus sophistiquée.

C'est probablement cette simplicité percutante qui est une des clés du succès de Terre des Hommes. Le style de ses communications, et leurs supports matériels, montrent au public que ses dons ne sont pas gaspillés dans des publications onéreuses.

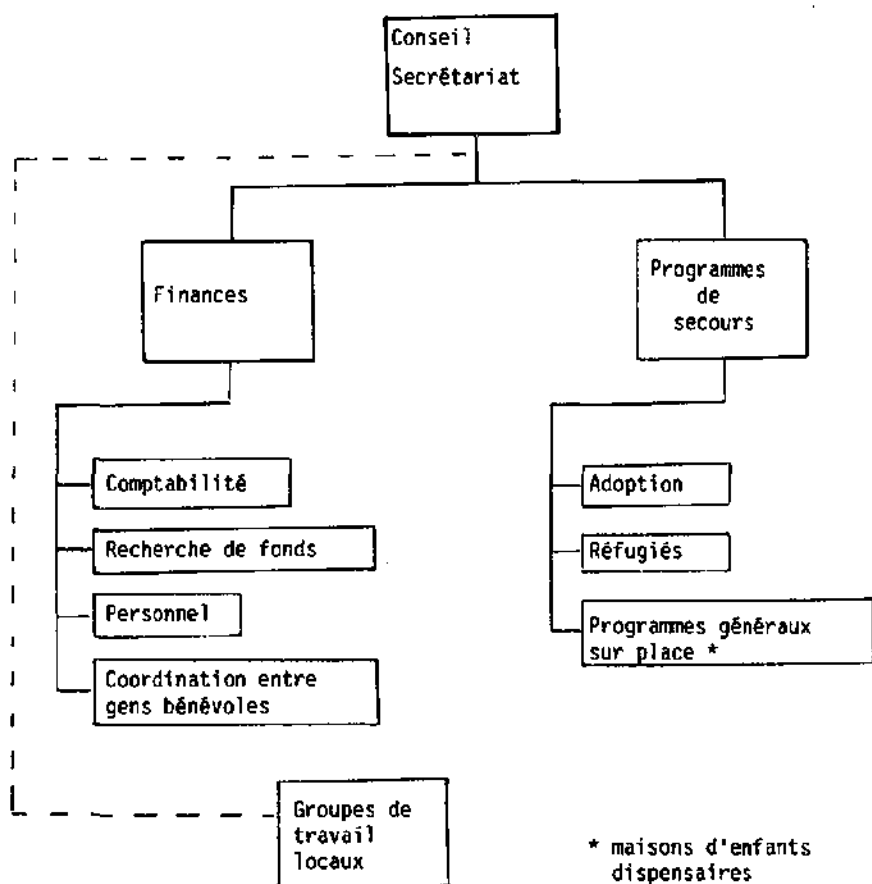
On ne parle pas de marketing, à Terre des Hommes, mais tout au plus de publicité et de relations publiques; il n'y a pas si longtemps, Terre des Hommes se "contentait d'informer", par des "faits qui parlent d'eux-mêmes", avec les moyens les plus classiques pour une organisation de ce type: communiqués de presse et journal d'information.

Récemment, des options nouvelles ont été prises, malgré des avis partagés au sein des dirigeants: Terre des Hommes, nous l'avons vu, recourt à des professionnels de la communication; ses campagnes se font plus ambitieuses, utilisent d'autres média. Le militantisme de jadis se transforme en professionnalisme averti.

Sources:

- entretiens avec Mme Claudine Planque, secrétaire romande de TdH;
- Journal et rapports d'activité Terre des Hommes;
- Communiqués de presse TdH;
- Colette Muret: "La fabuleuse activité de TdH", Gazette de Lausanne, 2 septembre 1980

ANNEXE 1: ORGANISATION DE TERRE DES HOMMES



* maisons d'enfants
dispensaires
centres nutritionnels
missions orthopédiques
missions ophtalmologiques
centres de réhabilitation
crèches
soins en Suisse

ANNEXE 2:

Compte d'exploitation 1981

Dons divers		2'804'695.41
Manifestations et ventes diverses		316'085.53
Parrainages et actions spécifiques		4'287'659.95
Participations des groupes de travail		3'785'399.43
Participations du département politique fédéral		1'102'956.80
Participations de la coopération technique		68'400.-
Participations du Ministère algérien de la santé, 78 - 81		1'879'962.76
Participations des mouvements amis		716'748.61
Participations des parents adoptifs sur frais encourus		147'221.05
Intérêts créanciers		397'304.36
Secours aux enfants sur place	9'165'839.34	
Secours aux enfants en Suisse	2'248'336.40	
Enfants réfugiés accueillis en Suisse	661'509.55	
Frais administratifs	954'588.44	
	13'031'274.73	15'508'433.90
Excédent de recettes (portés en augmentation des fonds réservés)	2'475'159.17	
	Frs. 15'506'433.90	15'506'433.90

Détail des frais administratifs

	1980	1981	Budget 82
Salaires et charges sociales	760'132.85	808'919.10	1'053'200.-
Frais et matériel de bureau	10'453.90	17'295.85	20'000.-
Déplacements du personnel	13'631.10	13'505.10	11'000.-
Ports	23'565.45	24'890.80	25'000.-
Taxes CCP	30'662.30	33'989.10	34'200.-
Télécommunications	48'814.21	34'404.95	34'400.-
Frais de locaux, déménagements	16'431.50	1'270.65	2'000.-
Imprimerie et bureau de Genève	18'498.16	17'313.89	16'200.-
Amortissements sur machines	11'331.-	3'000.-	-
Totaux Frs.	933'520.47	954'588.44	1'108'000.-

Source: rapport de gestion 1981

ANNEXE 3: EVOLUTION DU COMPTE D'EXPLOITATION DE TERRE DES HOMMES
 (chiffres arrondis, mio. de Frs.)

	1978	1979	1980	1981
Total des produits	9,347	10,876	12,291	15,506
Diminution des réserves	0,118	0,267	0,655	-----
	9,465 =====	11,143 =====	12,946 =====	15,506 =====
Aide aux enfants en Suisse	2,126	2,382	2,692	2,249
Aide aux enfants à l'étranger	6,347	6,796	8,643	9,166
Réfugiés en Suisse	-----	-----	0,678	0,661
Frais administr.	0,543	0,732	0,933	0,955
Augmentation des réserves	0,449	1,233	-----	2,475
	9,465 =====	11,143 =====	12,946 =====	15,506 =====

Source: rapports de gestion 1978-1981



"Le siège de Terre des Hommes à Lausanne et ses 21 groupes de travail répartis sur le territoire suisse s'identifieront dorénavant avec un nouveau graphisme, qui est le résultat d'un travail collectif et bénévole du groupe régional vaudois de l'association suisse des graphistes (ASG).

Un communiqué de presse diffusé ... par Terre des Hommes précise que cette nouvelle identité visuelle illustre l'activité de Terre des Hommes, qui, fidèle à l'esprit de sa charte, limite ses actions à l'aide directe en faveur de l'enfance meurtrie".

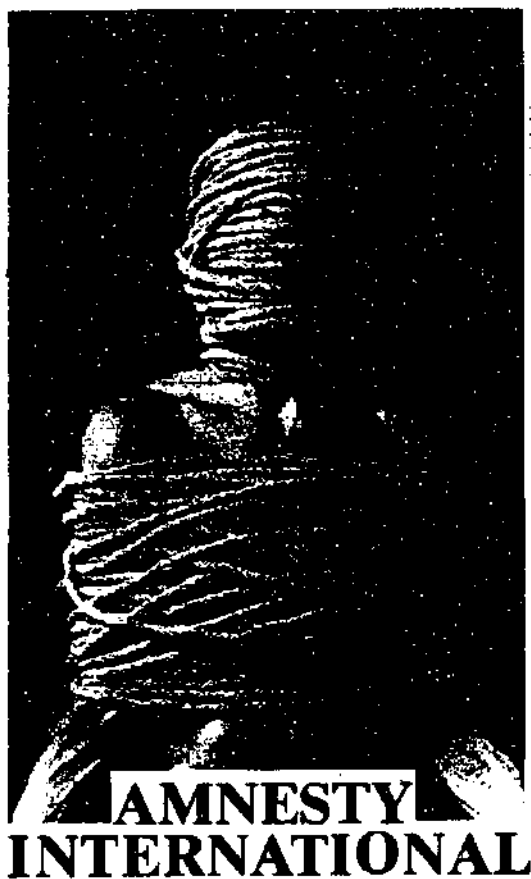
(Communiqué de l'ATS, Gazette de Lausanne, 30 juin 1981)

Note de l'auteur:

Lors de notre étude, nous avons remarqué la diversité des "visages graphiques" utilisés dans les communications du mouvement; cette multiplicité pouvant créer des confusions, il ne fait pas de toute qu'une image unique et largement répandue renforcera l'efficacité des actions de Terre des Hommes, notamment auprès de ses donateurs et sympathisants.



« Colombe et prisonnier », une affiche offerte
par Pablo Picasso à Amnesty international.



INTRODUCTION

AI est un mouvement mondial de défense des droits de l'homme; il lutte pour la libération des prisonniers d'opinion, pour des procès équitables et pour l'abolition de la peine de mort et de la torture. La fondation d'AI remonte à 1961, à la suite d'un article de l'avocat britannique Peter Benenson, intitulé "The Forgotten Prisoners", et qui parut dans l'Observer.

Les raisons qui poussèrent Benenson à écrire furent les suivantes: violations flagrantes de la Déclaration des droits de l'homme, diminution du rôle et de l'influence exercés par l'O.N.U., indifférence des lecteurs de journaux publiant des cas de prisonniers d'opinion et de l'opinion publique mondiale en général, faute d'information.

Le but de Benenson était de faire que l'opinion publique puisse exercer une pression efficace sur une base très large, internationale (tant à l'Est qu'à l'Ouest et dans le Tiers-monde), au-delà de toute confession ou idéologie, sur les gouvernements ne respectant pas les droits de l'homme. La première campagne, intitulée "The Appeal For Amnesty", lancée en 1961, allait dans ce sens.

L'article de Benenson connut une audience mondiale et, en deux mois, la base d'une organisation internationale était créée dans cinq pays. Dès sa fondation, AI chercha principalement à suppléer aux organisations internationales, et autres organisations non-gouvernementales qui semblaient paralysées malgré la profusion de résolutions officielles concernant la défense des droits de l'homme.

Le mouvement " ... oeuvre pour la libération de toute personne emprisonnée dans le monde pour ses opinions religieuses ou politiques pourvu qu'elle n'ait usé de violence ou incité à la violence. Il s'oppose sans réserve à la torture et à la peine de mort. Il ne soutient ni ne condamne aucun gouvernement ou système politique ... Chaque groupe (sur le plan local) s'occupe d'au moins deux prisonniers d'opinion détenus dans des pays autres que le sien, et ces pays sont choisis de telle sorte qu'ils s'équilibrent géographiquement et politiquement. Chaque mois, ce sont plus de 150 personnes qui sont libérées à la suite des démarches entreprises par les membres du mouvement.

Prix Nobel 1977 de la Paix, AI jouit actuellement du statut consultatif auprès de l'ONU, de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe." (1)

AI compte en 1981 plus de 325'000 membres et sympathisants dans près de 150 pays et territoires, dont 41 dans lesquels une section nationale a été constituée. Le Secrétariat international situé à Londres, dont les activités sont présentées plus bas, occupe environ 150 personnes à plein temps; le budget international se monte à plus de 7 millions de francs suisses. 4'000 prisonniers d'opinion sont constamment pris en charge par le mouvement.

AI est ainsi une véritable multinationale sans but lucratif, comme la Croix-Rouge et le WWF: il est à relever que ce dernier a été fondé la même année, en 1961, et jouit également d'une grande notoriété. Le lecteur pourra se référer au cas du WWF pour examiner comparativement les conceptions et l'évolution de ces deux importantes organisations sans but lucratif.

ORGANISATION ET ACTIVITES D'AI

L'organigramme de l'annexe 1 présente la structure d'AI. Le Conseil international est le Parlement d'AI; il se compose de délégués des sections nationales qui décident des grandes lignes de la politique à suivre, des méthodes de travail et du budget.

Le Comité exécutif international est élu par le Conseil international: il veille à l'exécution des décisions prises par celui-ci, il est chargé de la gestion des affaires courantes; pour cela, il bénéficie de l'appui du Secrétariat international.

Le Secrétariat international se charge de nombreuses tâches administratives dans ses différentes divisions:

- la division de recherche, qui compte le plus grand nombre de collaborateurs, étudie et évalue des informations concernant les prisonniers politiques (recherche documentaire et sur le terrain); elle rédige des rapports annuels et de situation dans différents pays; elle réunit de la documentation nécessaire aux média;
- la division juridique rédige des modèles et des projets de résolutions pour les Conférences et les Organisations interna-

(1) Michel Schlup: "Un souffle d'espérance pour les prisonniers d'opinion", Bulletin Officiel, Ville de Neuchâtel, 19 mars 1981, p. 7

tionales;

- la division de la campagne pour l'abolition de la torture élabore des programmes de travail, et émet des appels urgents en faveur de prisonniers torturés;
- les autres divisions (centre de documentation, média et presse, secrétariat général) coordonnent les actions et distribuent de l'information.

Malgré cette centralisation d'activités, justifiée afin de garantir l'objectivité du mouvement, l'organisation d'AI reste démocratique, puisque ce sont les sections qui font véritablement vivre le mouvement, en coordonnant le travail des groupes locaux (qui, rappelons-le, parrainent chacun deux ou trois prisonniers), et en lançant des campagnes nationales sur l'initiative du Secrétariat international ou de leur propre chef. Dans les pages qui suivent, nous étudierons ces points sous l'angle de la section suisse, fondée en 1970 à Zurich. Même si AI n'est pas suisse à l'origine, l'autonomie des sections fait que nous pouvons sans autres étudier celle de notre pays comme une organisation helvétique; elle jouit d'ailleurs du statut de fondation de droit privé. En dépit de cette création récente, AI Suisse compte en 1981 77 groupes de travail comprenant 8'000 membres actifs, passifs et de soutien, qui prennent en charge environ 200 prisonniers politiques.

La section suisse prépare et coordonne les actions nationales et les campagnes de portée générale. Sa mission essentielle est de "rendre l'opinion publique plus attentive aux problèmes des droits de l'homme et motiver la population à contribuer activement au respect de la dignité humaine ... Pour atteindre cet objectif, un travail d'information régulier et convaincant par voie de presse, de radio et de télévision est indispensable". (2) On se situe ici au coeur du marketing des idées et des causes sociales.

Etant un mouvement unique en son genre, AI ne rencontre pas de concurrence dans des pays où d'autres organisations poursuivent des buts semblables, mais avec d'autres méthodes, comme la Commission internationale des juristes et la Commission européenne des droits de l'homme. La concurrence existe plutôt avec des organisations qui recourent aussi largement aux dons et à l'engagement bénévole.

(2) Amnesty International, brochure d'information, p. 17

Sur le plan particulier de l'aide aux réfugiés politiques, une foule d'organisations pratique un travail plus ou moins complémentaire, la Croix-Rouge en tête, mais AI n'est pas spécialisé dans l'aide matérielle; son action est plutôt informative, voire d'exercer une pression. Son service juridique opère pour que les droits de l'homme soient respectés en cas d'extradition.

CONCEPTION MARKETING D'AI

Pour notre réflexion, nous nous baserons sur le tableau de l'annexe 2, que nous avons construit selon la logique des éléments du marketing-mix croisés avec les 5 principaux publics d'AI que nous avons recensés. Ce tableau a été construit d'après des renseignements fournis par AI sans pour autant refléter une approche marketing systématique de l'organisation. On reconnaît volontiers, chez AI, faire du "marketing inconscient" axé sur deux principaux éléments que sont la communication et la collecte de fonds, systématiquement utilisés et "bien huilés" sur le plan de la section suisse. Il est pourtant clair qu'à eux deux, ces éléments ne constituent qu'une ébauche d'une approche marketing complète.

PRESTATIONS D'AMNESTY INTERNATIONAL

Sous l'appellation générique "défense des droits de l'homme", il n'est pas aisé de définir une politique de prestations, qui seront assez différentes selon les publics à atteindre. Comme pour d'autres organisations promouvant des idées et des causes sociales, il y a une assimilation implicite des objectifs (présentés dans l'introduction) et des prestations.

Les bénéficiaires d'AI, c'est-à-dire les prisonniers, les réfugiés et leurs familles, profitent des prestations de l'organisation sans en faire la demande; ils sont captés sur dossier par le Secrétariat international qui agit comme prescripteur auprès des sections nationales et des groupes locaux qui parviennent ensuite ces bénéficiaires. Il est évident que ces prestations (faire cesser la torture, obtenir la libération, garantir des droits) correspondent à des besoins fondamentaux (la liberté sous toutes ses formes), encore qu'il soit très difficile de les satisfaire complètement, et surtout rapidement, dans la plupart des cas.

L'assistance matérielle aux détenus et aux familles, encore que très réduite, pose des problèmes logistiques, mais moins ardues que l'obtention de la cessation de la torture (quand elle est prouvée) ou de la libération. En matière de prestations, le succès d'AI se mesurera surtout par rapport au nombre de personnes assistées et libérées.

Pour tous les autres publics, la prestation "information, sensibilisation et éducation aux droits de l'homme" prend diverses formes de communication et de distribution, depuis la rédaction de communiqués de presse jusqu'à une implication personnelle dans un groupe de travail. Sur ce plan-là, on ne peut pratiquement pas dissocier la prestation de sa communication; c'est pourquoi, on le verra plus loin, l'information, ou la communication, prennent une telle place dans les activités d'AI.

On peut toutefois relever que deux niveaux de prestations/communications sont exploités:

- les prestations purement informatives, cherchant à susciter l'intérêt et à modifier des attitudes et des connaissances relativement superficielles;
- des prestations plus implicantes, visant une modification de comportement de certains publics, par exemple par une adhésion à AI, le versement d'un don, ou, pour des gouvernements, la modification de la législation.

Dans le cadre de notre étude, il nous est apparu difficile de dissocier les deux niveaux, tant la prestation "information, sensibilisation et éducation aux droits de l'homme" est générale et non spécifiquement quantifiée par AI.

PRIX ET COUTS DES PRESTATIONS

Cela a-t-il un sens de parler de "politique de prix" pour une organisation dont la grande majorité des prestations sont immatérielles, et dont les bénéficiaires n'ont pas à bourse délier?

Seul le soutien matériel, très limité d'ailleurs, qui est fourni aux familles des prisonniers, peut se quantifier, de même que le montant des contributions financières qu'AI reçoit de ses donateurs, ou pour la vente de ses publications. Pour le reste, il vaudrait mieux parler du prix ou du coût psychologique supporté pour bénéficier de l'aide d'AI (mais qui tend à être nul pour les prisonniers qui n'ont plus rien à perdre), ou pour reconnaître l'action du mouvement (gouvernements, grand public). En ce domaine, la stratégie d'AI doit être de réduire des barrières et faciliter l'acceptation de ses idéaux; elle doit susciter respect, efficacité et crédibilité par ses actions aboutissant à des libérations et à la cessation de la torture.

POLITIQUE DE COMMUNICATIONS

Une grande variété de publications, destinées à divers publics

internes (membres) et externes (gouvernements, sympathisants, grand public), mais se recoupant assez souvent, provoquait une certaine réaction de saturation chez leurs destinataires. Pour le grand public, la multiplicité des campagnes et des actions entreprises donne lieu à un flux important d'informations dont il est difficile de faire la synthèse, et d'apprécier s'il est guidé par une politique systématique. C'est pourquoi AI, au plan suisse en tout cas, s'est attelé à rationaliser sa production de publications (en améliorant parallèlement leur conception graphique avec des spécialistes) et à mieux coordonner ses campagnes.

AI cherche plutôt à informer, sensibiliser et éduquer qu'à recourir à des techniques publicitaires émotionnelles pour diffuser ses principes, accroître sa notoriété, ses membres et sympathisants et ses ressources. Le mouvement a notamment refusé les services gratuits d'une agence de publicité de renom international, par gêne d'être appuyé par des "professionnels de la manipulation"; l'éthique d'AI a surpassé un accroissement potentiel d'efficacité.

Cela ne signifie pourtant pas que l'organisation se refuse à travailler avec des moyens modernes: depuis quelques années, elle recourt à un ordinateur pour gérer ses fichiers de membres et donateurs ainsi que ses comptes. L'envoi personnalisé d'information en est notamment facilité.

Toutes les actions d'AI reposent sur le principe qu'aucun gouvernement, actuellement, ne reste indifférent aux pressions qui s'exercent sur lui par le biais de l'opinion publique. "Une information systématique de l'opinion publique est devenue, ces dernières années, un des piliers de l'activité d'AI".(3)

- actions: le Secrétariat international de Londres décide des campagnes nationales à mener dans chaque pays; il fait de la recherche, planifie et coordonne les actions internationales; les sections nationales décident de l'importance relative à donner aux actions qui se classent en trois catégories:

- 1) campagnes thématiques: tout le pays est impliqué (exemple: "semaine du prisonnier d'opinion")
- 2) actions pays: elles ne concernent que les sections et groupes de travail qui parrainent des prisonniers du pays concerné; elles ont lieu au niveau national ou régional;

(3) Amnesty International: brochure d'information, p. 13

- 3) actions spéciales: il s'agit essentiellement d'un travail avec la presse, principalement sous forme d'envoi de communiqués aux quotidiens.

Les campagnes et les actions sont considérées comme étant presque le seul moyen d'obtenir une large publicité; pour cela, il est nécessaire de disposer de secrétariats nationaux et régionaux permanents et organisés; l'appui fourni par les groupes locaux revêt une grande importance au niveau de la "vente personnelle" et des actions ponctuelles s'adaptant à la couleur locale: collecte de signatures, stands dans la rue, conférences, films, etc.

De nombreuses actions sont régulièrement entreprises en Suisse romande et alémanique; par exemple, l'action "enfants en prison", menée en automne 1979, a reçu un écho puissant et positif à tous les niveaux: média, manifestations pour le grand public, écoles, etc. Il s'agissait d'une campagne thématique. En 1981, les actions par pays ont concerné l'Inde, l'Espagne, la Bolivie et Taïwan. Certaines de ces actions et campagnes ne sont menées que dans une région de notre pays afin de répartir les efforts et d'attirer l'attention sur un plus grand nombre de pays.

Depuis le printemps 1981, la création d'un secrétariat romand à Lausanne permet de décharger le secrétariat de la section suisse d'AI à Berne, et d'être mieux à même de lancer des actions particulières en Suisse romande.

Un problème de coordination dans le déroulement des actions n'a pas encore été résolu: le Secrétariat international de Londres livre parfois avec retard le matériel, ce qui prend de court la section suisse. Etant donnés les problèmes de traduction, les publications en français et en allemand ne sont pas livrées dans le même délai; elles peuvent parfois parvenir par le biais des sections française et allemande.

Campagnes spéciales: parallèlement aux diverses actions présentées ci-dessus ont lieu des campagnes spéciales animées par les groupes locaux; en 1980, par exemple, AI a renforcé sa campagne en faveur de l'abolition de la peine de mort, a recueilli des signatures visant à amener l'ONU à prendre une position nette à ce sujet; le même type de matériel et de manifestations que pour les actions est utilisé: soirées d'informations, conférences, films, brochures, affiches, stands, etc., à l'initiative des groupes de travail.

Actions urgentes: émanant du Secrétariat international, elles constituent un secteur important de l'activité d'AI, surtout auprès de sympathisants qui ne peuvent ou ne veulent pas con-

sacrer trop de temps à AI. Sont surtout utilisées les lettres-modèles individualisées pour contacter ces personnes. Participent aussi aux actions urgentes des "groupes d'action professionnels", composés de syndicalistes, d'écclésiastiques, de juristes, d'artistes de médecins, d'enseignants, de journalistes, d'étudiants, comprenant ou non des membres d'AI, ainsi que des associations ou des partis qui désirent soutenir les activités du mouvement.

Les moyens les plus utilisés, outre les lettres personnelles, sont les tracts, les pétitions, les stands et les rapports de presse.

- organes d'information d'AI: les principaux organes d'information d'AI sont énumérés ci-dessous, et malgré une rationalisation opérée en 1981, ils restent assez nombreux pour toucher différents types de publics en donnant une information plus ou moins étendue et approfondie.

- . Amnesty-Magazin, édité en allemand, est destiné aux membres et sympathisants Suisses allemands; tirage: 12'500 exemplaires (1980: 10'500);
- . Bulletin romand: c'est le pendant d'Amnesty-Magazin pour la Suisse romande; il comprend également les "Newsletters", jadis publiées séparément et fournissant des données relatives aux actions entreprises à l'étranger; tirage: 5'500 exemplaires (1980: 4'800);
- . Rapport annuel de la section suisse;
- . Matériel audio-visuel (sollicité environ 60 fois en 1980);
- . Publications diverses vendues aux groupes et membres (55'000.-- de chiffre d'affaires en 1980), ou distribuées gratuitement à la presse, dans les écoles, etc. En 1980, le catalogue comprenait 56 publications en allemand, 41 en anglais et 35 en français.
- média et presse: 37 communiqués de presse ont été publiés par la section suisse en 1981 (1980: 80); de nombreuses interviews ont été données à la presse et à la radio (suisse alémanique, romande, et suisse internationale); l'activité dans ce domaine reçoit un écho favorable: la plupart des communiqués sont repris par les principaux journaux nationaux et régionaux (1981: 28,2 journaux en moyenne, contre 18,7 en 1980). Pourtant, certains journaux restent totalement hermétiques à l'information diffusée par AI. "Les grands progrès réalisés dans l'activité de presse sont d'autant plus réjouissants que la présence constante d'AI dans les mass-média fait

connaître toujours mieux notre organisation à l'opinion publique et lui imprime notre image". (4)

A l'occasion du 20e anniversaire de l'existence d'AI, en 1981, la radio et la télévision ont diffusé des émissions spéciales, et bon nombre de journaux et revues ont publié d'importants reportages sur l'édification et l'activité d'AI. Vu l'estime de nombreux journalistes, AI recherche la qualité plus que la quantité de ses communications; de manière générale, le mouvement est considéré comme une bonne agence de presse. L'exercice 1981 est jugé comme très positif au niveau de l'information du public: tournée du bus AI en Suisse romande, conférence de presse sur le thème de la peine de mort, manifestations du 20e anniversaire.

- information et formation internes: le travail régulier et les actions spéciales sont organisés à partir des secrétariats suisse allemand et suisse romand.

En novembre 1980 s'est tenue à Zurich une journée de travail où des journalistes et des graphistes ont fait part aux groupes locaux d'AI de leur savoir pratique concernant les actions et l'information par voie de presse.

Il existe une publication intitulée Amnesty-Interne qui a pour but de mieux informer les membres et les groupes de travail, et de réduire, par des envois mensuels, le flot de papiers dont ils se sont souvent plaints.

- promotion: cette activité est peu développée chez AI, du moins dans le sens habituel du terme dans les affaires. Il a été signalé qu'AI est présent au travers de manifestations locales, où la vente personnelle des principes et publications d'AI prend le relais de l'information diffusée par les mass-média. Jusqu'en 1981 circulait un bus-exposition, à la disposition des groupes locaux, qui sera remplacé par une exposition itinérante. Des brochures de présentation du mouvement, ainsi que des autocollants ou autres petits objets sont considérés comme arguments promotionnels pour entrer en contact avec le public lors de manifestations; ils sont vendus au prix coûtant augmenté d'une marge pour couvrir les frais administratifs.
- image de marque: il est difficile de parler de marketing pour

(4) "Rapport d'activité du Comité exécutif pour l'année 1980", AI section suisse, Berne, mars 1981, p. 14

une organisation axée principalement sur l'information et la collecte de fonds (voir plus loin ce point), sans concepts directeurs très systématiques. De plus, toute activité de "recherche-marketing" fait défaut à AI: les dirigeants savent que le mouvement a une image bonne et crédible, tout en ne cherchant pas à plaire; nous avons par exemple pu lire simultanément qu'AI était considéré au Brésil comme un "instrument de terrorisme communiste" et en URSS comme "en tête des organisations qui mènent la propagande anti-soviétique". (5)

Il n'y a pas de recherche de sigle, ou de logo AI: la bougie allumée entourée de fil de fer barbelé est partout très largement utilisée, mais d'autres graphismes, très divers, souvent liés à des campagnes particulières, apparaissent dans les communications d'AI, ce qui fragmente encore son image (des exemples de ces graphismes figurent en tête de ce cas). Ceci paraît aller à fins contraires de ce que réalisent d'autres organisations internationales sans but lucratif, comme le WWF, le CICR ou l'UNICEF qui s'efforcent d'unifier le style et l'image de leurs communications. Chez AI, la question de l'image de marque, jugée déficiente, est pourtant en train d'être étudiée en vue d'une standardisation pour la présentation graphique.

Des enquêtes pour déceler les attitudes et les préférences du public sont en cours, mandatées par le Secrétariat international de Londres.

DISTRIBUTION DES PRESTATIONS

Aux trois niveaux international, national et local sont réparties les tâches de distribution des prestations et de l'information d'AI; pour les secrétariats (international et nationaux), cette tâche est relativement anonyme, exception faite du direct-mail et des contacts avec la presse considérée comme un relais d'opinion essentiel. Pour les groupes, des manifestations locales, à l'exemple de celles décrites plus haut, permettent des contacts personnels entre membres et grand public. L'imbrication des prestations informatives, de leur communication et de leur distribution (comme c'est le cas pour bon nombre de causes sociales) ne permet pas d'analyse extrêmement fouillée.

La distribution la plus visible est celle des publications

(5) "Amnesty International in Quotes", édité par AI

diffusant les principes humanitaires d'AI; une étude est en cours quant aux principes de leur diffusion dans les librairies et les bibliothèques. Si la communication est jugée bonne, la distribution présente des lacunes; une solution pourrait être l'abonnement général à toutes les publications d'AI.

ACTIVITES DE RECHERCHE

A propos de l'image de marque, nous avons signalé qu'AI commence seulement à entreprendre de la recherche-marketing "grand public" et "membres + sympathisants" depuis Londres. L'activité de recherche est par contre extrêmement développée en ce qui concerne les bénéficiaires, c'est-à-dire les prisonniers d'opinion principalement. Peu d'organisations à ou sans but lucratif connaissent en effet aussi bien leurs bénéficiaires: AI intervient pour des personnes précises, dont la personnalité et beaucoup de détails sont connus (ce qui est essentiel pour faire pression sur des autorités répressives); ces bénéficiaires sont toutefois captifs, dans le sens où ils ne réclament pas personnellement l'appui d'AI et l'adoption par un groupe de travail local.

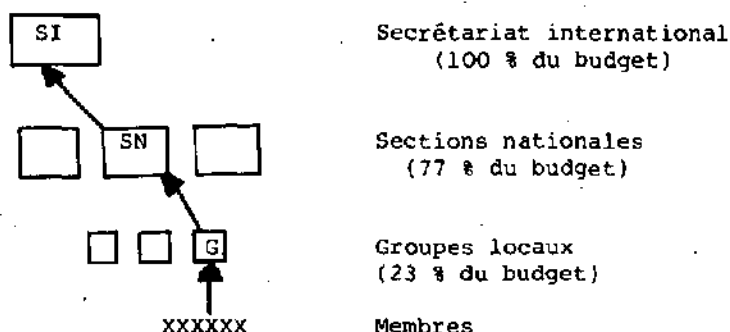
Le travail de recherche du Secrétariat international, qui remet le dossier au groupe local parrain, se complète ensuite de différents documents, qui vont des prestations auprès des autorités responsables de la détention à une correspondance avec la famille du prisonnier, jusqu'à la libération de ce dernier.

Actuellement, AI Suisse cherche à élargir son audience dans le public en préparant de la documentation spécialement destinée aux paysans et agriculteurs, catégorie sociale encore peu touchée par le mouvement.

COLLECTE DE FONDS

Sur le plan de la gestion financière, les groupes locaux s'auto-financent, c'est-à-dire qu'ils doivent réunir les fonds nécessaires pour venir en aide à leurs filleuls; de plus, ils doivent verser une contribution à la section nationale qui, à son tour, en versera une à l'organisation internationale. Il s'agit d'un système de "cotisations" remontantes, comme illustré ci-dessous. Il est possible de faire de la collecte de fonds à chaque niveau au moyen des manifestations évoquées plus haut, mais plus particulièrement des ventes aux enchères d'oeuvres d'art et des concerts de bienfaisance, qui actuellement marchent le mieux.

Budget d'AI en 1980: 1,3 million de francs



Il est intéressant d'examiner la provenance des recettes d'AI Suisse par grandes catégories (1980):

Dons spontanés	23,3 %
Legs	22,9 %
Cotisations de groupes locaux	20,8 %
Membres passifs de la section	12,0 %
Publications	5,0 %
Total des recettes	100,0 %

On constate que la collecte de fonds n'est pas la principale source des revenus d'AI, contrairement à d'autres organisations à but humanitaire. Les dons spontanés et les legs, à eux deux, contribuent à près de la moitié des ressources de la section suisse.

La collecte de fonds s'est pratiquée en 1981 au moyen d'un bulletin de versement adressé à tous les ménages et comprenant plusieurs volets explicatifs. AI affirme qu'"elle a très bien marché". En fait, son efficacité est très difficile à mesurer, étant donné que les appels sont groupés: fonds et aide bénévole. Pourtant, une campagne d'information et de financement menée en Suisse allemande en mars et en automne 1980 a provoqué environ 15'000 versements sur un total de 800'000 bulletins déposés dans les boîtes aux lettres, ce qui donne un taux de réponse de 2 %, tout-à-fait satisfaisant en pareil cas. Le fichier des donateurs, suite à ces actions, a pu franchir le cap des 35'000 personnes.

En plus de cela a lieu chaque année une semaine d'action spéciale, en octobre ou en décembre, émanant de groupes locaux; en 1978, le thème choisi était celui des enfants en prison; en 1982, un appel de fonds personnalisé par adressage concerne les "victimes sans voix dans le monde rural". Depuis quelques années, AI évite de faire uniquement des actions de collecte de fonds par pays, pour éviter de recevoir une coloration politique, ce qui fait que les campagnes thématiques prennent de l'importance.

On peut encore indiquer ici la promotion en 1982 de calendriers pour 1983 où une artiste genevoise illustre les articles de la Déclaration universelle des droits de l'homme. 20'000 exemplaires environ ont été vendus en édition ordinaire et en édition de luxe, rapportant plus de 100'000.-- francs.

CONCLUSION

Amnesty International est un bon exemple de cause sociale se battant avec courage, dynamisme et succès, tout en accroissant son audience auprès du grand public. Les activités d'information et de collecte de fonds sont bien rodées, comme cela a été étudié plus haut. Malgré le volume de ses activités, AI est une organisation jeune puisqu'elle a récemment fêté son vingtième anniversaire, comme le WWF. Mais à la différence de ce dernier, AI n'est pas encore une organisation de professionnels du management, du moins en Suisse où le nombre de ses salariés est restreint. Le besoin de recourir au marketing ne s'est pas encore fait véritablement sentir, et son application pourrait bien se heurter à l'éthique du mouvement, comme on l'a constaté plus haut. La décentralisation de l'organisation et la marge d'initiative laissée aux groupes locaux n'autorise pas non plus le recours à des conceptions globales trop rigides: "vendre l'idée" de la défense des droits de l'homme est un mélange très étroit de "produit", de "communication" et de "distribution". En renforçant ce dernier élément, comme le mouvement le prévoit, l'impact d'AI devrait être encore amélioré.

Sources:

- entretiens avec M. Jacques Maire, secrétaire romand d'AI
- "Rapport d'activité du Comité exécutif pour l'année 1981", AI Section suisse, Berne, janvier 1982, 28 p.
- "Rapport annuel 79/80", AI Section suisse, Berne, avril 1981, 16 p.
- F. Dreyer, C. Faber & J. Prost: "Le métamarketing", mémoire de licence (non-publié), HEC Lausanne, 1978
- publications citées dans le texte.

ANNEXE 2: ELEMENTS DU "MARKETING-MIX" ET PUBLICS D'AI

PUBLIC ELEMENTS DU MIX	BENEFICIAIRES	ORGANISATIONS INTERNATIONALES, GOUVERNEMENTS	PRESSE	VOLONTAIRES	GRAND PUBLIC ET DONATEURS
	Prisonniers * Réfugiés				
PRESTATIONS	Défense des droits, assis- tance maté- rielle, libé- ration	Sensibilisation aux droits de l'homme		Education aux droits de l'homme, ca- dre pour agir	Sensibilisa- tion aux droits de l'homme
COMMUNICATION	Courrier aux autorités responsables et à la fa- mille	Actions, campagnes spéciales, lettres per- sonnelles, pétitions, lobby	Communiqués, rapports, conférences	actions urgentes Publications, formation, réunion de travail	Manifesta- tions, brochures
COUT & PRIX (monétaire et psychologique)	---	Reconnaître AI, collaborer, libérer, faire cesser la tor- ture	Reconnaître AI, lui accorder du temps d'an- tenne et de l'espace	Cotisations, temps, par- ticipation bénévole	Dons
DISTRIBUTION	Groupes et sections	Secrétariat international	Secrétariat international, secrétariat des sections	Secrétariats de section, groupes, di- vers respon- sables	Presse, Secrétariats de section
RECHERCHE	Dossiers de détenus (par Secrétariat international)	Rapports par pays	Revue sys- tématique de la couverture presse	Recherche empirique pour quelques segments	Recherche empirique pour quelques segments

* Distinguer 3 types de prisonniers:

- 6'000 "adoptés" au niveau mondial, en permanence
- prisonniers "du mois" (3 - 4 personnes par numéro du Bulletin romand ou d'Al-Magazin)
- prisonniers "urgents", lorsqu'il faut intervenir rapidement par les groupes professionnels

LE COMITE INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE (CICR)



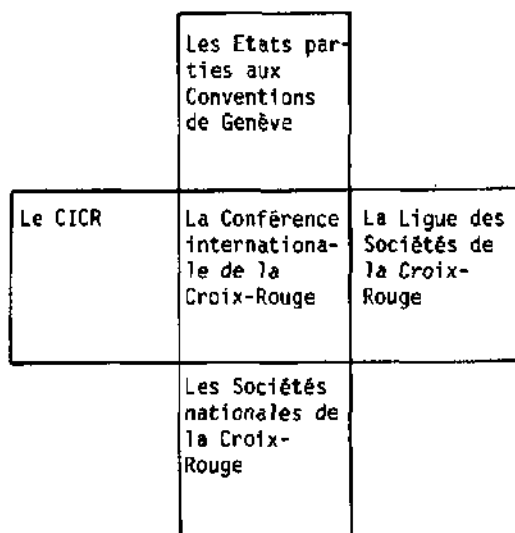
LE COMITE INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE (CICR)

INTRODUCTION

Le CICR a été fondé en 1863 à l'initiative d'Henry Dunant et de quatre autres citoyens de Genève. En 1864, 12 Etats signent les Conventions de Genève, et adoptent l'emblème ayant une croix rouge sur fond blanc. Le CICR est une association suisse de droit privé, reconnue comme une entité distincte en droit international, dont le but est d'améliorer le sort des victimes civiles et militaires en période de guerre et de troubles.

Le CICR, association de droit privé, jouit pourtant d'une personnalité juridique internationale, puisqu'il agit sur un mandat: les Conventions de Genève de 1949. Ce mandat, confié par la quasi totalité des gouvernements du monde, érige le CICR en un monopole de droit.

Le CICR est totalement indépendant à l'égard du mouvement de la Croix-Rouge, bien que faisant partie de ce dernier. La Conférence internationale de la Croix-Rouge est la plus haute autorité délibérante, qui se réunit en principe tous les quatre ans. Elle groupe les membres du mouvement de la Croix-Rouge internationale qui sont:



1. Le CICR, organisme fondateur, intermédiaire neutre et gardien des principes de la Croix-Rouge;

2. La Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge, fondée en 1919, fédération des Sociétés nationales de la Croix-Rouge;
3. Les Sociétés nationales de Croix-, Croissant-, Lion et Soleil-Rouge, reconnues par le CICR, groupant plus de 220 millions de membres. En 1981, ces Sociétés étaient au nombre de 128. Elles se préparent, en temps de paix, à intervenir en cas de conflit, tout en fournissant bon nombre de prestations prophylactiques et éducatives (par exemple, des cours d'hygiène ou de soins à la population).

Bien que composé uniquement de citoyens helvétiques, le CICR agit à l'échelle du monde: il est international non dans sa composition, mais dans ses intérêts; il agit d'une manière qui se veut neutre et impartiale et traite avec tous les gouvernements. Le CICR est autonome dans ses décisions; il n'a de comptes à rendre à personne, il se perpétue et se désigne lui-même.

"Le CICR ne possède aucune ressource propre, ni aucune fortune, et pourtant ses engagements financiers se chiffrent à plusieurs dizaines de millions de francs suisses par an. Ceux-ci sont couverts par des contributions volontaires des Etats signataires des Conventions de Genève et des Sociétés nationales de la Croix-Rouge, du Croissant-Rouge et du Lion-et-Soleil Rouge". (1) A cela s'ajoutent la subvention de la Confédération helvétique et le produit des collectes effectuées auprès du public suisse.

Les sept principes fondamentaux régissant l'action de la Croix-Rouge sont les suivants: l'humanité, l'impartialité, la neutralité, l'indépendance, le caractère bénévole, l'unité et l'universalité.

ORGANISATION

"Le CICR est une institution indépendante, de caractère privé, neutre sur le plan politique, idéologique et religieux. Organisme fondateur de la Croix-Rouge, il a son siège à Genève". (2)

Il est composé exclusivement de citoyens suisses, vingt-cinq au maximum, qui sont recrutés par cooptation et siègent en collège. Cette uninationalité est considérée comme la moins mauvaise solution: introduire des personnes d'autres nationalités dans le CICR reviendrait à créer une sorte d'O.N.U., avec tous les problèmes supplémentaires que cela engendrerait.

(1) A. Modoux: "Les problèmes du CICR en matière de relations publiques", Revue internationale de la Croix-Rouge, novembre-décembre 1978, p. 308

(2) pour plus de détails, voir le dépliant "CICR, principes, organisation, activité", 7ème éd., 1978

"Les décisions du CICR sont exécutées par ses services, créés selon les nécessités de l'heure et ayant à leur tête une direction. (3)

L'organigramme du CICR figure en annexe 1.

L'Assemblée est l'organe souverain, qui fixe la doctrine et la politique générale, tout en exerçant une haute surveillance sur l'ensemble des activités.

Le Conseil exécutif, organe formé de sept membres de l'Assemblée, se réunissant une fois par semaine, conduit les affaires tout en surveillant directement l'administration.

La Direction est responsable de la gestion des affaires conduites dans les six services, doctrine et droit, information, agence centrale de recherches, opérations, personnel, finances et administration.

Outre les niveaux de décision du Comité exécutif et de la Direction, le CICR compte celui des délégués, dont le travail consiste à aller au secours des victimes tout en diffusant les principes de la Croix-Rouge. (4)

Cette structure, qui tend à renforcer le professionnalisme de l'organisation, est valable, avec quelques remaniements, depuis 1973.

Le département de l'information compte une cinquantaine de collaborateurs répartis entre diverses unités, soit:

- la division de presse, qui produit et diffuse l'information opérationnelle, à l'intention des mass-média;
- le service "diffusion", qui fait connaître le droit international humanitaire et les principes de la Croix-Rouge;
- le service des mémorialistes, qui produit de l'information interne à l'intention des cadres supérieurs et organes dirigeants;
- le protocole, qui accueille les personnalités, veille au protocole épistolaire, etc.;

(3) pour plus de détails, voir le dépliant "CICR, principes, organisation, activité", 7ème éd., 1978

(4) J. Freymond "Guerres, révolutions, Croix-Rouge: réflexions sur le rôle du CICR", Institut universitaire des Hautes Etudes Internationales, Genève, 1979

- le service des publications, qui édite, rassemble et diffuse imprimés et autres supports.

Les services du département de l'information sont en étroit contact avec les délégués "information" sur le terrain, soit en janvier 1983, au Liban, en Angola, en Pologne, au Salvador, au Nicaragua et aux Philippines.

Fin 1982, le CICR employait 480 collaborateurs à son siège de Genève, occupant 380 délégués sur le terrain et recourant à 1200 collaborateurs des Sociétés nationales sur le terrain. Le budget ordinaire 1982 s'est élevé à 47,3 millions de francs suisses, le budget extraordinaire, en relation avec les activités dues aux crises du moment, à environ 100 millions de francs. Les recettes 1982 se répartissaient de la manière suivante: contributions volontaires des gouvernements: 90 %; contributions des Croix-Rouges nationales: 5 %; dons directs au CICR (par exemple collecte suisse) et intérêts: 5 %.

ACTIVITES ET PRESTATIONS DU CICR

Le CICR effectue de multiples visites à des prisonniers civils et militaires dans de nombreux pays, et distribue des secours aux victimes de conflits; il transmet, par l'Agence centrale de recherches, des renseignements concernant les militaires en captivité.

- Secours: "Une quarantaine de pays ont bénéficié en 1981 de l'assistance matérielle et médicale du CICR, qui s'est élevée à quelque 18.000 tonnes, représentant une valeur de 57,5 millions de francs suisses". (5)
De nombreuses Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont fourni une assistance directe au CICR, soit par la mise à disposition d'un personnel de secours qualifié, soit par des contributions en nature dans le cadre d'actions spécifiques.
- Activités médicales: en plus des traditionnelles missions sur le terrain, elles ont notamment porté en 1981 sur l'aide aux personnes handicapées, comme les mutilés de guerre.
- Détention: les visites de lieux de détention où se trouvent des prisonniers de guerre, des internés civils ou des personnes arrêtées en raison de troubles intérieurs et de tensions internes, se sont élevées à plus de 5.000 en 1981, touchant environ 44.000 détenus dans 26 pays.

(5) CICR, Rapport d'activité 1981, p. 56

- Agence centrale de recherches: ce service procède aux enregistrements de prisonniers de guerre, de civils internés ou de détenus politiques; il transmet des messages familiaux et des nouvelles entre personnes séparées par les événements; il recherche des disparus, organise des transferts et des rapatriements, établit des attestations de captivité, de décès et de maladie. En 1981, l'Agence centrale de recherches a reçu et expédié environ 61.000 plis.

Les moyens évoqués ci-dessus, mis en oeuvre par une intervention directe du CICR sur les théâtres d'opérations, sont la traduction des buts de l'institution: la mise en oeuvre, l'application et la diffusion du droit international humanitaire, ainsi que la protection et l'assistance des personnes ne participant pas au combat (les civils), ou n'y participant plus (les militaires blessés, les naufragés, les prisonniers), sans distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale ou d'appartenance politique.

- Doctrines et droit: le CICR s'occupe des problèmes liés à la mise en oeuvre, l'application et la diffusion du droit international humanitaire, ainsi que des relations avec les institutions de la Croix-Rouge. Il donne des consultations juridiques aussi bien à l'intérieur du mouvement qu'à l'extérieur. Le CICR cherche avant tout à ce que les Conventions de Genève soient respectées et appliquées; il élabore une politique humanitaire à la fois cohérente et flexible en regard des multiples manifestations de conflits et de catastrophes. Le marketing de l'idée humanitaire s'exprime pour le CICR par trois mots-clés: l'utilité, l'efficacité et la confiance; cette dernière est particulièrement importante pour assurer l'avenir de l'organisation.

SITUATION DE LA CROIX-ROUGE PARMI LES CAUSES SOCIALES ET APPROCHE DE SES PUBLICS

Bien que tous les services du CICR aient quelque chose à "vendre", par exemple de la nourriture, des services médicaux, ou l'idée de l'aide humanitaire, la question du marketing ne s'est pas posée véritablement dans le sens communément admis pour les entreprises industrielles et commerciales. Il est clair que le CICR, ainsi que les Sociétés nationales répandent la philosophie de l'aide humanitaire, mettent sur pied des programmes d'information et de secours, entreprennent des campagnes de collectes de fonds, recrutent du personnel, toutes ces activités pouvant être englobées dans une conception générale de marketing. Pourtant, il apparaît difficile d'utiliser systématiquement ce terme quand on vient en aide à des humains; d'autre part, le CICR étant une autorité morale, il n'a que peu de pouvoir sur les

décisions gestionnelles des Sociétés nationales et des pays où il opère.

Le CICR est une organisation bénéficiant d'un monopole concernant les personnes aux mains de l'ennemi. Une certaine convergence de vues existe avec Amnesty International qui remplit avec efficacité la fonction de dénoncer l'emprisonnement et la torture de prisonniers d'opinion sur la base d'exemples précis.

C'est au niveau de la collecte de fonds, plus qu'à celui de la production de prestations ou à celui de l'émission d'informations, que le CICR a conscience d'être en concurrence avec bien d'autres organisations humanitaires. Les gouvernements deviennent en effet toujours plus exigeants et sélectifs quant au soutien moral et financier qu'ils accordent aux causes sociales, privées ou gouvernementales; leurs préoccupations sont parfois plus militaires et économiques qu'humanitaires.

"La multiplication des associations humanitaires rend plus difficile la préservation de l'identité de la Croix-Rouge et de son indépendance. Les unes et les autres s'adressent au même public, aux mêmes bailleurs de fonds dont les ressources ne sont pas illimitées. La concurrence peut avoir un effet stimulant, mais elle suscite la surenchère". (6)

Le marketing du CICR se fait donc beaucoup plus en ce qui concerne la collecte de fonds que les opérations dans le terrain où la "clientèle" est le plus souvent captive. Une des difficultés que rencontre le CICR est d'arriver à ce qu'on l'identifie à une mission précise, à l'exemple d'Amnesty International (prisonniers d'opinion) ou du WWF (protection de la nature), et en dépit de ses activités multiples.

Le CICR dispose de trois atouts en matière de collecte de fonds: son système est dépourvu d'influence politique, sa gestion des affaires est réputée comme sérieuse et, malgré l'immensité de sa tâche, le CICR reste contrôlable sur le plan du management.

Pratiquement, il lui faut connaître les politiques et procédures de déblocage de fonds de chaque pays-donateur, puis les personnes-clés ayant de l'influence ou un pouvoir de décision. Une attitude marketing s'inspirant de la vente personnelle ou du lobby vise à obtenir la "clé des affaires étrangères" des pays signataires des Conventions de Genève, afin de "vendre" une partie du budget général du CICR ou un budget précis, accompagné d'un dossier complet.

(6) J. Freymond, *oc.*, p. 40

IMAGE DE MARQUE

Le CICR est peu connu en Suisse. (7) Selon Magat, (8) on ignore généralement ce que fait la Croix-Rouge, mais malgré cela, on a un préjugé favorable; l'image de la Croix-Rouge doit être préservée et son identité sauvegardée par une meilleure information, notamment en se servant de moyens audiovisuels modernes pour encourager le public à participer et à financer ses activités.

"L'analyse de l'origine des ressources est un test très utile de la popularité du CICR, ou plus précisément de l'intérêt témoigné par les gouvernements et les Croix-Rouges nationales. L'examen de la répartition des versements entre le budget régulier et le budget occasionnel permet de se faire une idée de l'attitude des gouvernements, de faire une distinction entre ceux qui entendent servir la Croix-Rouge et ceux qui s'en servent au gré des fluctuations des événements et de leur politique". (9)

La politisation croissante du secteur humanitaire est une tendance générale, qui porte atteinte à la bonne image de certaines organisations, et le CICR n'y échappe guère.

"Utilité et confiance sont les deux piliers solidaires sur lesquels repose toute la crédibilité de l'institution. Notion très subjective dans le temps et dans l'espace, la crédibilité ne constitue nullement un acquis immuable et tangible. L'utilité du CICR n'est pas reconnue de façon uniforme partout dans le monde. Quant à son crédit moral, il peut s'effriter selon les circonstances du moment. .../ En outre, la crédibilité de l'institution n'est pas seulement l'affaire du président ou des membres du Comité international. Elle est également tributaire de l'attitude des cadres à Genève et des délégués sur le terrain. Elle dépend aussi de la manière dont sont conduites les relations publiques de l'institution". (10)

COMMUNICATIONS ET RELATIONS PUBLIQUES

Pendant longtemps, le CICR a diffusé à sens unique des informations sur ses buts et activités; il a pris conscience, depuis

(7) A. Bosshard: "Le CICR, grand inconnu des Suisses", Gazette de Lausanne / Journal de Genève, 3 février 1981

(8) R. Magat: "La Croix-Rouge telle qu'on la voit", Comité conjoint pour la réévaluation du rôle de la Croix-Rouge, Doc. de référence No. 6, Institut Henry Dunant, Genève, 1975

(9) J. Freymond, oc., p. 45

(10) A. Modoux, oc., pp. 308/309

quelques années, "qu'il fallait remplacer ce processus linéaire par un processus circulaire où les échanges se substituent à la communication à sens unique". (11) Il s'agit d'adapter l'information à un environnement qui s'étend et se transforme; elle doit devenir multilatérale et permanente, renforcée par des actions ponctuelles à certains moments et en certains endroits (comme la campagne d'Afrique australe dont il est question plus loin).

La Ligue et le CICR disposent d'importantes divisions de l'information et des relations publiques: en 1981, pour le CICR, les dépenses de la division presse et information et des relations publiques se sont élevées à 2.604.088 francs, soit le 6,1 % du total des charges. Le personnel de ces services est composé de professionnels expérimentés de la communication de masse.

Les relations publiques sont une activité très complexe et délicate, vu la nature des tâches incombant au CICR comme intermédiaire neutre entre belligérants, et la multitude des publics à atteindre.

La politisation des problèmes humanitaires requiert une grande prudence en matière d'information; le CICR dit et montre ce qu'il fait, mais doit rester discret sur ce qu'il voit et entend par ses délégués. Ceci représente un handicap certain en matière de relations publiques, car le manque de transparence peut engendrer la méfiance; pourtant, pour obtenir la compréhension et l'adhésion de ses divers publics, le CICR doit les informer de manière régulière et substantielle. Il s'agit pour lui de trouver un juste équilibre entre deux exigences contradictoires: règle de discrétion et besoin d'information.

Le responsable des relations publiques du CICR, M. Alain Modoux, s'exprime à ce propos: "Ma position est souvent désagréable, car je sais beaucoup de choses sur certaines situations qui échappent totalement à la presse. ... Au sujet de l'Angola, vous ne trouverez rien sur les téléx, par contre, ici, j'ai tout plein d'informations. Mais mon devoir est de rester discret. C'est presque une frustration quand on pense que le CICR ferait la "une" de tous les journaux en tant que témoin. ... Je dois me limiter à dire ce que nous faisons, je ne dis rien de ce que nous voyons". (12)

(11) A. Modoux, *oc.*, p. 307

(12) A. Modoux cité dans l'article de J. Pekmez: "Ces Vaudois qui font le CICR: un solide triumvirat à la barre", 24 Heures, Lausanne, 25 mai 1981

Tansley a une opinion plus critique sur ce sujet: "Le CICR semble avoir confondu la discrétion qu'exige son activité et l'obsession du secret sans nécessité. Or, sur certains sujets, le secret est néfaste aux efforts de protection et d'assistance. Si les autres ne savent pas ce que vous faites, ils ne peuvent pas vous soutenir, ils peuvent même retirer leur confiance". (13)

Il faut noter que la division Presse et information du CICR n'a pas le monopole de la communication, car celle-ci concerne tous les échelons de l'institution. "Le rôle de la division Presse et information est d'assurer par une action d'information multilatérale et régulière la continuité des relations liant le CICR à ses différents publics; il faut déceler et évaluer les attitudes des divers publics du CICR". (14)

PUBLICS DU CICR

En matière de communications, le CICR compte trois principaux publics, même si, à l'intérieur de chaque catégorie, il existe une grande diversité d'institutions:

- la communauté internationale dans son ensemble, c'est-à-dire les gouvernements des Etats signataires des Conventions de Genève, les organisations internationales et régionales, gouvernementales ou non, les entités politiques non-étatiques (comme les mouvements de libération). A Genève et à New York, les contacts sont étroits avec l'ONU et ses institutions spécialisées, particulièrement les organismes assumant des tâches humanitaires: OMS, UNICEF, HCR, etc.;
- le monde de la Croix-Rouge, c'est-à-dire les Sociétés nationales reconnues, leur fédération mondiale, la Ligue des Sociétés de la Croix-Rouge (public interne);
- les médias, et, à travers eux, le grand public.

Les efforts d'information et de relations publiques destinés à ces différents publics se heurtent à plusieurs obstacles: les disparités économiques, sociales et culturelles entre nations, l'insuffisance des moyens disponibles par rapport aux tâches à accomplir, la vulgarisation de l'information, la sensibilisation du grand public assez indifférent à l'égard de l'action humanitaire, quand elle ne le touche pas directement. Dans leur ton, les relations publiques doivent s'efforcer de montrer la

(13) D. Tansley: "Un ordre du jour pour la Croix-Rouge", Comité conjoint pour la réévaluation du rôle de la Croix-Rouge, doc. No. 5, Institut Henry Dunant, Genève, 1975, p. 122

(14) A. Modoux, oc., p. 316

réalité vécue, montrer les situations dans lesquelles le CICR travaille par des récits, des films, des témoignages.

Les média internationaux sont en fait un public-relais, de même que les services d'information et de relations publiques des Sociétés nationales, ainsi que les délégations du CICR sur le terrain. Ces différents relais, dont l'action doit être si possible complémentaire, véhiculent l'information en des régions éloignées de Genève, multiplient sa diffusion et l'adaptent aux réalités locales. Le fait que les média internationaux soient très bien représentés à Genève est un avantage certain. Pourtant dans la plupart des pays en voie de développement, le rôle de ces relais est inégal, ce qui provoque un déséquilibre difficile à corriger dans la circulation de l'information: celle-ci doit être véhiculée d'une manière plus personnalisée, par exemple au travers du réseau des délégations du CICR, ou des services de relations publiques des Sociétés nationales de la Croix-Rouge.

L'annexe 2 présente une campagne d'information concernant l'Afrique australe, destinée à plusieurs publics locaux et s'appuyant sur plusieurs média adaptés à ceux-ci.

LES MOYENS D'INFORMATION DU CICR

"L'information multilatérale visant des publics très diversifiés repose essentiellement sur l'imprimé. Grâce à la combinaison du texte et de l'image, grâce aussi à une accessibilité aisée et à une conservation sans problème, le périodique et la brochure restent en effet irremplaçables. Les autres avantages de l'imprimé résident dans sa richesse informative, son prix modéré et sa distribution aisée. Les principaux imprimés publiés par le CICR sont:" (15)

- la Revue internationale de la Croix-Rouge, organe officiel de la Croix-Rouge internationale, envoyée aux Etats signataires des Conventions de Genève, aux Sociétés nationales de la Croix-Rouge, aux universités et bibliothèques, etc. Cette revue bimestrielle, éditée en quatre langues a un tirage d'environ 5.000 exemplaires;
- CICR Bulletin est destiné aux média et aux Sociétés nationales afin de leur donner un reflet régulier des activités de l'institution; mensuel, édité en quatre langues, son tirage s'élève à 7.000 exemplaires environ;

(15) A. Modoux, op. cit., p. 314

- le Rapport d'Activité: ouvrage de référence, il est destiné à tous les publics du CICR; édité annuellement en cinq langues, son tirage est d'environ 4.000 exemplaires;
- les communiqués de presse, émis en quatre langues, donnent une information immédiate sur une opération en cours, une prise de position ou une décision. Les média suisses et internationaux les reçoivent par télex, les gouvernements, les organisations internationales et les Sociétés nationales de la Croix-Rouge par voie postale;
- des publications spéciales (par exemple: "Présence du CICR en Afrique") paraissent épisodiquement.

En dépit d'un usage intensif de l'imprimé, le CICR est conscient de l'essor et des possibilités des moyens d'information audiovisuels; le fait qu'il faille être équipé pour capter de l'information diffusée par ces canaux limite naturellement le cercle des publics susceptibles d'être touchés par ces moyens, qui concernent avant tout les pays industrialisés. Le CICR produit et diffuse depuis plusieurs années des programmes radio (Red Cross Broadcasting Service). En outre, "1981 a vu la dernière étape de la concrétisation des efforts entrepris par le CICR et la Ligue pour harmoniser leurs moyens d'action dans un des domaines de pointe de l'information: celui de l'audio-visuel". (16) L'inauguration du Centre audio-visuel de la Croix-Rouge internationale, le 30 septembre 1981, permet dorénavant une exploitation commune des équipements, effectifs et ressources. Ce centre produit, exploite, distribue et conserve toute une gamme de matériel relatif à l'histoire et aux activités de la Croix-Rouge: films vidéo, 8, 16 et 35 mm., photos, diapositives, documents d'exposition, etc. Ce matériel est à la disposition de toutes les Sociétés nationales, des média et du public.

En 1981, le CICR s'est notamment fait mieux connaître en Suisse par une journée de présence sur les ondes de la Radio suisse romande, en mai, et par une émission Temps présent réalisée en direct, du siège de Genève, par la Télévision suisse romande, en décembre.

ROLE DE L'EMBLEME DE LA CROIX-ROUGE

L'emblème de la Croix-Rouge, image de marque de l'institution, a pour rôle d'assurer la protection des blessés de guerre et de ceux qui les soignent. Son usage est strictement réglementé:

(16) Rapport d'activité du CICR, Genève, 1981, p. 83

toute utilisation publicitaire ou commerciale est interdite, exception faite des Sociétés nationales qui peuvent l'utiliser pour désigner ce qui leur appartient: locaux, matériel, véhicules.

L'emblème caractéristique de la Croix-Rouge est la croix rouge sur fond blanc, mais en fait le mouvement n'utilise pas moins de quatre symboles différents. Par exemple, en Turquie, on rencontre un croissant rouge sur fond blanc, en Iran un lion et un soleil rouges sur fond blanc. Israël a même demandé son propre emblème: un bouclier de David rouge sur fond blanc, qui ne lui a pas été accordé, pour ne pas fragmenter encore l'image du mouvement. Ces différents emblèmes proposés par des Sociétés nationales, à l'exception de l'emblème original, ont été acceptés à l'époque comme un fait accompli, et, à l'intérieur du mouvement, sans examen des conséquences.

Cependant, pour l'observateur extérieur, la situation actuelle évoque une certaine désunion et un manque d'universalité, par l'absence d'une image de marque commune. Selon Tansley (o.c.), une solution pourrait être d'utiliser l'emblème original comme dominant, et permettre à chaque Société nationale d'y ajouter conjointement le sien propre pour ménager les susceptibilités. Un groupe de travail mandaté à ce propos n'a pas pu se mettre d'accord sur l'unification de l'emblème, et le statu quo a été décidé par la majorité des membres de ce groupe. (17)

CONCLUSION

Compte tenu du nombre des effets des catastrophes et des conflits qui risquent toujours de survenir, le cadre futur de l'action du CICR semble être assez large: l'aide humanitaire est un besoin permanent et sans limites. Pourtant, en considérant l'avenir, le CICR devrait veiller aux éléments suivants: (18)

- ne pas se faire dominer par les donateurs, c'est-à-dire par la puissance politique de certains Etats signataires des Conventions de Genève;
- lier ses diverses formes d'assistance à des objectifs plus précis, donc mieux mesurables;
- répartir dans le temps l'aide humanitaire de manière plus planifiée par les Sociétés nationales.

(17) Rapport d'activité du CICR, Genève, 1981, p. 80

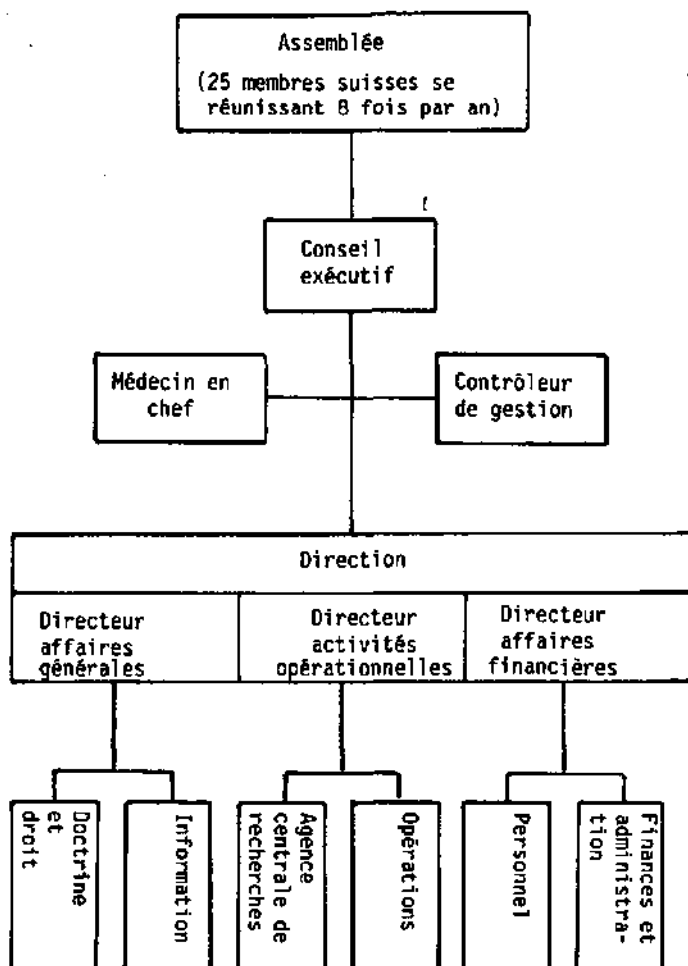
(18) D. Tansley, op. cit., p. 90

La tâche n'est pas aisée et, à cause d'une certaine confusion dans le public entre le CICR et Sociétés nationales, il faut bien distinguer la promotion du droit humanitaire de l'assistance matérielle. Un véritable marketing du CICR doit englober toutes les activités du mouvement de la Croix-Rouge réunies autour du dénominateur commun mais multiforme qu'est l'aide humanitaire.

Sources:

- citées dans le travail
- entretiens avec M. A. Modoux, responsable des P.R.
- H. Coursier: "La Croix-Rouge internationale", P.U.F., coll. Que sais-je, No. 831, Paris, 1962
- supplément sur le CICR dans "le Monde", 24 novembre 1979

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DU C.I.C.R.



ANNEXE 2: CAMPAGNE DU CICR EN AFRIQUE AUSTRALE

En 1978, la carence des médias africains et l'état embryonnaire de la plupart des Sociétés nationales de la Croix-Rouge sur ce continent a conduit le CICR à tenter une expérience pilote. "Constatant que ses activités en faveur des victimes du conflit rhodésien étaient fortement entravées par une méconnaissance générale de la Croix-Rouge et de son signe protecteur au sein des populations de Rhodésie/Zimbabwe et des pays voisins, le CICR a lancé dans cette région d'Afrique une vaste campagne d'information, visant à mieux faire connaître et comprendre la mission du CICR, le rôle de ses délégués sur le terrain, la signification du signe protecteur de la croix rouge. Il a implanté dans plusieurs de ces capitales, notamment à Salisbury et à Lusaka, son propre réseau d'information composé de spécialistes de la communication, en partie recrutés sur place et disposant de leurs propres moyens de production. La priorité a été donnée à l'action auprès des mass média locaux, notamment la radio, seule à même d'assurer une large diffusion de l'information dans les zones rurales. ... Par ailleurs, des programmes d'information, comprenant en particulier la distribution d'affiches, de calendriers et de bandes dessinées, ont été mis sur pied à l'intention des écoles et des populations vivant dans les camps de réfugiés". (19)

Nous illustrons cette campagne par quelques extraits du rapport ad hoc d'une réunion des délégués d'Afrique australe de la Croix-Rouge:

OBJECTIFS DE LA CAMPAGNE D'INFORMATION

Objectif général: accroître l'efficacité de l'action de protection et d'assistance du CICR au profit d'un maximum de victimes.

Objectifs particuliers:

- obtenir une meilleure connaissance, compréhension et acceptation du rôle et de l'action des délégués. Corollaire: assurer la sécurité des délégués et accroître leur rayon d'action (action "information");
- obtenir un meilleur respect des règles humanitaires fondamentales (action "diffusion");
- établir des relations de confiance avec les divers interlocuteurs sur le terrain (action "relations publiques")

(19) A. Modoux, o.c., p. 312

PRINCIPES DEVANT GUIDER LA CAMPAGNE D'INFORMATION

- elle doit viser des publics définis avec précision. Le message doit se limiter à des éléments fondamentaux simples formulés dans un langage simple. Les moyens choisis pour véhiculer ce message doivent être autant que possible spectaculaires, adaptés à la mentalité africaine;
- étant "transnationale" (elle dépasse les frontières d'un pays), elle doit être conçue globalement en vue de préserver l'unité du message. En outre, elle doit être conduite de manière intégrée et coordonnée avec l'action;
- elle doit être adaptée aux réalités de chaque pays;
- s'insérant dans un contexte en évolution permanente, elle doit être régulièrement évaluée pour permettre d'éventuels réajustements.

IDENTIFICATION DES PUBLICS A ATTEINDRE

Il est convenu de procéder pays par pays et de déterminer pour chaque public (groupe de personnes visé par l'action d'information) le degré de priorité: (1) indispensable, (2) nécessaire, (3) utile.

Par exemple, pour la Rhodésie/Zimbabwe, les priorités sont les suivantes:

- population noire
 - . chefs de la guérilla sur le terrain (1)
 - . population touchée par l'action des délégués sur le terrain (1)
 - . écoles (1)
 - . radio et presse écrite africaines (1)
- population blanche
 - . radio, télévision et presse écrite (2)
 - . membres Croix-Rouge locale (2)

Pour la Tanzanie, cela donne:

- mouvements de libération
 - . leaders ZANU et ZAPU (2)
 - . leaders ANC et PAC (3)
- publics tanzaniens
 - . autorités civiles de Tanzanie (2)
 - . armée tanzanienne (2)
 - . membres de la Croix-Rouge tanzanienne (2)
 - . radio, télévision et presse écrite (3)
 - . OUA Dar-es-Salaam (1)

CONTENU ET FORME DU MESSAGE A TRANSMETTRE

- Qui sommes-nous?
 - . remplacer la notion de neutralité, peu comprise en Afrique, par l'absence de discrimination entre les victimes et l'indépendance face aux gouvernements;
 - mentionner l'universalité du mouvement;
- Que faisons-nous pour vous?
 - . question fondamentale pour les Africains: mettre l'accent sur toutes les formes d'assistance matérielle et de protection;
 - indiquer aussi ce que la Croix-Rouge ne peut pas faire;
- Qu'attendons-nous de vous?
 - . en priorité trois choses: ne prenez pas la Croix-Rouge pour cible, signalez-lui ses besoins, indiquez-lui les situations nécessitant une action de protection du CICR.

MOYENS A METTRE EN OEUVRE POUR VEHICULER LE MESSAGE

- imprimés, textes et images, selon le matériel existant à Genève pour les leaders politiques et militaires;
- matériel ad hoc pour les autres publics: affiche, feuille d'information, carte de poche;
- matériel audio-visuel (diapositives, films) dans les écoles principalement; cassettes vidéo pour la télévision;
- Land-Rover équipée de matériel audio-visuel autonome pour visites de camps et d'écoles en brousse;
- distribution d'articles promotionnels Croix-Rouge: stylos à bille et cahiers (écoles), gobelets (populations réfugiées), étui de premiers secours (guérilleros);
- création d'un indicatif sonore (proposition des délégués), pendant du signe visuel de la Croix-Rouge peu visible en raison de la distance et de l'obscurité;
- articles dans la presse écrite, pour toucher les élites des villes;
- programmes radio et télévision (la radio touche le plus grand nombre de personnes, y compris les analphabètes).

LA GARDE AERIENNE SUISSE DE SAUVETAGE

G. A. S. S.



LA GARDE AERIEENNE SUISSE DE SAUVETAGE (GASS)

1. HISTORIQUE

La GASS a modestement commencé ses activités en 1952; elle était alors une section nouvelle de la Société Suisse de Sauvetage (SSS) qui s'occupe toujours de sauvetages en milieu aquatique.

L'idée de base de la GASS, en fait son premier "produit", était d'apporter de l'aide aux personnes en détresse dans les montagnes, et ce par la voie des airs. Pour cela, les premiers sauveteurs furent des nageurs instruits au parachutisme; des problèmes surgirent vu le manque de précision de cette technique d'atterrissage.

Vers 1950-1952, des pilotes d'avion comme Hermann Geiger et Frédy Wiesel développèrent l'atterrissage sur glaciers, et cette technique fut utilisée avec succès par la GASS, tout en n'intervenant au plus qu'une centaine de fois par an.

En 1957, la GASS reçut son premier hélicoptère et entra de plain-pied dans l'ère moderne des techniques de sauvetage.

La GASS se trouvant alors aux prises avec des problèmes financiers, diverses opinions furent émises quant à son développement futur. En 1959, feu le Dr. Fritz Bühler, qui allait rester jusqu'en 1980 à la barre de l'organisation, fut mandaté pour réorganiser la GASS: il la sépara de la SSS et la constitua en association autonome. Les objectifs qu'il fixa alors pour le sauvetage aérien en Suisse sont toujours valables:

- centraliser le système d'alarme,
- décentraliser les moyens d'intervention et le matériel de secours sur le territoire,
- transporter le mieux possible, et pas seulement le plus vite possible, notamment en fournissant une aide médicale sur le lieu du sinistre.

En 1965, un décret fédéral reconnaissait la GASS comme organe officiel d'entraide de la Croix-Rouge, et, depuis juin 1982, la GASS bénéficie du statut de membre corporatif de cette dernière.

Les années 1970 voient un grand développement quant aux missions: 1'200 en 1974, 5'000 en 1980 (voir annexe 1).

En 1979, la GASS est transformée en fondation, vu la croissance du nombre de ses donateurs, et pour éviter une dissolution trop rapide dans le sens de l'article 76 du Code Civil Suisse.

2. SITUATION CONCURRENTIELLE

Le sauvetage aérien, en Suisse, est assuré pour une part supérieure à 90 % par la GASS, qui collabore étroitement avec des partenaires: les entreprises commerciales locales comme Air Zermatt, Heliswiss, BOHAG et Helilinth. Cette part de marché, qui constitue pratiquement un monopole, engendre certaines craintes et des réactions de la part de certains partenaires commerciaux. (1)

Pourtant, il nous semble nécessaire de disposer d'une organisation de sauvetage efficace, d'un accès centralisé aisé par téléphone, et assurant une formation optimale de son personnel. Dans un secteur tel que le secours en cas d'accident ou de catastrophe, une dispersion des efforts provoquée par de la "concurrence sauvage" n'est pas souhaitable.

La population suisse connaît-elle la GASS?

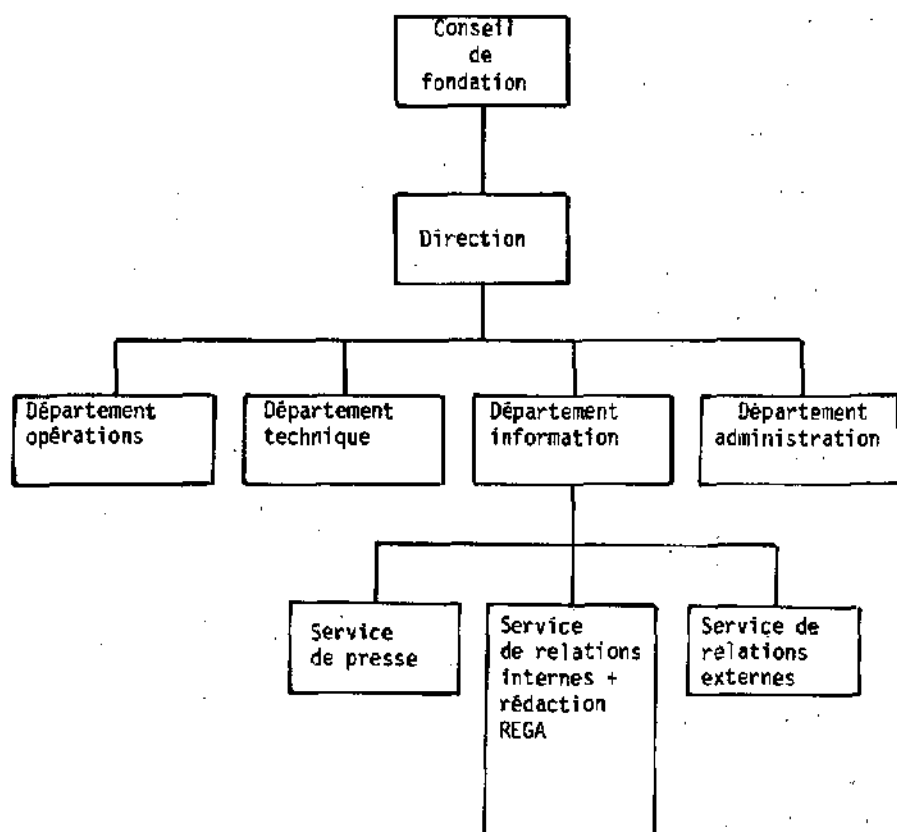
En 1975, un journal et un institut de sondage spécialisé posent la question: "Qui s'occupe du sauvetage aérien en Suisse?". La GASS obtient une très bonne notoriété spontanée en Suisse allemande, plus faible en Suisse romande; une enquête omnibus, réalisée quelques années plus tard, confirme cette différence de perception. Cette dernière s'explique essentiellement par le fait que, jusqu'à récemment (c'est-à-dire au moment de l'ouverture de la base de Lausanne), la GASS n'était pas véritablement implantée en Suisse romande si ce n'est pas l'intermédiaire de ses partenaires commerciaux au Valais. La majeure partie des secours non-alpins étaient organisés pour la Suisse romande depuis la base de Berne.

Une enquête de notoriété réalisée aujourd'hui montrerait probablement moins de différence de perception entre Suisses allemands et romands.

3. ORGANISATION

On peut représenter comme suit l'organisation actuelle de la GASS, qui totalise environ 150 collaborateurs dans les quatre départements:

(1) voir l'article d'Armand Bory: "Emoi chez les sauveteurs aériens: est-ce la guerre des hélicoptères?", Gazette de Lausanne, 18 août 1980



Le Conseil de fondation est le "législatif" de la GASS, la direction son "exécutif"; celle-ci comprend un directeur général et les quatre chefs de département dont les activités sont les suivantes:

- le département opérations dirige la centrale d'alarme, les pilotes et le service médical,
- le département technique s'occupe de la maintenance des avions, des hélicoptères, du matériel médical et de sauvetage, des communications radio et téléphoniques,
- le département administration comprend le secrétariat, la comptabilité, la gestion des donateurs et l'administration générale,
- les tâches du département information sont décrites au point 8 ci-après: politique de communications. Nous allons ici simplement examiner dans quel esprit il travaille.

4. APPROCHE MARKETING DE LA GASS

Pour la GASS, l'information revêt deux aspects: l'un financier, dans le but de fournir à l'organisation les bases indispensables à son fonctionnement, et l'autre marketing, dans le sens de faire valoir l'équipement et les prestations de la GASS; cela revient à promouvoir les capacités existantes, en indiquant aux gens qu'ils pourraient une fois devoir les utiliser.

L'approche marketing de la GASS se résume par la recherche d'une adéquation constante entre l'offre et la demande, la première précédant chronologiquement la seconde sur le plan des équipements, mais basant sa capacité sur l'évolution du trafic en général et des accidents en particulier.

Les arguments utilisés pour recruter des donateurs sont ceux qui tendent à soutenir une organisation humanitaire utile, efficace et moderne. La relation donateur-assuré n'est pas mise en exergue par la GASS, bien qu'elle soit indéniable, le but de l'organisation étant plus large que celui d'une compagnie d'assurance mutuelle.

Le marketing de la GASS, nous le verrons au point 8, se manifeste surtout par une action soutenue et régulière auprès des donateurs actuels et potentiels; pour les autres publics (presse, écoles, assurances, médecins, etc.), il s'agit plutôt de relations publiques.

5. POLITIQUE DE PRODUIT

D'abord cantonnée au sauvetage en montagne, la GASS a assez rapidement étendu sa gamme de prestations à toutes les formes de secours, préventifs ou d'urgence, par la voie des airs; toutes les missions ont une vocation humanitaire reconnue. La "gamme de produits" se résume actuellement comme suit:

- sauvetages (= transports primaires), c'est-à-dire interventions en montagne, sur la route, etc. en Suisse et dans les pays limitrophes,
- transferts (= transports secondaires) en Suisse, d'un hôpital à l'autre,
- rapatriements de l'étranger en Suisse et à l'étranger,
- missions préventives et collaborations pour parer à des dangers menaçants (incendies, pollution des eaux, avalanches, etc.),

- transports de spécialistes, d'organes, de médicaments, de sang,
- aide sociale en Suisse pour les handicapés et la population montagnarde,
- aide en cas de catastrophe, en Suisse et à l'étranger.

Les sauvetages et les transferts représentaient chacun plus du 30 % des missions effectuées en 1980, les rapatriements environ 15 %, de même que l'aide aux paysans de montagne et aux handicapés; les transports d'organes représentaient le 2 % des activités. Les documents que nous avons étudiés ne nous ont pas permis d'avoir des chiffres plus précis sur la répartition de ces missions: ce qu'on peut toutefois relever - et qui constitue l'essentiel - est la part prépondérante des sauvetages et des transferts qui mobilisent la GASS pour près des deux-tiers de ses missions.

Ces différentes catégories de prestations de base sont complétées, comme pour beaucoup d'organisations sans but lucratif, par des produits promotionnels, tels qu'aides-mémoire, autocollants, qui font partie intégrante de la politique de communications.

6. POLITIQUE DE PRIX

La politique de prix de la GASS, en regard des prestations fournies, peut être qualifiée de non-uniforme. On distingue les deux cas suivants:

- pour les donateurs, les prestations sont en principe gratuites, pour autant que les transports aient eu lieu sur indication médicale.

La GASS propose aux donateurs potentiels de verser la somme minimum de Fr. 20.-- par personne, ou de Fr. 50.-- par famille (parents + enfants jusqu'à 16 ans); il s'agit donc des cotisations annuelles "recommandées".

Rappelons ici que les contributions faites à la GASS, représentant en 1980 près des deux-tiers de son budget (voir annexe 2), ne devaient pas être considérées comme une forme d'assurance, mais comme un soutien à une oeuvre humanitaire. On peut pourtant penser que le montant des contributions proposées est calculé selon des tables de risques, compte tenu des produits d'interventions directes que la GASS espère toucher de la part d'assurances ou de particuliers.

En interrogeant un échantillon de donateurs, il serait inté-

ressant de savoir parmi ceux-ci combien le sont devenus par motif humanitaire, et combien pour des raisons purement personnelles...

- pour les non-donateurs, certaines compagnies d'assurances acceptent de rembourser à leurs assurés les frais de transports occasionnés par le recours à la GASS; s'il n'y a pas d'assurance, ou si celle-ci refuse de rembourser les frais, la patient recevra une facture établie sur la base d'un tarif fortement réduit (une minute de transport en hélicoptère coûte en effet plus de 50 francs). Si le paiement d'une telle facture constitue pour le patient une charge trop considérable, la GASS peut renoncer à facturer tout ou partie de ses frais.

Cette politique de prix ne repose donc pas sur une corrélation entre le coût de production et l'usage du service de transport: elle peut varier de cas en cas, et n'a pas d'autre but que d'équilibrer le budget.

En examinant l'annexe 2, on constate que les recettes des interventions fournies par les assurances ou directement par les patients transportés ne contribuent que pour un peu plus de la moitié des frais occasionnés par ces mêmes interventions; les dons, alimentés par une action permanente de collecte de fonds, permettent de combler cette différence tout en couvrant d'autres postes de dépenses.

7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La GASS dispose actuellement de 15 bases d'intervention, réparties géographiquement de manière à ce que chaque endroit de Suisse soit accessible en 15 minutes de vol au plus (voir annexe 4).

Cette distribution décentralisée des moyens, reposant sur un soigneux calcul du choix d'implantation des bases, est le pendant, nous l'avons vu, d'une centralisation de l'information. Celle-ci parvient directement à Zurich par la Centrale d'alarme qui recueille les appels téléphoniques provenant de toute la Suisse; un simple coup de téléphone met donc n'importe quelle personne en danger directement en relation avec la GASS et ses services. L'opérateur de la Centrale filtre cependant les appels selon un questionnaire-type qui lui permet de décider de l'intervention ou non.

8. POLITIQUE DE COMMUNICATIONS

Le département information de la GASS est l'artisan de la politique de communications, avec l'aide du département admi-

nistration qui gère, entre autres activités, les adresses de quelques 560'000 donateurs.

Les publics visés par les communications de la GASS sont les suivants: les donateurs actuels, les donateurs potentiels (= le grand public), les agences de presse et les médias (= relais pour toucher le grand public), les écoles et les associations diverses.

Des moyens spécifiques sont utilisés pour chaque public, mais de manière non-exclusive: en effet toute personne peut être touchée par l'un ou l'autre de ces moyens, développés ci-après; nous signalerons déjà que le journal REGA assure la couverture la plus large, alors que les films ou conférences touchent des publics plus particuliers, comme les écoles ou les associations.

On ne parle pas de segmentation du marché, à la GASS, vu la nature humanitaire de l'organisation, c'est-à-dire de portée générale. Les prestations fournies sont accessibles à tous, les communications homogènes, la distribution uniforme; seules des différences apparaissent au niveau de la tarification des prestations, comme nous l'avons vu au point 6. Par sa politique de communications, la GASS dissémine la connaissance de ses prestations à toute la population suisse, quels que soient son âge, sa localisation, ses revenus, etc.

8.1. COMMUNICATIONS "EXTERNES"

- auprès des donateurs potentiels et actuels: le tableau de l'annexe 3 fait apparaître, en fonction des ans, l'évolution du nombre de donateurs, des fonds recueillis et du nombre de missions effectuées. Le parallélisme entre les trois courbes est frappant, compte tenu de la proportionnalité des échelles; selon l'approche marketing de la GASS, les actions régulières auprès des donateurs ont été réalisées pour faire valoir les capacités existantes tout en contribuant à équilibrer le budget. On se situe sur ce plan un peu plus près d'une approche production que d'une approche marketing, dans le sens qu'on sollicite le marché après avoir acquis les équipements: il suffit pourtant d'observer les statistiques des accidents en Suisse pour se convaincre que la demande de transports d'urgence est bel et bien croissante.

Toujours selon le tableau de l'annexe 3, on constate que le direct-mail est un instrument privilégié pour contacter les donateurs, sur une base de plus en plus large et sophistiquée: en 1964, la GASS expédiait 25'000 lettres en Suisse allemande; dès 1976, des prospectus, auxquels sont joints des bulletins de versement, sont adressés à tous les ménages de Suisse. Depuis 1977 est imprimé le journal REGA (= Rescue

Guard, appellation internationale de la GASS), qui fait l'objet d'un envoi tous ménages une fois par an, et constitue le principal support publicitaire et informatif de l'organisation. Pour les donateurs réguliers, qui le reçoivent deux fois par an, au printemps et en automne, il constitue un véritable bulletin de liaison. Les donateurs, ayant versé une fois leur cotisation, se manifestent ensuite pour la plupart avec une grande fidélité.

Collecte de fonds et publicité atteignent donc un niveau élevé d'efficacité, tout en ne provoquant que des frais raisonnables: l'information des fichiers de donateurs permet de n'employer que deux personnes à plein temps pour gérer 560'000 adresses dont il a déjà été question, et le journal REGA, bien qu'imprimé en couleurs, se présente comme un quotidien comptant généralement 8 pages.

- auprès des agences de presse et des médias: pour ces publics, ainsi que ceux mentionnés ci-dessous, on ne peut plus parler de marketing: il s'agit plutôt de relations publiques, dont la matière première est l'information fournie par le service de presse de la GASS: ce dernier fonctionne 24 heures sur 24, comme la Centrale d'alarme; toujours prêt à répondre à des demandes d'information, il rédige en outre régulièrement des bulletins de presse pour les journaux, la radio et la télévision. La diffusion se fait généralement par télex, et les destinataires sélectionnés selon la nature et l'importance de l'événement (par exemple un sauvetage d'intérêt régional ou national). Le service de presse édite deux fois par an, pour être toujours à jour, une pochette de documentation pour articles de fond sur la GASS. Les destinataires en sont les journalistes, ou toute autre intéressé: nous avons d'ailleurs tiré de cette pochette plusieurs renseignements pour rédiger ce cas.

Outre cette information régulière sous forme de communiqués, la GASS réalise de temps en temps des émissions "features" pour la radio et la télévision, avec l'aide du service de productions audio-visuelles.

- pour le grand public, comme pour les donateurs ou la presse, la GASS fournit bon nombre de produits audio-visuels: des films et des montages à partir de diapositives, pour lesquels existe un service de location; des pilotes sont en outre formés pour donner des conférences, avec ou sans ce matériel. Ce sont surtout des écoles et des associations qui recourent à ces prestations.

On doit relever ici que pour ses communications audio-visuelles, la GASS ne recourt pas à une agence de publicité: elle

produit elle-même son matériel dans un souci d'économie, tout en ayant la chance de pouvoir compter sur un ancien professionnel du film comme responsable du département information.

Depuis peu, la GASS est invitée à présenter ses activités lors d'expositions commerciales, comme la MUBA (Mustermesse Basel) à laquelle elle participe depuis deux ans. Elle réalise ainsi un travail de promotion très apprécié des donateurs qui peuvent ainsi "rencontrer" plus concrètement l'organisation qu'ils soutiennent, et personnaliser ses contacts avec des donateurs potentiels, qui, dans le meilleur des cas, ne connaissent la GASS que par son numéro de téléphone. Un petit matériel promotionnel (auto-collants, aides-mémoires, etc.) est distribué lors de ces manifestations, auxquelles la GASS ne participe que si cela ne lui occasionne pas trop de frais. Une question de coût la retient d'être plus systématiquement présente à d'autres expositions commerciales.

Nous signalerons enfin que la GASS, comme bon nombre d'organisations sans but lucratif, recourt de temps en temps à des "soirées de bienfaisance", tant pour collecter des fonds que pour faire connaître ses activités. Par exemple, en mars 1979, la chanteuse américaine Chi Coltrane donna un concert à Bâle, qui rapporta Fr. 8'000.--, et que la GASS fit coïncider avec le baptême d'un nouvel hélicoptère.

8.2. COMMUNICATIONS "INTERNES"

Sous ce paragraphe, nous regroupons les actions de motivation et de formation du personnel même de la GASS, comme aux membres d'organisations collaboratrices.

Sur le plan purement interne, il est évident que la formation des "intervenants", sur le plan technique et médical, est extrêmement poussée. Sur le plan des collaborations, bon nombre de publics, comme la police, les médecins, ou les services hospitaliers sont touchés pour leur donner une sorte de "réflexe GASS", lorsqu'ils ont à faire face à des situations d'urgence. Les contacts avec la police sont particulièrement fructueux en ce qui concerne la formation des ambulanciers; du côté des médecins, les contacts sont bons avec les jeunes spécialistes, de même qu'avec les responsables des centres hospitaliers, alors que des médecins plus âgés ne semblent pas encore convaincus par les services que peut rendre la GASS.

Ces intermédiaires, police et corps médical, sont des publics très importants pour la GASS, vu qu'ils sont les prescripteurs essentiels des transports: il est rare en effet qu'un malade ou un blessé, même s'il est conscient de la gravité

de son état, puisse lui-même alerter la Centrale d'alarme. Selon les considérations faites au point 4, ces intermédiaires permettent, par les décisions qu'ils prennent, d'utiliser les capacités de l'organisation, et une bonne communication avec eux se révèle essentielle.

Une collaboration étroite existe avec le Club Alpin Suisse (CAS) qui s'occupe encore d'organiser des secours en montagne par voie terrestre (5 % de missions terrestres du CAS, par rapport à 95 % de missions aéroportées de la GASS); le nombre de colonnes de secours a par conséquent fortement diminué, et les secouristes restants doivent recevoir une formation plus efficace: de montagnards, ils deviennent "techniciens du secours".

9. CONCLUSION

La GASS nous est apparue comme une organisation sans but lucratif moderne, efficace et indispensable pour voler au secours de nombreuses vie humaines.

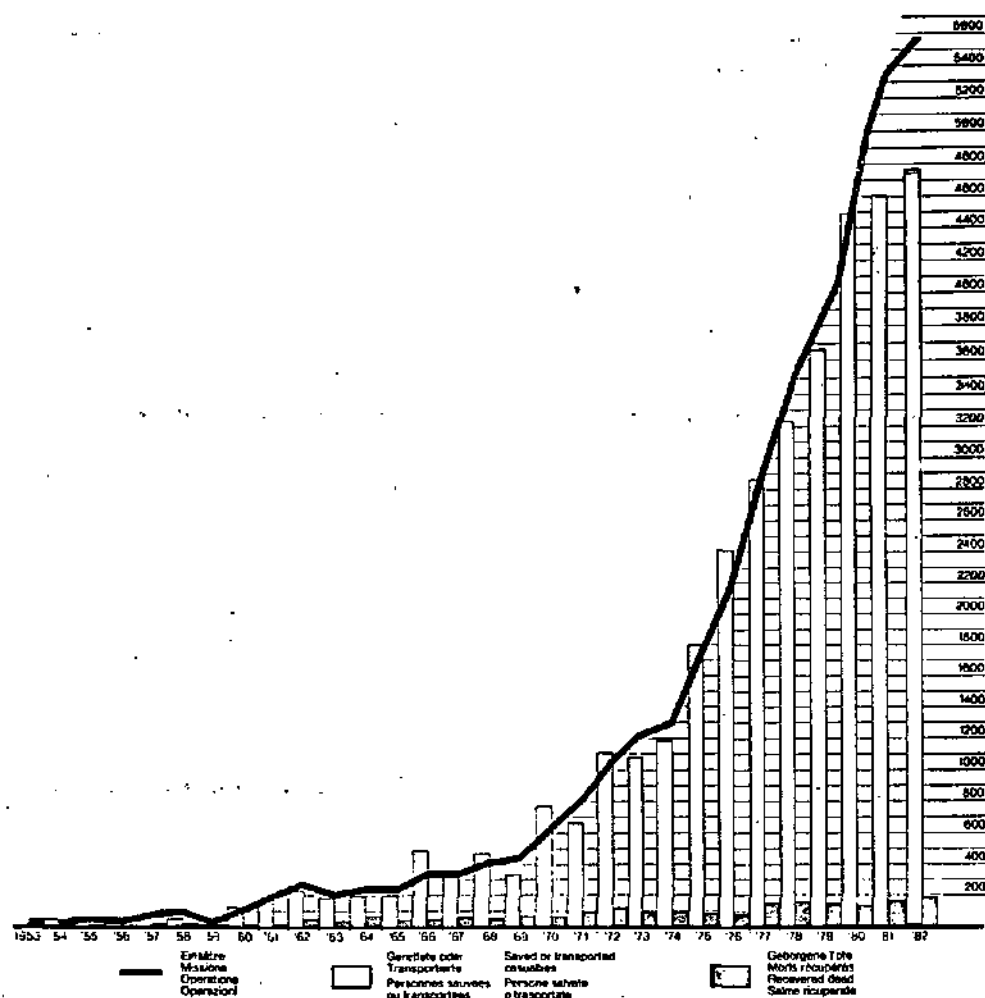
Comme pour la plupart d'organisations caritatives, il nous a semblé que la politique de communications est l'élément le plus développé du marketing, même si on note une interaction calculée avec les autres politiques (produit, prix, distribution); d'autre part, quelques embryons de recherche sur ce que pense le public, une manière un peu "segmentée" de contacter certains publics, nous apparaissent comme les signes avant-coureurs d'une approche plus systématique du marché. Celle-ci nous semble pourtant plutôt "douce": comme il ne s'agit pas de faire des missions à tout prix, la GASS se présente un peu à la manière d'un service public, dans le meilleur sens du terme.

A notre avis, la GASS dégage auprès des donateurs son succès actuel d'une adéquation remarquable entre les "intérêts égoïstes" de l'individu et ses "intérêts sociaux". La motivation de soutenir une organisation humanitaire et l'éventualité d'en bénéficier un jour sont étroitement combinées, et agissent positivement sur les donateurs; de plus, leur image de la GASS est renforcée par le succès de missions difficiles relatées par les médias ou REGA. Les donateurs peuvent ainsi constater rapidement et directement que leur contribution est utilisée à bon escient, alors que bien d'autres oeuvres caritatives manifestent beaucoup plus de peine à démontrer précisément et concrètement l'utilisation des dons qui leur sont faits.

Source:

- Pochette de documentation de la GASS, journal REGA
- Documents internes
- Entretiens avec le responsable du département information, M. D. Guignard

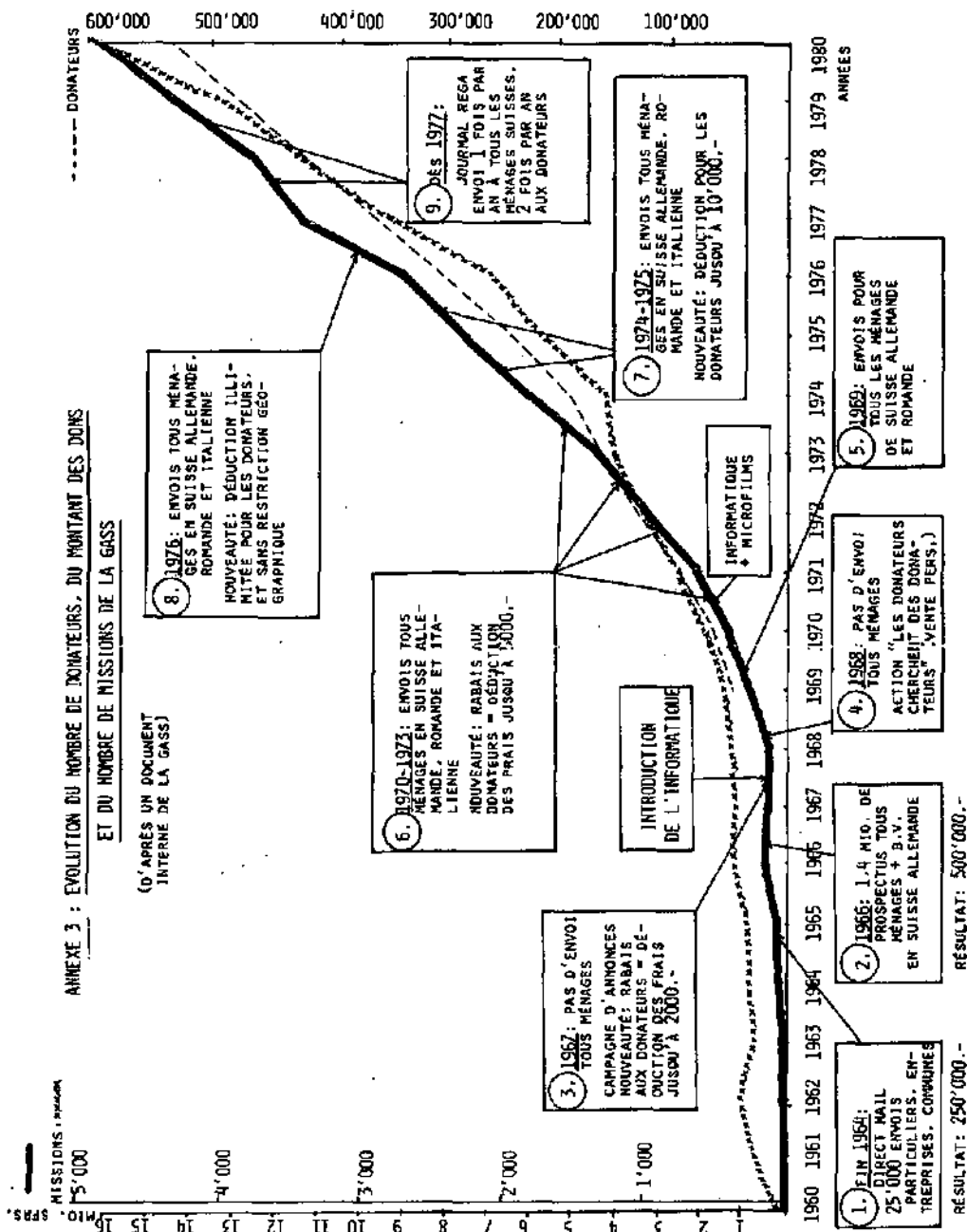
ANNEXE 1: EVOLUTION DU NOMBRE DE MISSIONS DE LA GASS



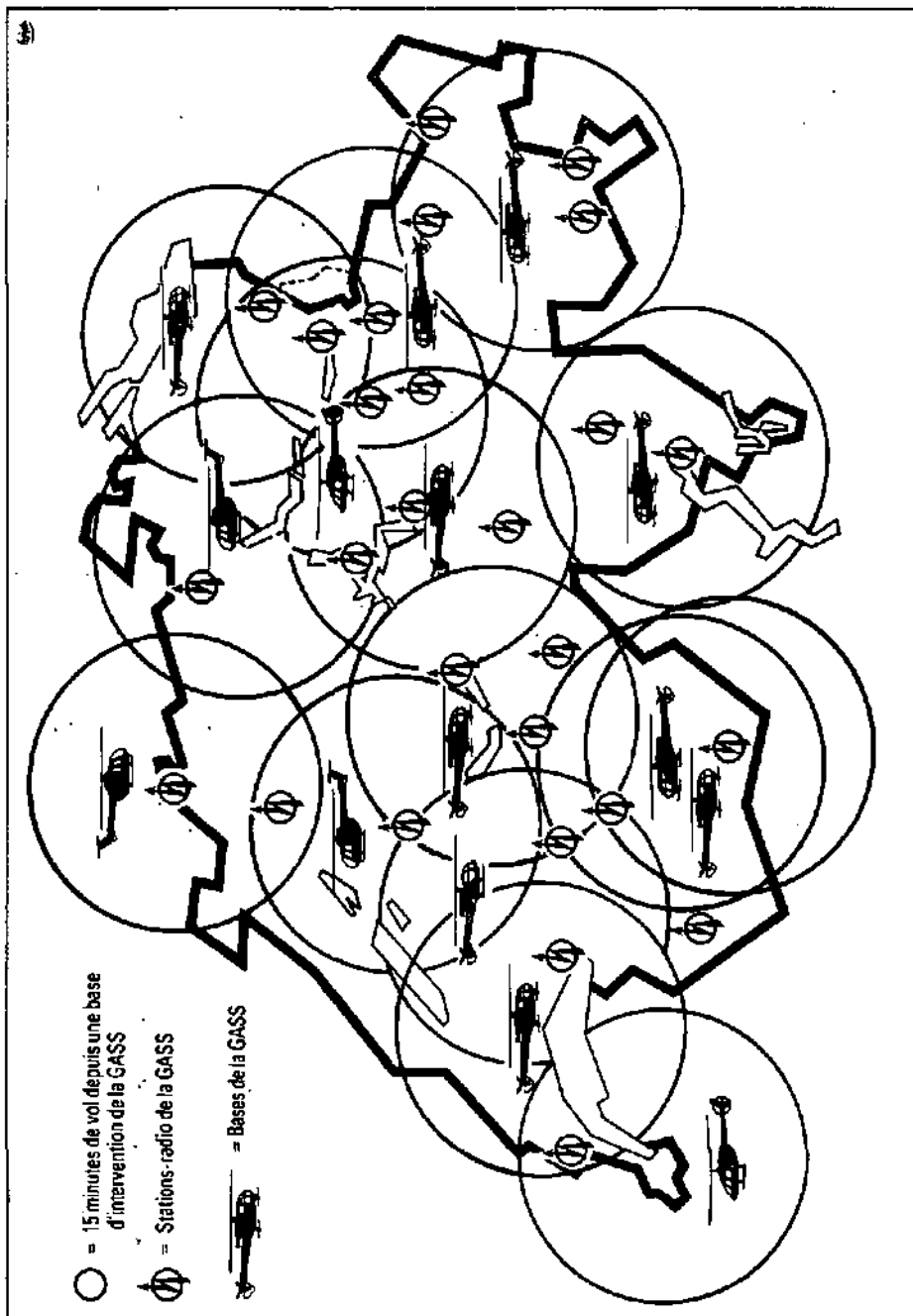
ANNEXE 2: COMPTE D'EXPLOITATION DE LA GASS (en millions de francs arrondis)

Charges	1980	1981
Réserves pour achats futurs	4.5	4
Investissements pour matériel aéronautique, infrastructure au sol, matériel d'intervention	2.1	4
Administration et frais divers	2.6	3
Frais d'intervention, service de garde, centrale d'opération, radio et téléphone	14.6	19
T O T A L	23.8	30
Produits	1980	1981
Divers	0.8	4
Dons	16.1	17
Recettes des interventions	6.9	9
T O T A L	23.8	30

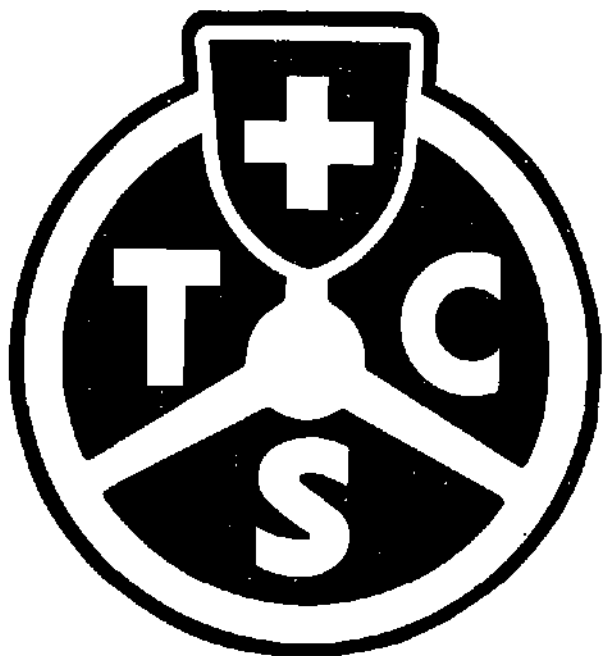
ANNEXE 3 : EVOLUTION DU NOMBRE DE DONATEURS, DU MONTANT DES DONS ET DU NOMBRE DE MISSIONS DE LA GASS



ANNEXE 4: RESEAU D'INTERVENTION DE LA GASS



TCS - LE TOURING CLUB SUISSE



LE TOURING CLUB SUISSE (TCS)

Le TCS est la plus grande association de Suisse: 999'144 membres fin 1982, dont 17 % de femmes. Avec la Hollande, la Suisse est le pays dans lequel la pénétration d'une association de protection des intérêts des automobilistes est la plus élevée: 55 %, ce qui signifie qu'un automobiliste sur deux est affilié au TCS.

Celui-ci a été créé à Genève en 1896, sous forme d'une association inscrite au Registre du commerce, organisée corporativement et ayant la personnalité civile. Son but initial était de "défendre les intérêts des cyclistes et de chercher à surmonter, en collaboration avec les autorités, les obstacles qu'ils rencontraient". (1) Un service médical, puis juridique, furent créés; parurent ensuite les premiers numéros de la revue du TCS; en 1898, les premiers automobilistes se joignent au club. Aujourd'hui, ils en constituent la grande majorité.

Le TCS a actuellement pour but de "développer le tourisme et de sauvegarder les intérêts de la circulation routière". (2) Ce dernier point étant considéré comme réalisé en permanence, le TCS, au moyen d'une approche marketing, s'attelle surtout au premier: développer le tourisme, qui n'est pas forcément lié à l'utilisation d'une automobile.

ORGANISATION

Les membres doivent en principe se rattacher à la section de leur domicile (généralement une par canton). Ces sections réalisent sur leur territoire les objectifs du TCS, en harmonie avec le siège central de Genève.

L'organigramme de l'annexe 1 présente la structure du TCS; celle-ci est démocratique: les membres individuels sont affiliés aux sections, dont chacune a son propre "parlement" (Assemblée de section) qui élit le président, les membres du Comité et les délégués à l'Assemblée du TCS. L'Assemblée des délégués nomme le Conseil d'Administration et le président. Le Conseil d'Administration nomme les membres du Bureau duquel dépend la gestion des affaires courantes.

L'annexe 2 présente le nombre et la répartition des collaborateurs du TCS (1981), auxquels il faut rajouter 182 patrouilleurs.

(1) Brochure TCS: "Une efficacité calculée", p. 4

(2) Statuts du TCS et règlement d'application, titre I, article 2, alinéa 1

CONCEPTION MARKETING DU TCS

Le TCS est une organisation sans but lucratif qui fournit à ses sociétaires des prestations correspondant à leurs cotisations (c'est donc d'abord une "organisation de bénéfices mutuels"), tout en représentant et défendant leurs intérêts auprès des instances politiques et économiques compétentes. Pour le TCS, la limite entre "ne pas faire de profit" et "tomber dans les chiffres rouges" est très théorique. La défense des intérêts des sociétaires oblige à posséder des réserves financières raisonnables, générées et gérées par la direction du club. L'exécution de certaines prestations, le contrôle technique des véhicules, par exemple, nécessite une infrastructure bien équipée: les centres techniques du TCS. La construction de telles installations doit bien entendu tenir compte de la demande exprimée régionalement, qui conditionnera le choix de l'emplacement. Même sans but lucratif, la démarche s'inspire d'une recherche-marketing.

Comme on le verra en étudiant la politique de produits, certaines prestations sont offertes "à perte", c'est-à-dire financées par la cotisation (par exemple les renseignements touristiques); ceci ne saurait exister si l'organisation avait un but lucratif, à moins qu'il ne s'agisse de "produits d'appel".

La conception marketing du TCS est récente: le service marketing, représenté sur l'organigramme de l'annexe 1, a été créé en 1977, suite à une restructuration du service de la publicité; il dépend de la sous-direction "service aux sociétaires", qui est en fait le service commercial du TCS. Le service marketing comprend un état-major chargé des études de marché et enquêtes auprès des sociétaires, un service de publicité et un service de promotion, dont les activités seront étudiées plus loin. Douze personnes y collaborent. Il travaille dorénavant sur la base d'un plan marketing établi sur trois ans.

L'introduction d'un service de marketing a posé certains problèmes de conception générale, mais les difficultés de celui-ci à s'imposer et son évolution sont tout-à-fait comparables à l'introduction du marketing dans le secteur des services en général.

Il y a une approche marketing au niveau de chaque produit (accessoires auto, voyages, livrets ETI, camping, Assista, TCS assurances, Touring-Secours) au niveau de la gamme (sociétariat touristique, assurances), que les produits soient "commerciaux" ou "non-commerciaux". Du point de vue du positionnement, certaines prestations peuvent être comparées à celles qu'offre la concurrence, d'autres existent en situation quasi monopolistique, par exemple le livret ETI constitué par

un "paquet" de prestations fournies seulement séparément et plus cher par les compagnies d'assurances. Le livret ETI est la plus importante assurance touristique de Suisse, vu qu'elle compte quelque 400'000 assurés. Touring-Secours, comprenant le dépannage de véhicules, leur remorquage et leur transport, est également une prestation unique en son genre, dont le TCS a le monopole pour le grand public; Touring-Secours est accessible par le téléphone no. 140.

Certaines prestations sont moins liées aux préoccupations marketing, tels que les cours ou la prévention routière, à vocation éducative marquée; par les organes officiels du TCS, on informe surtout les membres des prestations auxquelles ils peuvent recourir, et selon quelles conditions (inscription, contribution aux frais, etc.).

En ce qui concerne la segmentation des publics, le TCS s'efforce de toucher les détenteurs de véhicules à moteur, notamment les nouveaux conducteurs d'automobiles; dans une moindre mesure, il "exploite" le créneau des cyclistes et des motards, des campeurs et des canoëistes. Dans le passé, l'accent a été porté sur les automobilistes; à l'avenir, le TCS, selon ses statuts, désire porter son effort sur le développement du tourisme non nécessairement lié à la possession d'un véhicule. Le TCS ne pratique pas de marketing différencié, si ce n'est que ses efforts se répartissent en deux grands volets: les sociétaires et les non-sociétaires, ceux-ci étant traités globalement.

Le marketing du TCS n'est pas orienté vers d'autres publics; pour la défense des intérêts des sociétaires auprès des autorités, des fabricants ou des importateurs d'automobiles, par exemple, le TCS entretient des relations publiques "classiques", voire recourt à des "pressions lobbyistes" lorsque les circonstances l'exigent. A signaler pourtant une nouvelle orientation marketing du TCS, qui devrait prendre de l'ampleur à l'avenir: celle qui touche les touristes sans voiture.

LES RELATIONS PUBLIQUES

Au niveau du siège central, celles-ci sont relativement peu poussées; elles sont déléguées aux membres de la Direction, aux cadres responsables de la gestion d'un service, aux présidents des sections, et au service de presse à Berne. Il n'y a donc pas une seule personne ou source de relations publiques, mais plusieurs qui se complètent; ces relations publiques se font essentiellement en fonction des événements au travers de conférences de presse, d'interviews et de "présences" à la radio (surtout) et à la TV.

Chaque année sont organisées une demi-douzaine de conférences par le service de presse à Berne, qui, en outre, publie une trentaine de communiqués totalisant, selon les estimations du TCS, "près de 69 millions de reproductions dans 2761 éditions de quotidiens, hebdomadaires, mensuels et revues spécialisées suisses". (3) Les sujets traités par les reportages du service de presse concernent avant tout la sécurité routière, la protection des consommateurs, les prises de position officielles du TCS en matière de politique de transports, l'information touristique et les prestations du club.

POLITIQUE DE PRODUITS

Comme indiqué plus haut, il faut distinguer ici deux types de prestations: les prestations non-commerciales offertes aux sociétaires, ou vendues en-dessous de leur prix de revient, et les prestations commerciales vendues aux sociétaires comme aux non-sociétaires. Nous allons passer en revue ces prestations par ordre décroissant d'utilisation.

- les prestations non-commerciales constituent une offre globale incluse dans le sociétariat; les huit premières sont fournies par le siège central (SC); les autres sont offertes par les sections:

- 1) SC: Journal Touring, en 3 éditions linguistiques;
- 2) SC: accès au Touring-Secours (service de dépannage);
- 3) SC: accès à l'information touristique du Club (prestation non forcément liée à la voiture);
- 4) SC: tests d'automobiles et d'accessoires, en collaboration avec d'autres organisations européennes;
- 5) SC: renseignements et documents douaniers;
- 6) SC: fonds de solidarité (aide aux sociétaires victimes de dégâts causés par du gibier et la nature);
- 7) SC: prévention routière (le TCS a une politique de prévention routière indépendante, mais il collabore avec d'autres organismes dont le Bureau pour la Prévention des Accidents (BPA) fait partie);

(3) TCS, rapport annuel 1981, p. 20

- 8) SC: centrale d'alarme (téléphone no. 140) couvrant toute la Suisse pour les appels de détresse; fonctionne en quatre langues, 24 heures sur 24, en liaison avec la radio et la gendarmerie;
- 9) renseignements juridiques et consultations juridiques auprès d'un avocat (par exemple en cas d'accident, ou pour vérification de factures);
- 10) cours "mieux conduire", cours techniques, premiers secours (une légère finance d'inscription est demandée, selon les sections);
- 11) contrôle de l'état de marche du véhicule;
- 12) bulletins des sections.
- les prestations commerciales (fournies généralement par les offices):
 - A) livret ETI (assurance voyage);
 - B) protection juridique ASSISTA;
 - C) voyages ("TCS Voyages"): vente de billets d'avion, réservation d'hôtels, location d'appartements et de bungalows;
 - D) vente d'accessoires automobiles (spécialisée sur certains articles liés à la sécurité et à la protection de l'utilisateur de la route: casques, sièges d'enfants, extincteurs, pharmacies, etc.).

Le siège central gère les prestations commerciales et non-commerciales distribuées par lui-même, par les sections et par les offices; les sections ne s'occupent que des prestations non-commerciales, alors que les offices fonctionnent comme de véritables magasins de vente. La gamme des produits est suffisamment étendue pour mériter une gestion efficace et suivie; de nouvelles prestations sont ajoutées quand les besoins s'en font sentir (par exemple Touring-Secours-Transport et le nouveau livret ETI en 1980, et la carte Touring-Secours en 1981).

POLITIQUE DE PRIX

La vente bénéficiaire de prestations commerciales, essentiellement celles des catégories A) et B), a pour but de couvrir les charges et les frais occasionnés par l'offre de prestations non-commerciales, qui sont toutes déficitaires; le journal Touring est quant à lui payé par la cotisation. Les

prix des prestations commerciales sont basés sur ceux de la concurrence (par exemple des compagnies d'assurance ou des agences de voyage); pourtant, comme le TCS est un club et non une entreprise commerciale, il ne cherche pas à "créer la différence"; ses arguments sont plus informatifs qu'émotionnels. Il respecte d'autre part la déontologie des assureurs.

Cette approche en matière de politique de prix rappelle singulièrement celle des entreprises publiques, par exemple les CFF ou les PTT, qui ont à fournir à perte des services publics obligatoires, perte qu'ils cherchent à couvrir par le produit de prestations commerciales ou par une indemnisation des pouvoirs publics.

L'annexe 3 présente une analyse synthétique des centres de frais, respectivement de profit. Le lecteur pourra ainsi se rendre mieux compte de ce que coûtent ou rapportent certaines prestations.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Celle-ci est assez intimement liée à la politique de produits, dont elle facilite l'accessibilité; bien des prestations non-commerciales sont fournies sous forme d'information, par téléphone, par poste ou lors d'un entretien; les offices se chargent de la distribution de la plupart des prestations commerciales et non-commerciales. Le téléphone no. 140, valable dans toute la Suisse met à la portée des sociétaires (franchise de Fr. 15.--) et des non-sociétaires (frais effectifs à payer) le service de dépannage.

Trente offices du TCS sont répartis dans les principales villes du pays (voir la carte du "réseau TCS" en annexe 4). Les offices sont les représentations officielles du club où l'on s'adresse pour bénéficier de l'une ou l'autre des prestations. La vente peut s'y faire directement, par correspondance ou par téléphone. D'autre part, ces offices peuvent être des relais pour les prestations offertes par le siège.

Selon une enquête ayant paru dans le journal *Touring*, l'activité des offices se présente comme suit:

Services	% de l'activité	domaine	
		commercial	non-commerc.
Voyages	29,7	X	
Renseignements touristiques et autres activités non-commerciales en faveur des sociétaires	21,3		X
Recrutement et accueil de nouveaux membres	12,1		X
Renseignements et vente de livrets ETI	10,7	X	
Assurances	7,3	X	
Vente cartes routières, publications touristiques, accessoires auto.	7,1	X	
Renseignements touristiques et douaniers	3,5		X
Vente bons d'essence	2,5	X	
Travail pour les sections	2,9		X
Assurances ASSISTA et INTASS	2,4	X	
Change	0,5	X	
TOTAL	100,0	60,2	39,8

Source des chiffres: *Touring* no. 27, 9 juillet 1981

A ces offices s'ajoutent treize bureaux de renseignements dont la gamme des prestations est un peu plus restreinte. Dans les six centres techniques ont lieu les cours de perfectionnement (mécanique, conduite) pour sociétaires, ainsi que les contrôles techniques des véhicules. On observe donc que le réseau de distribution du TCS est bien réparti dans le territoire, et très fiable puisque ne comprenant pas d'intermédiaires entre l'organisation et ses publics, si ce ne sont les offices et bureaux de renseignements.

POLITIQUE DE COMMUNICATIONS

- la publicité

Le TCS fait de la publicité pour tous ses produits, mais pas d'une manière "tapageuse"; cette publicité cherche à correspondre à une certaine image de sobriété que le club veut se donner; il ne s'agit pas de "vendre à tous prix": en tant qu'organisme de protection des usagers de la route, le TCS doit, avant de vendre tout produit, commercial ou non, prendre l'avis de spécialistes, afin que ce produit (par exemple les assurances, les équipements) dépasse si possible largement les normes légales et techniques en vigueur.

Le rôle du publicitaire est limité par les objectifs de l'organisation, qui sont en grande partie éducatifs (par exemple comparaison de produits lors de tests). Le publicitaire cherche à rappeler constamment aux sociétaires les avantages auxquels ils ont droit, et, accessoirement, à stimuler quelque peu la vente de prestations moins connues.

Une publicité très commerciale est par conséquent exclue; concernant les médias, les annonces dans les journaux sont le support privilégié de la publicité du TCS: la plupart paraît dans le journal Touring. Le direct-mail est surtout utilisé pour les communications avec les membres, ou pour chercher de nouveaux sociétaires auprès des récents détenteurs de véhicules.

En 1980, le TCS s'est attelé à trouver de nouvelles voies pour gagner de nouveaux sociétaires. Au moment du lancement de "Touring-Secours-Transport", il a eu pour la première fois recours à un spot publicitaire à la télévision. (4) De nouveaux spots sont créés en 1981-82, et, pour le cinéma cette fois, en 1982-83; leur ton est peu agressif ("le TCS informe ses membres").

En outre, il a encouragé le public au moyen d'affiches à protéger l'environnement et à faire un usage raisonnable de l'automobile.

Pour les sociétaires, un concours a été lancé en automne 1979, sur le thème: "Connaissez-vous votre club?"; ce concours parut dans le journal Touring. Les réponses aux questions posées (à choix multiples) nécessitaient une certaine connaissance des prestations offertes par le TCS. Nul doute que le taux de réponse au concours, ainsi que le nombre de ré-

(4) TCS, rapport annuel 1980, p. 5

ponses justes ou fausses a fourni quelques indications utiles sur la notoriété des produits, complétant ainsi les informations obtenues par l'enquête "le TCS sous la loupe" dont il est question plus loin. Ainsi par ce concours la publicité et la recherche-marketing furent originellement combinées.

- la promotion des ventes

Elle constitue le prolongement de la publicité, par exemple au moyen d'affiches dans les offices de vente et l'aménagement de leurs vitrines, par un camion-exposition itinérant, par une présence dans vingt-quatre grandes foires, expositions et salons tenus en Suisse (en 1982); ces expositions sont en fait des "offices ambulants" du TCS. En outre, les patrouilleurs et les membres eux-mêmes sont utilisés comme relais de promotion; par exemple, pour ces derniers, une action offre un rabais de cotisation à chaque sociétaire amenant au club un autre sociétaire.

LA RECHERCHE ET LES ETUDES DE MARCHÉ

Le TCS entreprend une recherche-marketing très détaillée sur la concurrence; cette recherche poursuit plusieurs objectifs et revêt plusieurs formes: sondages et études de motivations, par questionnaire ou interview:

- des études sont entreprises pour savoir ce que les sociétaires et non-sociétaires pensent des prestations et du TCS lui-même, ainsi que pour déterminer le profil des sociétaires eux-mêmes (l'enquête "le TCS sous la loupe" décrite ci-après donne des résultats significatifs à cet égard); ces études générales sont entreprises tous les trois ans et touchent tous les ménages suisses; une étude plus particulière sur le journal Touring est réalisée en alternance auprès des sociétaires seulement;
- des études sont réalisées avant le lancement d'une nouvelle prestation, pour déterminer son opportunité et sa rentabilité;
- des études se font afin de déterminer la cause du mauvais accueil d'une nouvelle prestation, par exemple le cours "mieux conduire";
- des sondages se réalisent chaque année auprès de sociétaires ayant démissionné, afin d'en connaître les raisons;
- finalement, le TCS réalise des études d'efficacité publicitaire.

Ces travaux de recherche sont effectués par le service marketing du TCS, comme base de travail pour toute la gestion marketing; les études sont quant à elles sous-traitées à des instituts spécialisés, comme Publitest.

L'ENQUETE "LE TCS SOUS LA LOUPE" (5)

L'analyse des louanges, critiques ou réclamations adressées au TCS pour des cas particuliers ne permet pas de dégager une image fiable de ce que les sociétaires pensent de leur club; des éléments intéressants ressortent, mais il n'est pas possible d'en tirer des conclusions pour la politique et la gestion du club.

C'est pourquoi le TCS a confié en 1978 et en 1982 à un institut spécialisé dans les sondages d'opinion "le soin d'effectuer une enquête représentative auprès de ménages et de personnes appartenant à certains groupes de population définis et choisis en fonction de critères scientifiquement reconnus". (6)

Parmi les différents résultats qui se dégagent du sondage, nous retiendrons les suivants qu'on peut classer en deux catégories:

1) Informations générales, descriptives

- les membres du TCS sont représentatifs de la moyenne suisse quant au rapport "voitures par ménage";
- le parc automobile des membres du TCS ressemble de très près, quant à sa structure, à celle que fait apparaître la statistique des véhicules à moteur: les marques les plus répandues sont VW, Opel, Ford et Renault;
- sur un total de 100 automobilistes

	1978	1982
sont sociétaires du TCS	58	60
sont sociétaires d'autres clubs	6	10
ne sont affiliés à aucun club	36	30

(5) voir Touring, nos. 31 à 34, 2-9-16 et 23 août 1979

les chiffres de 1982 proviennent directement du siège central du TCS

(6) dans Touring, no. 31, 2 août 1979

- les sociétaires sont

	1978	1982
des hommes	86 %	83 %
des femmes	14 %	17 %
moyenne d'âge des membres	43 ans	45 ans

2) Attitudes face au TCS et aux services offerts, connaissance des prestations

- les trois-quarts des sociétaires ont adhéré au TCS en raison de certains services offerts:

en % des réponses spontanées (7)	1978	1982
Touring-secours	50	95
journal Touring	40	46
livret ETI	30	71

- la défense des sociétaires est jugée comme:

en % des réponses	1978	1982
bonne à très bonne	67	62,4
assez bonne	21	19,8
pas très bonne	3	6,3
très mauvaise	3	1,8
ne savent pas	6	9,7

(7) certaines réponses donnent un résultat supérieur à 100 %, en raison des choix multiples possibles

- l'image du TCS peut être esquissée autour des qualificatifs suivants:

en % des réponses (7)	1978	1982
varié, polyvalent	51	66
populaire	54	65
intéressant	44	54
universel	31	38
grand	26	37
moderne	26	33
agressif	5	7
réserve	4	4
petit bourgeois	2	3
ennuyeux	3	3
démodé	2	2

"Le sondage proposait aux personnes interrogées toute une liste de sujets et de domaines, dans laquelle elles avaient à choisir ceux pour lesquels elles constataient un engagement particulier du TCS. On peut donc penser qu'en choisissant telle ou telle rubrique, la personne désignait en même temps le domaine dans lequel surtout elle souhaite voir le club déployer ses efforts".
(8)

- connaissance des prestations du TCS:

le tableau suivant met en parallèle la connaissance spontanée et la connaissance provoquée des principales prestations du TCS.

(7) certaines réponses donnent un résultat supérieur à 100 %, en raison des choix multiples possibles
(8) Touring, no. 33, 16 août 1979

Prestation (en % des réponses)	Connaissance spontanée		Connaissance provoquée	
	1978	1982	1978	1982
Dépannage Touring-Secours	82	79	98	98
Livet ETJ	N.I.	50	95	95
Cours TCS Diagnostic véhicules	20	19	85	85
Information touristique	16	3	75	66
Journal Touring	15	13	97	97
Assurance Assista	14	17	N.I.	69

N.I. = non-indiqué

Dans les deux cas, (connaissance spontanée ou provoquée) une partie importante des sociétaires est bien au courant des prestations offertes par le TCS; ils ont acquis cette connaissance en lisant les journaux du club (Touring ou bulletins des sections), en recourant aux services des offices ou à l'une ou l'autre des prestations offertes. On peut remarquer, selon le tableau ci-dessus, et bien qu'il ne soit pas complet, que tant les prestations commerciales que les prestations non-commerciales sont bien connues.

Le travail du service marketing, et en particulier celui du publicitaire, est de raviver sans cesse la connaissance des prestations auprès des sociétaires, et de faire connaître cette vaste gamme de produits aux nouveaux membres accueillis chaque année.

Le résultat globalement positif de cette enquête a donné au TCS l'idée de réaliser une page publicitaire originale, qui a paru dans Touring en 1979, et que nous avons reproduit en annexe 5.

Pour conclure cette partie consacrée à la recherche-marketing, nous renvoyons le lecteur à l'annexe 6; il y trouvera quelques résultats d'un sondage réalisé sur la manière dont les sociétaires jugent le journal Touring, une des importantes prestations non-commerciales du TCS.

CONCLUSION

En matière de marketing, le lecteur a pu se rendre compte que le TCS développe une stratégie globale et systématique, stimulée par le fait qu'une bonne partie des prestations est gérée de manière commerciale, ce qui rejaillit sur les prestations non-commerciales.

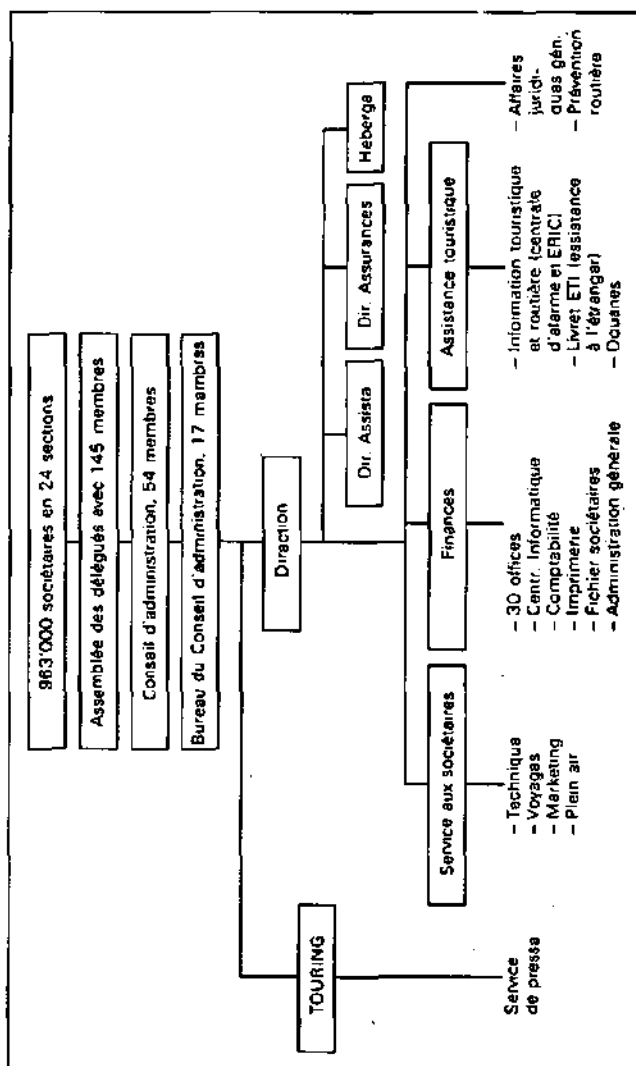
Une base de recherche assez développée pour une organisation sans but lucratif, une gamme large et équilibrée de prestations, une image de marque que l'on peut qualifier de bonne, font que le TCS est l'une des rares organisations qui, à notre connaissance, pratique de manière complète et efficace les différentes phases d'une "approche-marketing", c'est-à-dire cherche à se tourner le plus complètement possible vers la satisfaction des besoins de ses sociétaires.

Ce cas ne tient pas compte d'autres actions du TCS, notamment sur le plan politique ou économique, où la limite entre de "simples relations publiques", le marketing de l'organisation ou son action de "lobby" n'est pas facile à tracer.

Sources:

- entretiens avec M. A. Kaczmarek, service marketing TCS;
- brochure TCS: "Une efficacité calculée", division de publicité, 1976;
- rapports d'activité TCS;
- statuts du TCS et règlements d'application;
- "Touring jugé par ses lecteurs", article signé W.R., dans Touring no. 3, 22 janvier 1981 et no. 15, 16 avril 1981;
- "Trente enseignes pour le TCS", dans Touring no. 27, 9 juillet 1981;
- "Le TCS sous la loupe", dans Touring nos. 31-32-33-34, 2-9-16 et 23 août 1979;
- documents publicitaires TCS

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DU TCS



Source: rapport annuel du TCS, 1980, p. 36

ANNEXE 2: EFFECTIF ET REPARTITION DU PERSONNEL DU TCS

	<u>1981</u>	<u>1980</u>
Effectif du personnel au 31.12	669,5	670
1. Assistance Technique		
- Touring-Secours y compris l'administration à Emmen et 5 centrales téléphoniques du no. 140	246,5	242
- Tests et informations techniques	9	8
2. Assistance Touristique		
- Centrale d'alarme Genève	14	14
- ETI/INTASS administration et envoi	7,5	10,5
- Assistance étranger / Assista Etranger	29,5	30,5
- Information routière	2	2
- Lettres de crédit / Documents douaniers	9,5	9,5
- Information touristique	4	4,5
- Bons d'essence	-	1
3. Autres services		
- Assistance juridique	3,5	4
- TCS Voyages et éditions	20	18,5
- Prévention routière / protection de l'environnement	8	7
- Vente d'accessoires, de cartes et de guides	5	5
- Camping et cyclotourisme	9,5	8,5
- Service de presse, rédaction de Touring et de "Freizeit/Loisirs"	17	17
- Sociétés annexes Assista Suisse et Assurances SA	20	16,5
4. Offices		
- 30 offices y compris leur administration à Genève (4 personnes)	172,5	177
5. Services généraux à Genève		
- Direction, administration des membres, comptabilité, marketing, publicité, etc.	92	95,5

Source: rapport annuel du TCS 1981, p. 32

ANNEXE 3: ANALYSE FINANCIERE DE QUELQUES CENTRES D'ACTIVITE (en francs)

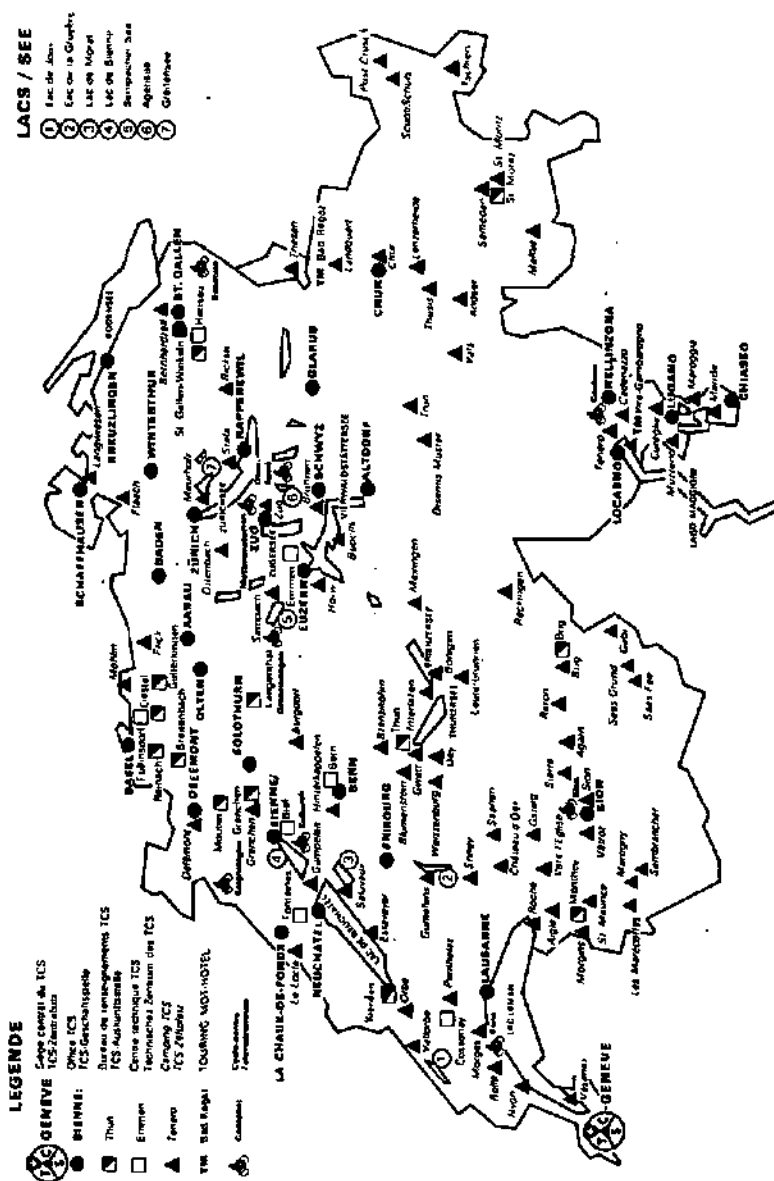
	1980	1981
* Finances et services généraux:	- 7'288'366.--	- 7'073'796.--
* Assistance touristique	- 1'281'350.--	- 1'893'341.--
* Affaires juridiques et assurances:	268'902.--	433'504.--
* Services aux sociétaires:		
- Ventes et éditions	231'540.--	121'514.--
- Camping et cyclotourisme	808'304.--	783'504.--
- Voyages	902'529.--	1'034'044.--
- Dépannages, assistance technique	- 15'829'622.--	- 15'959'745.--
Globalement:	- 22'188'063.--	- 22'554'316.--

La publication du journal Touring n'est pas comprise ci-dessus. Les services généraux offrent la plupart des prestations non-commerciales décrites dans le cas.

Les charges ci-dessus sont couvertes par les cotisations des membres (sociétaires), ainsi que les revenus du portefeuille et des immeubles.

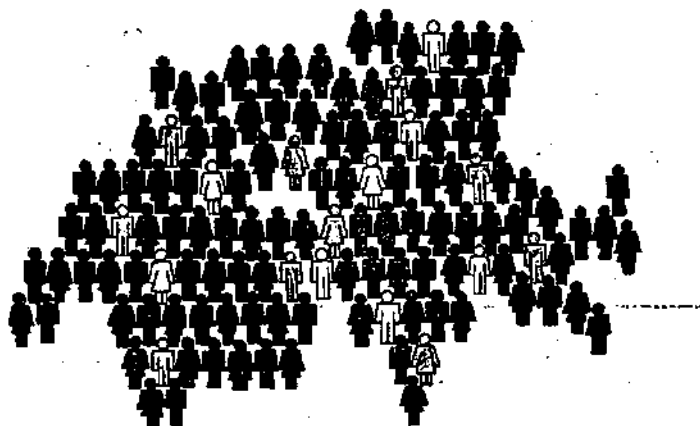
Ce tableau a été construit par l'auteur de ce travail à partir du rapport d'activité 1980, p. 30, et du rapport d'activité 1981, p. 30.

ANNEXE 4: RESEAU DE DISTRIBUTION DU TCS



Source: annexe hors texte du rapport d'activité 1981

Merci d'être contents!



Qu'il pleuve ou qu'il vente, être dépanné par Touring Secours est très important pour les usagers du TCS.

Ceux qui ont eu recours à ces services, en ont-ils été satisfaits? C'est la question que nous leur avons posée, au cours d'un récent sondage d'opinion.

* Sondage représentatif réalisé auprès de 600 automobilistes, exclusivement participants.

Le 5,2% des personnes interrogées a répondu de façon négative, tandis que le 6,1% se déclarait parfaitement satisfait.

Mais 8,3% de nos lecteurs ont admis que non, ils n'étaient tout à fait contents de Touring Secours.

Merci d'être contents.

Le TCS du canton de Glaris, ainsi qu'officiel Touring Secours, ne se sont pas prononcés sur ce sondage.



voire
Touring Club Suisse

ANNEXE 6: SONDAGE "TOURING JUGE PAR SES LECTEURS"

(voir Touring no. 3, 22 janvier 1981 et
no. 15, 16 avril 1981)

En 1980, le TCS a chargé un institut de mener une enquête représentative sur ce que pensent de leur journal les sociétaires du TCS (une enquête similaire avait déjà été réalisée en 1975); ceux-ci ont répondu oralement à un entretien dirigé; le but était d'arriver à une appréciation générale du journal, des habitudes de ses lecteurs, de la qualité des rubriques et articles.

De manière générale, Touring est bien lu; les sujets les plus prisés sont les tests de véhicules, les questions de droit de la circulation, et les problèmes de circulation.

Par rapport aux résultats du sondage de 1975, les jugements ne sont pas plus mauvais, mais plus réservés: les lectrices se montrent plus enthousiastes que les lecteurs. Les articles sont considérés comme étant d'un bon niveau (63 % des répondants), et le journal est perçu comme "courageusement engagé dans la défense des sociétaires" (61 %). Par contre, la moitié seulement des répondants considèrent Touring comme "jeune et moderne".

Sur un barème de 6 points, Touring se voit attribuer une note moyenne de 4,6, qui est la même en Suisse romande qu'en Suisse alémanique.

Touring en tire la conclusion que les résultats sont en général satisfaisants et permettent de tracer une bonne ligne de conduite pour la rédaction; il s'agit d'assurer en permanence une coïncidence aussi complète que possible entre les points forts de l'intérêt des lecteurs, d'une part, la forme et le contenu du journal, d'autre part.

Ceci est d'autant plus vrai que le journal est un "produit automatique", que tout sociétaire reçoit dès son adhésion; il s'agit donc de faire "mordre" le lecteur par une information substantielle qui enrichira ses connaissances et lui sera utile dans son comportement d'usager de la route.

LE WORLD WILDLIFE FUND (WWF)

"En fixant ses buts, le WWF reconnaît que l'homme dépend de la nature et qu'il est dans son propre intérêt de maintenir un environnement sain, agréable à vivre. ... Le WWF ne combat pas la civilisation, mais cherche à accorder harmonieusement technique et nature"

Brochure: "Le WWF se présente", p. 4



LE WORLD WILDLIFE FUND (WWF)

En 1948 se crée à Morges l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN); c'est la première organisation scientifique internationale de protection de la nature et de l'environnement.

Des chercheurs et des experts scientifiques du monde entier, à ce jour plus de deux cents, sont incorporés dans des groupes de travail pour s'occuper des problèmes de protection de la nature et élaborer, sur des bases scientifiques, des propositions concrètes.

Le WWF, quant à lui, est fondé en 1961 dans le but d'assurer la publicité et de trouver les fonds nécessaires à la réalisation des objectifs scientifiques de l'UICN. On peut donc considérer que le WWF représente "l'exécutif" de l'UICN, c'est-à-dire qu'il permet la réalisation de projets de protection de la nature, grâce à une équipe de "managers" professionnels.

Au sens du droit suisse, le WWF est constitué en fondation; son siège international, d'abord établi à Morges, se trouve dès 1979 à Gland, dans le même bâtiment que l'UICN, ce qui souligne l'interdépendance entre les deux organisations, l'une scientifique, l'autre "managériale". Aujourd'hui, le WWF est présent dans 26 pays par l'intermédiaire de ses organisations affiliées; il s'agit d'une véritable "multinationale" de la protection de l'environnement, dont l'importance va croissant; pour s'en rendre compte, on peut se baser sur l'évolution des budgets nationaux et international du WWF consacrés à la protection de la nature:

ANNEE	BUDGET (mio. du US\$)
1965	1,1
1970	6,8
1975	20,7
1980	54,3

Une étroite collaboration entre le WWF, l'UICN et l'UNEP (programme des Nations-Unies pour l'environnement) a débouché sur une stratégie mondiale en la matière, la "World Conservation Strategy", éditée en mars 1980. Les principaux éléments en sont:

- l'identification des besoins,
- la définition d'objectifs prioritaires,
- des plans d'action au niveau local, national et international,

selon lesquels l'UICN et le WWF établissent leurs propres programmes, soigneusement examinés avant d'être financés.

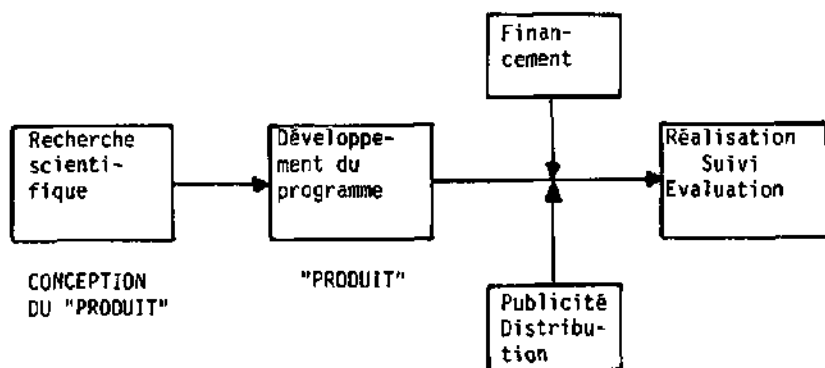
C'est à l'intérieur de cette stratégie mondiale que les "produits" du WWF se définissent. On peut les résumer comme suit:

- recherche scientifique (en collaboration avec l'UICN),
- protection des espèces en danger et des habitats naturels,
- éducation du public.

La recherche scientifique représente le "produit de base" du WWF dans la mesure où c'est "sur dossier" que toutes les actions ultérieures sont construites, à savoir les programmes de protection et d'éducation. Ces "produits" immatériels visent à modifier les attitudes et comportements des différents publics visés, donateurs ou bénéficiaires. Comme supports matériels, le WWF vend un certain nombre de produits concrets "écologiques", véhiculant l'idée de l'environnement à préserver.

Il est intéressant de relever l'évolution du WWF quant à son approche globale des phénomènes de l'environnement: lors de sa fondation, en 1961, il s'est surtout attelé à la préservation des espèces animales les plus menacées de l'extinction. Aujourd'hui, dans une perspective plus large, le WWF essaie de considérer les dérèglements de l'écosystème dans son ensemble, d'attaquer les causes plutôt que les symptômes en conciliant les intérêts de l'homme et les exigences de la nature.

La démarche marketing du WWF peut être illustrée ainsi:



Les différents publics du WWF viennent s'imbriquer dans cette démarche dès la recherche scientifique; à tous les stades, les partenaires les plus importants sont les Etats pour qu'un programme soit mené à bien. Ceux-ci sont d'ailleurs le point de

départ de la stratégie du WWF: faire voter des lois concernant la protection de la nature, et solliciter ces États pour financer tout ou partie des mesures proposées. Au cas où cette démarche se révèle inopérante, le WWF essaie alors de réaliser les projets par ses propres forces; dans de nombreux cas, un compromis peut être trouvé.

Tout en ayant d'excellentes relations avec la plupart des gouvernements, le WWF ne prétend pas faire du "lobbying" pour forcer les décisions. En matière politique, il se refuse à prendre des positions en faveur ou contre les groupements en place, mais il estime être de son devoir de participer aux débats politiques lorsque la nature et l'environnement sont en jeu.

En Suisse, par exemple, on a pu observer que la section nationale du WWF participe aux discussions concernant l'extension du réseau des autoroutes nationales, et donne des mots d'ordre pour des votations cantonales ou fédérales, comme l'initiative atomique ou l'initiative Albatros.

Dans la démarche marketing illustrée ci-dessus, les sections nationales du WWF sont importantes dans le sens qu'elles ont notamment pour mission de détecter les besoins locaux en matière de protection de la nature, et d'y faire face si elles le peuvent. Dans le cas contraire, elles soumettent le cas au WWF international qui stimule la recherche scientifique, sélectionne et coordonne les programmes selon des critères d'urgence et d'importance. Dans une phase ultérieure, il met en oeuvre les moyens financiers, publicitaires et logistiques pour réaliser ces projets.

Depuis 1961, le WWF a utilisé plus de 55 millions de dollars pour quelques 2'800 projets touchant 130 pays. De nombreux mammifères et oiseaux ont été sauvés de l'extinction. Environ 260 réserves et parcs nationaux ont été créés ou développés sur les cinq continents.

ORGANISATION DU WWF

Depuis sa fondation et jusqu'en 1978, le WWF était typiquement une organisation composée de comités exécutifs (comité de projets, comité de publicité, comité d'éducation, comité de financement) réunis sous la houlette du comité de gestion, lui-même subordonné au comité de fondation.

Ce dernier, composé de personnalités internationales de la vie publique, du monde scientifique et économique, tenait son assemblée générale une fois par an: le comité de gestion, formé des hommes d'affaires du comité de fondation, se réunissait

plus souvent, par exemple lorsque d'importantes sommes d'argent devaient être envoyées par le WWF à l'étranger; dans de tels cas, les connaissances professionnelles de ses membres se révélaient être indispensables.

Les quatre comités exécutifs, composés de spécialistes et d'hommes de métier connus, se rencontraient une fois par an pour échanger leurs idées et partager leurs expériences.

Le comité de publicité, par exemple, jouait essentiellement un rôle de relations publiques, en répondant à toutes les questions et demandes adressées au WWF; d'autre part, il s'occupait également des campagnes internationales et collaborait avec le comité financier pour les actions de collecte de fonds. Le secrétariat international, situé alors à Morges, liquidait toutes les questions courantes.

Cette organisation par comités présentait l'avantage d'être relativement souple et efficace pour un volume de travail limité; elle laissait suffisamment de marge de manoeuvre aux sociétés nationales pour leurs projets locaux. A l'époque, on ne pouvait pas encore parler de "concept marketing", comme il en a été question plus haut, mais, comme pour beaucoup d'autres organisations sans but lucratif, le WWF en présentait une ébauche au travers des activités publicitaires et de collecte de fonds.

En contre-partie de sa souplesse, l'organisation par comités présentait l'inconvénient d'être trop décentralisée du point de vue de la décision, et de ne plus pouvoir faire face à une charge de travail croissante. Les rapports scientifiques de l'UICN devaient en effet souvent aboutir à des décisions rapides en matière de "gestion par projets": action sur les gouvernements, sensibilisation de l'opinion publique, campagnes financières, etc. C'est pourquoi l'on décida de créer une équipe permanente de management, où, depuis 1978, les comités sont remplacés par des directions à la tête desquelles se trouvent des collaborateurs employés à plein temps, épaulés par des assistants et un secrétariat. L'organisation actuelle est celle qui figure à l'annexe 1.

Parmi les personnalités constituant ou ayant constitué le conseil de fondation, on peut mentionner le Prince Bernhard des Pays-Bas, le Prince Philip, Duc d'Edimbourg, Robert Mc Namara, et, pour citer un Suisse, Jacques Piccard. Il est à signaler ici la présence de David Ogilvy, directeur d'une des plus grandes agences de publicité du monde; en tant que membre du conseil exécutif, il fait bénéficier le WWF des services de son agence. L'annexe 2 présente une annonce publicitaire en la matière.

Les autres membres du comité exécutif sont des scientifiques ou des hommes d'affaires, tous de nationalités différentes, ce qui reflète bien le caractère mondial de l'organisation malgré son management "à l'américaine".

ACTIVITES DE LA DIRECTION MARKETING ET DEVELOPPEMENT

Cette direction a repris certaines attributions des anciens comités de la publicité et des projets, mais elle déploie ses activités actuelles de manière plus complète et systématique, animée d'un véritable "esprit marketing".

- RECHERCHE

Cette activité est centralisée parce qu'onéreuse; la recherche a pour but de fournir des informations utiles aux organisations nationales du WWF. D'une part, il s'agit d'effectuer des études de "surveillance marketing", en cherchant à se rendre compte de la notoriété du WWF dans le public, ainsi que de son attitude à son égard; ces études d'image de marque se font au moyen d'échantillons par pays.

D'autre part, la recherche est orientée vers de nouveaux segments de donateurs et sympathisants qui adhèreraient au WWF. Pour les donateurs actuels, des enquêtes d'attitudes cherchent à déterminer ce qui a poussé les gens à verser une contribution au WWF ou à devenir membre. Les résultats de ce genre d'enquête révèlent des différences parfois très significatives entre pays: en Suisse, par exemple, il y a un sympathisant ou membre dans un ménage sur trois. A notre avis, ceci n'est pas totalement étranger aux actuelles préoccupations en matière d'environnement (autoroutes, centrales nucléaires) et au fait que le WWF international ait son siège dans notre pays. En Hollande, on trouve également une forte densité de personnes favorables au WWF: peut-être que dans ce cas la présence du Prince Bernhard au Conseil de fondation, et son travail inlassable pour le WWF, ont montré l'exemple. Au Royaume-Uni, les sympathisants sont en croissance depuis plusieurs années. Par contre, aux Etats-Unis, on ne rencontre qu'une faible densité de personnes adhérant au WWF.

Ces dernières années, Time Magazine a réalisé des enquêtes parmi les nouveaux donateurs européens à des organisations sans but lucratif; il les a priés d'indiquer leur "organisation favorite". Comme le prouvent les résultats résumés ci-dessous, la popularité du WWF va croissant, cette organisation figurant depuis longtemps déjà parmi celles qui sont le plus souvent citées, en % des réponses:

Organisation spontanément citée	Années	
	1977	1979
UNICEF	29 %	26 %
Union internationale contre le cancer	28 %	29 %
CICR	24 %	22 %
WWF	19 %	23 %

- PUBLICITE ET PROMOTION

La direction marketing et développement s'occupe de la préparation de la publicité internationale, c'est-à-dire détermine le message à faire passer, procède aux choix graphiques et à celui des supports, avant de déterminer le planning de lancement de la campagne.

Hormis quelques spots à la télévision, le principal support de ces campagnes est constitué par la presse, quotidienne ou hebdomadaire. A notre connaissance, tous les journaux en question (par exemple l'International Herald Tribune, Time Life, Newsweek, l'Express, le Monde) sont "membres-soutien" du WWF et fournissent gratuitement l'espace nécessaire à l'insertion des annonces qui, comme nous l'avons relevé plus haut, émanent de l'agence Ogilvy & Mather.

En termes de collecte de fonds, le succès de ces annonces est grand. Le lecteur peut deviner quel segment de population est visé par ces publications: hommes d'affaires, politiciens, gens instruits, donc personnes ayant souvent une position de "leader d'opinion" et disposant de ressources financières supérieures à la moyenne.

Nous noterons qu'il n'est pas toujours possible d'utiliser la technique du "coupon-réponse" afin de ne pas porter préjudice aux annonceurs payants qui font de la publicité au verso de la page:

Une fois la campagne conçue, c'est la direction des relations publiques qui est chargée de sa réalisation pratique: contacts avec la presse et les média audio-visuels, envois personnalisés, etc.

La direction marketing et développement prépare également des plans de promotion, c'est-à-dire de vente d'objets liés à une campagne particulière ou non. Ce sont ensuite les organisa-

tions nationales qui se chargent de la vente au public, le plus souvent par correspondance, de ces produits frappés du "label Panda", animal adopté par le WWF comme logotype, en raison de sa rareté et de son image sympathique dans le public. Parmi l'assortiment, on trouve des "lessives écologiques", des vêtements, des articles de sport, des jeux éducatifs, des articles décoratifs, etc. La règle d'or est qu'aucun de ces articles ne doit porter préjudice à l'environnement, et que, dans la mesure du possible, ils doivent véhiculer un message éducatif.

- RECOLTE DE FONDS

La direction marketing et développement a également pour tâche, et ce n'est pas une des moindres, d'élaborer la conception des campagnes de récolte de fonds, ainsi que leur coordination, la partie "gestion" étant confiée à la direction des finances. Il s'agit notamment de localiser les donateurs potentiels (personnes physiques et morales) selon certains critères de segmentation, puis de requérir leur appui financier pour un projet particulier, ou en tant que membres-soutien. Les moyens les plus efficaces sont les campagnes de direct-mail et les annonces avec coupon-réponse.

Les coûts de fonctionnement du siège WWF International sont supportés par un groupe de financement appelé "le 1001"; mille et un hommes et femmes contribuent pour \$ 10'000 chacun. Les membres de ce groupe, qui fournissent un soutien permanent au WWF en termes de finances, conseils et influence, restent informés des projets et réalisations de l'organisation pour un journal régulier, des réunions et des safaris. Quand une place se libère, un nouveau membre est appelé à rejoindre les 1001, s'ajoutant au fonds. De cette sorte, le WWF s'assure en permanence des ressources stables de financement pour la gestion (en bonne partie salariale) de son centre de Gland. Les 1001, en provenance de plus de cinquante pays, traduisent également l'aspect multinational de l'organisation.

Pourtant, la grande part de l'argent récolté par le WWF provient du grand public. L'organisation compte environ 1 million de souscripteurs répondant à des appels personnels, au courrier et aux média (ce chiffre ne tient pas compte de toutes les personnes qui cotisent, en plus ou exclusivement, à l'organisation WWF locale de leur pays).

Les entreprises industrielles et commerciales du secteur privé prennent de plus en plus conscience de la nécessité de protéger la nature, et certaines deviennent de fidèles

donatrices; cependant, une grande partie de leurs "contributions sociales" va encore à d'autres causes.

Les autres sources de revenus proviennent de subventions de fondations, par exemple en ce qui concerne l'éducation, de legs (des efforts sont systématiquement entrepris pour accroître les résultats de cette sorte de financement), et de licences accordées à des entreprises, contre paiement de "royalties", pour l'utilisation du nom WWF et du symbole Panda dans le but de vendre des produits écologiques. Dans ce cas, le WWF assure un soutien logistique pour des éditoriaux et du matériel graphique.

En matière de collecte de fonds, chaque organisation nationale (vingt-six en tout) doit allouer le tiers de ses revenus à des programmes domestiques. Les deux-tiers restant sont alloués à des projets internationaux par l'intermédiaire du WWF international; il y a donc une "remontée" financière qui complète le produit des collectes directes du siège.

Parmi les organisations nationales, on peut relever les différences suivantes quant aux sources de revenus:

- La Finlande tire beaucoup de revenus de la vente d'articles portant le symbole Panda.
- Aux Etats-Unis, on recueille la majeure partie des fonds par des techniques de collecte directe (par voie postale notamment).

LE WWF SUISSE

Cette fondation compte plus de 100'000 membres, dont la croissance annuelle est comprise entre 10 et 15 %. Ces membres rapportent par leurs cotisations quelque 1,5 million de francs par an. La vente de timbres et les actions annuelles hors-membres produisent environ 3 millions de francs, la vente d'articles commerciaux 0,5 million.

Le siège suisse est à Zurich, un secrétariat romand a été ouvert à Russin (GE). Près de 30 collaborateurs travaillent à plein temps pour la section suisse.

Les dirigeants romands du WWF considèrent qu'une approche marketing est nécessaire pour faire connaître la cause et les actions du WWF, mais ils affirment la pratiquer d'une manière indifférenciée, donc en traitant toute la population de la même manière (pas de segmentation). De toute évidence, les méthodes sont moins sophistiquées qu'au siège international, et

il vaut mieux ici parler de relations publiques que de marketing, même si certaines actions sont consciencieusement préparées. Il incombe aux sections nationales, en Suisse comme ailleurs, d'éduquer le grand public sur les problèmes liés à une exploitation excessive de la nature. Cette activité est décentralisée, car l'initiative en revient aux sections qui connaissent beaucoup les mentalités nationales.

En Suisse, le programme éducatif, géré par un "service enseignants", comprend: des dossiers et du matériel audio-visuel pour enseignants, des camps pour jeunes, des stages dans des centres WWF (Yverdon, Zofingue), en bus itinérant. Nous retrouvons ici combinés des éléments de publicité et de distribution, voire même de "produits".

Pour ses membres, le WWF suisse édite la brochure Panda, paraissant 6 fois par an, et des dossiers sur des thèmes particuliers (4-5 fois par an).

Pour le grand public, un service de presse écrit des communiqués et tient des conférences de presse aux représentants des mass-média. Le WWF monte des expositions, se présente lors de manifestations populaires (Comptoir suisse à Lausanne, fêtes de la nature), entreprend des actions "de nettoyage", prend des positions et publie des mots d'ordre concernant des votations où il est question directement ou indirectement de la nature (aménagement du territoire, routes nationales, centrales nucléaires, etc.).

CONCLUSION

Au WWF International, on nous a clairement dit qu'aucune incompatibilité n'existait entre marketing et but non-lucratif. Au contraire, le premier a les moyens d'être efficacement au service du second, s'il est bien "dosé"; par conséquent, l'approche et les techniques du marketing sont utilisés systématiquement, orientés surtout vers la collecte de fonds et la conception des campagnes. Par exemple, pour la campagne "sauvez les rhinocéros", le WWF a entrepris les actions suivantes: aide aux organisations locales de protection de la nature en Afrique australe à lutter contre le braconnage, investigations sur le commerce des cornes de rhinocéros, stimulation et soutien aux gouvernements pour la création de parcs nationaux, collectes de fonds, sensibilisation du grand public.

Le WWF, entreprise multinationale de protection de la nature, en position de quasi-monopole, cherche à "vendre des idées et des comportements" afin de préserver les équilibres écologiques; s'appuyant sur une structure mixte (centralisée pour certaines campagnes mondiales, mais décentralisée pour des

campagnes locales et l'éducation du public), le WWF peut élaborer une véritable stratégie "par projets" et/ou par pays, ponctuellement ou à plus long terme.

Composé au niveau du Conseil de fondation de personnalités de renom, le WWF dégage une image de sérieux et d'efficacité, attirant le soutien financier et moral de nombreuses personnes et entreprises (dont 80 grandes multinationales industrielles ou de services).

En 20 ans, le petit Panda a acquis ses lettres de noblesse et une excellente notoriété; le jubilé, récemment célébré lors du Comptoir suisse à Lausanne, permet de mesurer le chemin parcouru. Selon le "cycle de vie des causes sociales", les questions écologiques sont en pleine phase de croissance, ce qui laisse bien augurer de l'avenir pour une organisation dotée d'une stratégie et de moyens adéquats.

Sources:

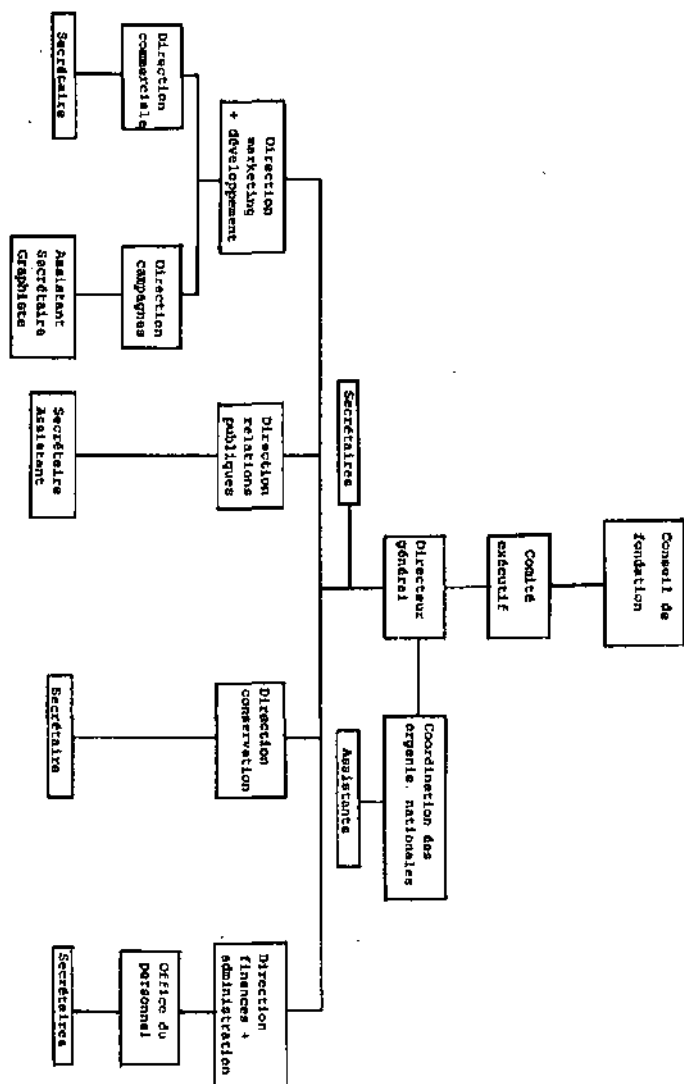
- entretiens avec Mme Erickson et M. B. Palmer (WWF International) et N. Ph. Roch (WWF Suisse)
- brochure "WWF International: its aims and achievements"
- brochure "WWF International: 20 th. Anniversary Review"
- brochure "WWF Review", sept. 1979
- brochure WWF Suisse "Le WWF se présente"
- David Hooper (ex-director of marketing & development): conférence faite aux invités des média internationaux, Londres, le 3.8.1979
- communiqués de presse du WWF.

Références consultées:

A. SEGEL & C.B. WEINBERG: "Sierra Club, publishing division", Leland Stanford Junior University, 1976 (U.S.A.)

W. MATHEWSON: "With Right Tactics, It's Easy to Market a Three-Legged Cat", The Wall Street Journal, New York, March 6, 1975 (U.S.A.)

ANNEXE 1: ORGANISATION DU WHF (environ 25 personnes en 1980)





Les rhinocéros sont menacés pour fabriquer des médailles de propagande et des bijoux en ivoire.

Fonce, Rhinoceros, Fonce L'extermination Menace

*Le rhinocéros est menacé de disparition définitive.
Pour le sauver, le World Wildlife Fund a besoin d'argent.*

POUR son plus grand malheur, le rhinocéros a une corne. Celle-ci peut être vendue jusqu'à 5000 l'once. Quiniment le prix de l'or. C'est pourquoi des braconniers massacrent les rhinocéros uniquement pour leurs cornes.

En Asie, on croit encore que la corne de rhinocéros réduite en poudre est un aphrodisiaque, ce qui est faux, bien entendu. Des tribus du Yunnan du Nord sculptent la corne de rhinocéros pour en faire des manches de poignards.

Tout cela a pour résultat que la population globale du rhinocéros blanc du nord, déjà peu nombreuse, a été réduite en Afrique à moins de deux cent cinquante héris.

En Afrique Orientale, pendant les cinq

dernières années, des massacres illégaux ont réduit la population du rhinocéros noir de 90%.

En Tanzanie, dans le cratère Ngorongoro, il y avait l'année dernière soixante-seize rhinocéros noirs. Aujourd'hui, il en reste à peine vingt-cinq.

Au Kenya, même dans le Parc National Meru, plus de cent rhinocéros ont été braconnés ces derniers dix-huit mois.

En Asie, il reste moins de deux cent cinquante rhinocéros de Sumatra. La population du rhinocéros de Java est réduite à cinquante; c'est dire si la situation est critique.

Le World Wildlife Fund lance d'urgence une campagne pour empêcher la disparition définitive de toutes les espèces

de rhinocéros.

Il a été obtenu des gouvernements du Kenya et de Hong Kong d'interdire tout commerce de corne de rhinocéros. Mais des mesures plus sévères doivent être adoptées:

1. Les vulnérables rhinocéros doivent être dirigés vers des réserves.
2. Pour arrêter le braconnage il faut disposer d'urgence de plus d'hommes et d'un meilleur matériel, comme des hélicoptères et des véhicules à 4 roues motrices.
3. Il faut trouver des moyens pour empêcher le commerce illégal de corne de rhinocéros et pour en réduire la demande. D'autres gouvernements seront exhortés à suivre l'exemple de Hong Kong et du Kenya.

Pour financer cette opération, nous avons besoin de votre aide. Rapidement.

Envoyez vos dons à l'Organisation World Wildlife Fund de votre pays. Si vous habitez un pays où le World Wildlife Fund n'est pas représenté, vous pouvez envoyer des fonds à:

**Sauvez le Rhinocéros
World Wildlife Fund
1196 GLAND, Suisse.**



Le W. W. F. remercie l'Agence pour l'Environnement

Cette annonce a été diffusée gratuitement par l'Agence pour l'Environnement

Adoptez une attitude responsable pour l'Environnement

LA CHAÎNE DU BONHEUR

"La Chaîne du Bonheur de la SSR n'est pas une organisation technique de secours. Elle est là pour faire prendre conscience de certains drames, pour déclencher un acte de solidarité et permettre l'expression d'une volonté généreuse. Elle symbolise à la fois l'aile et l'antenne des oeuvres suisses d'entraide qui, elles, ont à secourir sur place".

Paul Vallotton

LA CHAÎNE DU BONHEUR

INTRODUCTION

La Chaîne du Bonheur est l'organisation de secours de la SSR (Société suisse de Radiodiffusion) destinée à soulager misère et malheur permanents ou occasionnels. Fondée à Radio-Lausanne par Roger Nordmann, avec le concours de Jack Rollan, la Chaîne est née en 1946. L'émission, hebdomadaire pendant plusieurs années, est assez rapidement devenue nationale, puis internationale en 1948. Au fil des années, les interventions se sont faites épisodiques. Aujourd'hui, elles sont généralement annuelles, réalisées fin novembre ou début décembre, lors d'un "marathon radiophonique". Malgré ces interventions ponctuelles sur les ondes, la présence de la Chaîne est permanente en Suisse romande.

Les bénéficiaires, qui seront étudiés plus loin, sont avant tout des enfants, des vieillards, des défavorisés, des sinistrés. La Chaîne du Bonheur a pour but de "susciter un joyeux esprit d'entraide et de solidarité à l'égard d'un monde secoué par les catastrophes naturelles et les conflits". (1)

"L'intervention de la Chaîne du Bonheur varie de cas en cas quant à la forme et à l'importance. Elle se matérialise par des campagnes urgentes ou concertées à l'avance. Elle peut être l'apanage exclusif de la SSR, ou représenter l'appui de la Radio et de la TV suisses à une opération de grande envergure, requérant le concours de toute la population suisse". (2)

Entre 1946 et 1978, 37 millions de francs ont été recueillis en Suisse pour des personnes résidant en Suisse, auxquels s'ajoutent 45 millions de francs pour des secours à l'étranger. A cela, il faut encore ajouter le produit des campagnes les plus récentes, par exemple en faveur des réfugiés indo-chinois, ou "boat-people" (1979) et des victimes de séismes en Italie et en Algérie (1980), ce qui porte le total des fonds collectés à plus de 100 millions de francs (en valeur courante). En outre, de nombreux dons et prestations en nature ont été offerts à la Chaîne. (3)

Lors de la seule année 1980, la Chaîne a reçu 24 millions de francs, dont 5 pour les réfugiés, et 19 pour les victimes des tremblements de terre.

(1) Document interne de la Chaîne du Bonheur, 21.11.1978

(2) La Chaîne du Bonheur de la SSR: directives, août 1980

(3) L'annexe 1 présente quelques-unes des actions les plus importantes de la Chaîne

En mars 1983, la Chaîne du Bonheur a été transformée en Fondation de droit public, placée sous l'autorité de surveillance du Conseil fédéral.

ORGANISATION DE LA CHAÎNE DU BONHEUR

"Chaîne du Bonheur: frais généraux zéro!" Ce slogan est vrai, parce que tous les collaborateurs de la Chaîne sont des salariés de la SSR à Lausanne, qui consacrent une partie de leur temps aux activités de la Chaîne; de fait, le travail le plus régulier, essentiellement administratif, est assuré par deux personnes seulement, représentant un poste et demi de secrétariat. Le secrétaire général de la Chaîne, ainsi que le comptable, ne consacrent qu'un quart de leur temps environ à celle-ci.

Le secrétaire général de la Chaîne est directeur de la coordination Radio-TV, et parallèlement président de la Commission nationale de projets qui regroupe la Croix-Rouge, Caritas, l'Entraide Protestante (EPER) et l'Entraide Ouvrière. Cette commission est chargée d'attribuer les fonds recueillis par la Chaîne aux programmes de secours qu'elle peut accepter et faire exécuter. Elle a déjà mis sur pied 160 programmes de secours aux réfugiés dans le monde entier, pour ne prendre qu'un exemple.

Les tâches principales de secrétaire général de la Chaîne consistent en représentations, relations publiques, affectation des fonds à des projets internationaux. En outre, il collabore avec les organismes sociaux privés et publics, par exemple pour des enquêtes au sujet de bénéficiaires suisses de la Chaîne du Bonheur.

Le comptable de la Chaîne est le comptable de la Radio romande; celui-ci gère le CCP 10-15000, affecte les fonds en Suisse ou les place en attente, présente les comptes en fin d'année.

A ces personnes permanentes, bien qu'employées à temps partiel, s'ajoutent des aides administratifs temporaires pour décharger le comptable pendant les périodes de fin d'année, ainsi que des animateurs de la Radio pour la collecte de fonds le jour "J".

Outre ces frais de salaires, tous les autres frais généraux de la Chaîne (téléphones, timbres, etc.) sont pris dans le budget de la Radio-TV suisse romande.

LANCEMENT D'UNE ACTION

L'actualité fournit en général un ou plusieurs thèmes aux actions annuelles, nationales ou internationales. L'annexe 1

présente une liste des principales actions menées par la Chaîne depuis sa fondation, et les montants correspondants recueillis.

"En cas de catastrophe ou d'événement grave, le secrétaire général, après avoir orienté le directeur général (de la SSR) et pris contact avec les oeuvres d'entraide, convoque le conseil exécutif (4) à une conférence téléphonique. Le conseil délibère de l'opportunité d'une mise en oeuvre de la Chaîne du Bonheur". (5)

En l'absence de catastrophes ou de guerres, les thèmes proposés par l'Organisation des Nations Unies, comme "l'année de l'enfant", sont parfois retenus. Pour 1981, "année des handicapés", la Chaîne n'a pas élaboré de campagne propre afin de ne pas concurrencer les programmes de nombreuses autres organisations; par contre, elle a versé le quart des recettes de son action 1981 en faveur des handicapés.

COLLECTE DE FONDS ET DONATEURS

La collecte de fonds se fait principalement par la voie des ondes au moyen d'un marathon téléphonique qui dure une journée; celui-ci est soutenu par quelques émissions d'appui et des campagnes spéciales; les effets de la collecte de fonds d'un jour se font encore sentir plusieurs mois après. L'action radiophonique est présentée et animée par les collaborateurs radiophoniques (Michel Dénériaz, Emile Gardaz, Daniel Glatz, Jean Martel, Robert Burnier, etc.) qui sollicitent les dons et font régulièrement le point sur l'antenne avec le comptable de la Chaîne sur la progression du montant des dons.

Les auditeurs sont invités à téléphoner pour annoncer le montant de leur don qui est reçu par l'un des 30 appareils du standard. Bien que cela puisse arriver, il n'y a le plus souvent pas de cible, ni de montant conseillé: chaque don, même modeste, est accueilli avec gratitude.

Pour l'action de l'automne 1980 (victimes des tremblements de terre en Italie et en Algérie), une cible indicative de 10 millions de francs avait été suggérée, bien que les besoins ne fussent pas immédiatement chiffrables; en réalité, ce sont plus de 19 millions qui sont parvenus dans les caisses de la Chaîne.

(4) Ce conseil exécutif est composé des coordinateurs Radio-TV de la direction générale et des régions et des responsables désignés des deux média et des régions.

(5) Chaîne du Bonheur de la SSR: directive 6.1, août 1980

Le succès de cette campagne est estimé provenir en grande partie du nombre de travailleurs italiens en Suisse, pour les familles desquels la solidarité nationale a joué. Il s'agit de loin de l'action la plus importante de la Chaîne.

En fin de journée du marathon radiophonique (qui dure de 6 heures à 24 heures), un montant approximatif des dons est annoncé. En réalité, il est souvent très inférieur à ce que les donateurs versent sur le CCP 10-15000 dans les semaines qui suivent. Par exemple, toujours pour la même campagne de l'automne 1980, la Chaîne du Bonheur a reçu environ 12'000 appels téléphoniques en une journée, mais les donateurs furent plus de 30'000 deux mois après l'émission.

Ceci s'explique pour plusieurs raisons:

- les auditeurs doivent décliner leur nom, adresse et numéro de téléphone: certains d'entre eux ont peur d'être "pris dans des listes d'adresses" ou de passer à l'antenne;
- malgré le nombre de téléphones et la dérivation automatique des appels vers les standardistes libres, le numéro peut "sonner occupé" lors de plusieurs appels successifs;
- de nombreuses personnes ne se décident que plus tard à verser un don à la Chaîne, ou organisent localement des manifestations dont le produit est versé à la Chaîne ultérieurement (collectes dans les écoles, vente d'objets, etc.).

Les montants annoncés qui dépassent Fr. 1'000.-- sont en général contrôlés par un rappel immédiat de l'auditeur, ceci pour dépister des canulars.

Le montant moyen versé oscille autour de 50 francs; la répartition modale des versements n'est pas calculée.

RECHERCHE CONCERNANT LES DONATEURS

Aucune recherche sur les donateurs n'est faite, même en analysant les coupons des bulletins de versements reçus. Ceci est justifié pour les raisons suivantes:

- il faut éviter de montrer des disparités de dons entre régions (villes-campagnes, "cantons riches-cantons pauvres") et entre personnes (personnalité en vue-anonyme); lors du jeu radiophonique, il est d'ailleurs possible de se faire une idée des catégories de donateurs;
- les responsables de la Chaîne manquent de temps pour réaliser des statistiques.

Une recherche systématique sur les qualités des donateurs, selon les critères de segmentation traditionnels, est jugée inutile à cause de la volonté délibérée de traiter chacun sur un pied d'égalité, pour que l'action de solidarité soit vraiment le reflet de toutes les couches de la population, et pour valoriser les dons des gens les plus modestes. Selon les responsables de la Chaîne, le résultat global des actions ne serait pas de beaucoup meilleur en connaissant mieux les opinions et comportements des donateurs, et en élaborant des "stratégies d'attaque des gros donateurs"; ce qui est suggéré sur l'antenne, ce sont les collectes spontanées dans les écoles, les entreprises, etc, pour provoquer un effet d'entraînement.

Afin d'éviter du travail et des frais administratifs, les donateurs sont remerciés globalement et sur les ondes. Aucune distinction n'est faite entre "petits" et "gros" donateurs.

PRESTATIONS DE LA CHAÎNE ET BENEFICIAIRES

La "gamme de prestations" de la Chaîne du Bonheur est axée sur deux catégories de bénéficiaires:

- les personnes résidant en Suisse (actions nationales)

Chaque année, plus de 600 personnes suisses, ou étrangères résidant en Suisse, bénéficient de l'assistance de la Chaîne; ce sont en général des jeunes, des personnes âgées, des chômeurs, des victimes de "coups du sort"; peu d'entre elles sont aidées régulièrement, au maximum trois fois de suite. La Chaîne a pour politique de faire un versement unique, motivé par des circonstances particulières.

L'administrateur de la Chaîne est responsable de cette activité "nationale", dont la constante est l'action menée plusieurs fois en faveur des "familles qui ...", des familles que ...". Celle-ci fut notamment reconduite en décembre 1981, en faveur des handicapés.

Quand les cas parviennent à la connaissance de la Chaîne (voir plus bas comment), et qu'après analyse ils retiennent son attention, les "dépannages financiers" correspondants oscillent dans une fourchette comprise entre Fr. 200.-- et Fr. 2'000.--.

CONNAISSANCE DES CAS

Dans les deux tiers des cas, des personnes sollicitent spontanément l'aide de la Chaîne; il faut signaler que le 80 % de ces requêtes proviennent de femmes!

Pour l'autre tiers, les cas sont présentés par les offices sociaux privés et publics. Grâce aux services sociaux et aux voisins, les responsables de la Chaîne pensent qu'il y a peu de misère inconnue, malgré la fierté de certaines personnes se refusant à toute aide.

BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires ne sont jamais anonymes; la Chaîne connaît leurs noms et adresses, le motif de la requête, l'aide accordée ou non. Ces renseignements sont soigneusement conservés dans une cartothèque, constituée principalement pour lutter contre les abus (bénéficiaires fictifs, ou répétitifs sans justification). La Chaîne tire ses renseignements des offices sociaux ou des ecclésiastiques; parfois même, elle prend directement contact avec les bénéficiaires à domicile, pour obtenir des renseignements de première main par l'observation et la discussion.

Quelques pourcents seulement des cas présentés à la Chaîne ne donnent pas lieu à une aide car ils ont été jugés abusifs.

Ces enquêtes et contrôles, à première vue tracassiers, sont surtout effectués pour rassurer les donateurs; on leur garantit ainsi que les fonds sont utilisés à bon escient, pour des cas dont le bien-fondé est constaté.

Les prestations de la Chaîne ne sont pas que financières, mais également prophylactiques; dans la mesure du possible, par l'entremise des services sociaux, elle essaie de conseiller les bénéficiaires, de les aider à calculer leur budget, etc. L'argent n'arrive pas tout seul, il est "emballé" par un service visant à prévenir dans la mesure du possible une nouvelle situation de nécessité. Exception faite des cas graves dus à la maladie, à un accident, au décès ou aux catastrophes naturelles privant des personnes de leur revenu, la plupart des situations d'assistance proviennent d'une mauvaise gestion du budget.

En moyenne, les trois quarts des bénéficiaires remercient la Chaîne, directement ou par l'entremise des services sociaux.

- les personnes résidant à l'étranger (actions internationales)

Les actions internationales se font d'habitude en collaboration avec les spécialistes sur place du Corps de Secours suisse en cas de catastrophe (du ressort de la Confédération), avec la Croix-Rouge, Caritas, l'Entraide Protestante et l'Entraide Ouvrière, plus occasionnellement avec Enfants du Monde ou Terre des Hommes.

La Chaîne respecte le calendrier des collectes d'entraide, mais peut parfois entrer en concurrence avec une autre organisation, ou l'aider, selon les événements.

La Chaîne du Bonheur apporte une aide exclusivement financière, les organismes mentionnés ci-dessus ayant évalué les besoins, élaboré des projets et s'occupant de la réalisation pratique. Mais l'argent n'est jamais envoyé directement à l'étranger, il est bloqué en Suisse jusqu'à ce que le projet démarre. Les délégués sur place des oeuvres d'entraide présentent un rapport au secrétaire général de la Chaîne, qui se rend parfois sur les lieux des opérations. Dans la mesure du possible, l'argent est réservé à des projets pour lesquels la population locale est associée; ce n'est pourtant pas une règle générale, notamment dans les cas de reconstruction, où il faut recourir à du matériel préfabriqué nécessitant des spécialistes.

Pour ces projets internationaux, l'idée de la Chaîne est d'intervenir là où l'Etat ne le fera pas, pour des habitations particulières, des projets sociaux, etc. Il faut noter que certains pays ont parfois refusé son aide, par exemple la Chine populaire, mais la Chaîne travaille également dans les pays d'Europe de l'Est.

AUTRES ACTIONS

L'action "mimosas", bien connue en Suisse romande, est le fruit d'une collaboration entre la Chaîne du Bonheur et la Croix-Rouge, qui assure la vente de ces fleurs. Celles-ci sont vendues par des communes de la Côte-d'Azur (Nice, Cannes, etc.) et revendus au profit de vacances ou parrainages d'enfants dans le besoin. La Chaîne touche le 10 % du revenu net des ventes.

La Chaîne du Bonheur a son équivalent en Suisse alémanique et au Tessin, avec les organismes "Glückskette" et "Catena della Solidarietà", qui entreprennent des actions similaires, les mêmes jours ou non que la Chaîne romande. A cause du marathon radiophonique, il y a eu simultanément notamment dans le cas de la campagne de l'automne 1980, en faveur des sinistrés d'Algérie et d'Italie.

L'idée de réaliser une "Chaîne des chaînes de télévision" mûrit depuis quelques temps. En décembre 1981 et 1982 a eu lieu l'action "bougie de Noël", réalisée simultanément par plusieurs chaînes de télévision européennes, comme symbole de la paix dans le monde. L'idée était de véhiculer un concept global dans toute l'Europe, et de laisser à chaque pays le choix des actions précises à entreprendre. Dans de nombreux pays, les

actions furent menées en faveur de la Pologne à cette occasion, mais la Chaîne des chaînes n'avait pas pour mission de récolter de l'argent.

POLITIQUE D'INFORMATION DE LA CHAÎNE DU BONHEUR

Celle-ci se limite presque exclusivement à la publicité radio-phonique, bien qu'en dehors des journées d'action la Chaîne donne quelques conférences de presse, avec diffusion de dossiers de presse, comme pour l'action de l'été 1982 en faveur du Liban. Certains journaux romands, le plus souvent, publient suite à cela des communiqués pour annoncer la collecte de fonds. L'annexe 2 en donne un exemple pour la campagne de décembre 1981.

La Télévision donne quelques reflets des actions le jour où elles se déroulent, dans le cadre du Téléjournal, au moyen de reportages ou d'émissions spéciales. La TV est de plus en plus associée à la Chaîne comme moyen de communication.

Pour l'instant, la Chaîne n'édite pas de publications, et les documents internes se résument à de brefs historiques et récapitulations de chiffres des actions. Pourtant, avec la transformation du statut juridique de la Chaîne, les informations deviendront plus régulières, au moins annuelles. L'information-presse sera notamment améliorée pour conserver la confiance des gens, la portée de ce qui est écrit étant supérieure à ce qui est simplement dit sur les ondes.

CONCLUSION

Toute l'activité de la Chaîne du Bonheur se fait donc, aux yeux du public, grâce à un seul média, la radio (malgré le rôle croissant joué par la télévision), qui véhicule l'image de la Chaîne, parle des prestations et des bénéficiaires, sollicite les dons (le "prix" payé par les donateurs est en bonne partie psychologique, le fait de donner étant plus important que le montant); l'aspect collecte de fonds se réalise donc en peu de temps et de manière volontairement peu personnalisée, contrairement à l'orthodoxie qui veut que, en la matière, le contact personnel avec les donateurs ait le plus d'effet. Dans le cas de la Chaîne, la quantité de gens touchés prime leur potentiel de "gros donateurs".

Par contre, la distribution des prestations aux bénéficiaires va prendre plus de temps, nécessitera des démarches personnalisées et passera le plus souvent par des "intermédiaires-prescripteurs".

On a donc typiquement une activité marketing dirigée vers deux

grands publics: les donateurs (politique de "prendre ce qui vient") et les bénéficiaires (politique d'affectation très précise selon les besoins), qu'ils soient directs (en Suisse) ou indirects (à l'étranger).

Le cas de la Chaîne du Bonheur est révélateur de la puissance d'un média pour la collecte de fonds, et encourageant quant aux résultats financiers en regard des efforts déployés (par exemple: le montant total récolté lors d'une action, comparé au temps passé à récolter cet argent). Peu d'organisations sans but lucratif peuvent en effet se vanter d'avoir une "productivité" aussi élevée, et une notoriété aussi grande.

Sources:

- entretiens avec MM. P. Vallotton et G. Perret, secrétaire général et comptable de la Chaîne;
- documents internes de la Chaîne;
- J.-B. Desfayes: "Encore 20 millions de bon" (article sur l'aide aux sinistrés d'Italie), l'Illustré no. 35, Lausanne, 26.08.1981, pp. 18-26;
- "Comment les Suisses ont aidé l'Italie", article paru dans la Gazette de Lausanne, 08.10.1981;
- "La Chaîne d'un bout à l'autre", articles de Véronique Pasquier, La Liberté, Fribourg, 15-16.03.1979

ANNEXE 1: QUELQUES ACTIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES REALISEES PAR
LA CHAÎNE DU BONHEUR

- * 1946: vente de maillons de la Chaîne au profit des sinistrés du vil-
lage valaisan des Mayens
Fr. 10'200.--
- ** 1951: inondations de la Plaine du Pô (Italie)
Fr. 390'000.-- + nombreux dons en nature
- ** 1956: accident de mine à Marcinelle (Belgique)
Fr. 1'100'000.--
- * 1958: action en faveur de la famille Oberhäsli, à Montreux
Fr. 61'000.--
- ** 1960: tremblement de terre d'Agadir (Maroc)
Fr. 1'567'000.--
- ** 1963: campagne contre la faim dans le monde [prix international
du journalisme]
Fr. 227'000.--
- * 1965: catastrophe de Mattmark (Valais)
Fr. 2'251'000.--
- ** 1968: victimes de la guerre au Biafra
Fr. 4'038'000.--
- ** 1971: S.O.S. Bengale
Fr. 4'034'000.--
- * 1974: "Air-Bonheur": vacances pour le 3ème âge à Majorque (Baléares)
Fr. 210'000.--
- ** 1976: tremblement de terre au Guatemala
Fr. 6'594'000.--
- * 1977: victimes des inondations en Suisse
Fr. 5'000'000.--

Autres campagnes: avalanches, clinique La Source, le cancer, le coeur,
les handicapés mentaux, les paralysés, les chômeurs,
etc.

* = action nationale

** = action internationale

Source: d'après un document interne de la Chaîne

ANNEXE 1 (suite): CAMPAGNES RECENTES DE LA CHAÎNE DU BONHEUR

Nationale		Internationale	
<u>A fin 1977 :</u>	fr. 37'000'000.-	<u>A fin 1977 :</u>	fr. 45'000'000.-
<u>1978 :</u>		<u>1978 :</u>	
Intempéries	fr. 1'750'000.-	Liban-Inde-Vietnam	fr. 250'000.-
"Familles qui..."	fr. 900'000.-		
	fr. 2'650'000.-		fr. 250'000.-
<u>A fin 1978 :</u>	fr. 39'650'000.-	<u>A fin 1978 :</u>	fr. 45'250'000.-
<u>1979 :</u>		<u>1979 :</u>	
Mimosa	fr. 38'000.-	Yougoslavie :	fr. 300'000.-
Réfugiés	fr. 4'000'000.-	Réfugiés :	fr. 8'000'000.-
		Parrainages (kermesse)	fr. 23'000.-
Enfance	fr. 150'000.-	Enfance :	fr. 305'000.-
		Camodge :	fr. 2'400'000.-
	fr. 4'188'000.-		fr. 11'028'000.-
<u>A fin 1979 :</u>	fr. 43'838'000.-	<u>A fin 1979 :</u>	fr. 56'278'000.-
<u>1980 :</u>		<u>1980 :</u>	
Réfugiés	fr. 1'700'000.-	Réfugiés	fr. 3'400'000.-
		El Asnam	fr. 1'270'000.-
		Italie	fr. 17'600'000.-
	fr. 1'700'000.-		fr. 22'270'000.-
<u>A fin 1980 :</u>	fr. 45'538'000.-	<u>A fin 1980 :</u>	fr. 78'548'000.-
	(37 %)		(63 %)
<u>Total général à fin 80 :</u>			
fr. 124'085'000.-			
<u>1981 :</u>		<u>1981 :</u>	
mimosa	fr. 45'000.-	Pologne :	fr. 900'000.-
Familles qui, que...	fr. 780'000.-		
Total :	fr. 825'000.-	<u>A fin 1981 :</u>	fr. 79'448'000.-
<u>A fin 1981 :</u>	fr. 46'363'000.-		
<u>Total général à fin 81 :</u>			
fr. 125'811'000.-			

Source: document interne de la Chaîne, distribué avec le "dossier-presse"

CHAÎNE DU BONHEUR

La Chaîne du Bonheur qui apporte quotidiennement son aide à des personnes, à des familles, à des institutions qui ont besoin de secours, se manifestera sur les ondes de la Radio-Télévision-Suisse-Romande pendant toute la journée du **vendredi 4 décembre**.

Elle doit passer partout et les fonds recueillis il y a trois ans sont actuellement épuisés... ou presque.

Il convient donc d'accomplir en faveur de tous ceux qui, en Suisse romande, connaissent le malheur, voire la misère, un geste bienfaisant de solidarité et d'entraide.

ALLEZ-Y, MESSIEURS-DAMES ! ENCHAÎNONS !

Un numéro de téléphone : 021 / 20 16 16
de 06h00 à 24h00 toute la journée du 4 décembre

Un numéro de Comptes de chèque : 10-15 000

ouvert en permanence
VENDREDI 4 DECEMBRE de 06h00 à 24h00...

...les téléphonistes de la Maison de la Radio à Lausanne seront prêtes à prendre note des promesses de versements émanant des auditeurs de la Radio Romande.

A 07h30, le billet d'actualité du matin sera présenté par M. Paul Vallotton, secrétaire général de la Chaîne du bonheur.

Tout au long de la journée, les animateurs se succéderont en direct afin de pouvoir s'associer davantage à la campagne en faveur des personnes défavorisées de Suisse romande.

Le soir, dès 20h30, une émission spéciale, présentée par Jean Martel, réunira des travailleurs sociaux de tous horizons, représentant toutes les détresses.

CAS No. 10

L'OFFICE FEDERAL DE L'ENERGIE
ET
LES CAMPAGNES EN FAVEUR DES ECONOMIES D'ENERGIE



INTRODUCTION AU CAS SUISSE DES ECONOMIES D'ENERGIE (1)

Le domaine des économies d'énergie fournit une bonne illustration de l'innovation stimulée par une crise. Aux Etats-Unis, les applications du marketing en la matière peuvent être considérées comme des échecs pour plusieurs raisons:

- la population ne s'est pas sentie concernée avant la crise de 1973, et encore maintenant elle n'est pas persuadée que la situation puisse empirer;
- au contraire d'autres causes sociales, peu d'organisations ont comme objectif essentiel d'encourager les économies d'énergie;
- les services publics dispensant l'énergie étant gérés de manière commerciale, le premier point de leur stratégie marketing a été de modifier les prix, sans avoir pour autant de stratégies différenciées selon les utilisateurs;
- le débat est loin d'être résolu car on ne sait pas si les solutions en matière d'économies d'énergie résident dans la technologie (hard) ou dans le comportement (soft), pour réduire le gaspillage. Une stratégie marketing devrait combiner ces deux aspects;
- les comportements suggérés lors des campagnes ne sont pas forcément adoptés par les utilisateurs d'énergie, et, s'ils le sont, ils ne durent pas nécessairement dans le temps.

En Grande-Bretagne, le gouvernement a eu plus de succès dans le domaine grâce à des stimulants matériels et à des contraintes légales, outre une vaste campagne de communications visant à changer à court et long terme les habitudes de consommation de manière très concrète.

Selon PHILLIPS & NELSON (2), le prix seul ne conduit pas directement à des économies d'énergie efficaces, la publicité

-
- (1) voir: C.M. LOVELOCK & C.B. WEINBERG: "Public and Nonprofit Marketing Comes of Age", Review of Marketing, (U.S.A.), 1978, pp. 413-452
(2) N. PHILLIPS & E. NELSON: "Energy Savings in Private Households: An Integrated Research Program", Journal of the Market Research Society, (U.S.A.), October 1976, pp. 180-200

non plus: ils doivent être soutenus par une collaboration avec les industries du pétrole pour rendre plus crédibles les programmes nationaux, par un contrôle aux "points de vente" d'appareils, de machines et de véhicules, et même dans les bâtiments. Ces auteurs recommandent une stratégie très segmentée.

L'OFFICE FEDERAL DE L'ENERGIE ET LES CAMPAGNES EN FAVEUR DES ECONOMIES D'ENERGIE

Comme la plupart des pays, la Suisse a brutalement pris conscience des problèmes d'approvisionnement en énergie au moment où l'OPEP décida, en automne 1973, de quadrupler le prix du baril de pétrole brut.

Chacun se rendit alors compte de la situation de dépendance de la Suisse pour son approvisionnement en énergie industrielle et domestique, de même que des perspectives d'épuisement des gisements connus de pétrole.

Une première action importante, qui sensibilisa l'opinion publique, et remit en question le mode de vie de bien des gens, fut celle des "dimanches sans voitures", décidée par notre gouvernement. Cette action ponctuelle fut bien suivie, vu son caractère obligatoire, mais pas forcément bien comprise ni appréciée.

Conscientes que ce n'est pas la contrainte qui doit être le meilleur et le premier moyen de modifier certains comportements, nos autorités fédérales décidèrent en 1976 de lancer une campagne en faveur des économies d'énergie.

Celle-ci devait montrer l'exemple à suivre et soutenir les initiatives privées - et isolées - qui commençaient à se manifester.

L'objectif de cette première campagne était de sensibiliser la population suisse dans son ensemble sur le problème de la dépendance énergétique et de la raréfaction des ressources, tout en décelant des besoins d'information et des problèmes ressentis chez les particuliers, les entreprises et les collectivités publiques.

L'Office fédéral de l'énergie (OFEN) reçut un crédit de 500'000 francs pour financer cette campagne; en 1981 et en 1982, ce crédit fut porté à 600'000 francs. L'OFEN est rattaché au département fédéral des transports, des communications et de l'énergie; ses missions essentielles sont de s'occuper du bon approvisionnement et de la bonne distribution de l'énergie en Suisse, ainsi que de se préoccuper d'énergies de remplacement.

Il recueille toutes données utiles et procède à des traitements statistiques: il calcule par exemple l'indice de la consommation d'énergie.

Les attributions précises de l'OFEN sont décrites dans l'Ordonnance sur les tâches des départements, groupes et offices fédéraux, du 9 mai 1979, art. 15, section 5. L'annexe 1 présente les différents services de l'OFEN. Celui-ci comprend une soixantaine de collaborateurs à Berne, dont la plupart sont des ingénieurs. A ce nombre s'ajoutent environ cinquante personnes qui veillent à la sécurité des installations nucléaires.

Selon les principes de la campagne, l'OFEN était destiné à devenir de plus en plus une centrale d'information pour le public. Une personne à plein temps et une personne à mi-temps, employées au service "économie énergétique", ainsi qu'un conseiller extérieur à mi-temps furent mandatés pour mener à bien la campagne. Le conseiller extérieur étant en même temps le gérant de l'association privée pour les économies d'énergie, il pouvait assurer le relais avec les entreprises industrielles et commerciales. Une campagne conçue selon les principes d'un "marketing élargi aux services publics" semblait alors tout-à-fait possible à réaliser.

LE COURRIER DE L'ANTI-GASPILLAGE

De juin 1976 à juin 1977, l'OFEN publia mensuellement un bulletin sur les possibilités d'économiser l'énergie. Dès octobre 1977, il publie régulièrement "Le Courrier de l'anti-gaspillage", organe ayant pour but de "décrire les mesures prises en Suisse pour économiser l'énergie dans les services publics, l'économie privée, les ménages, et d'encourager d'autres consommateurs d'énergie à prendre des mesures similaires". (3)

Ce périodique, imprimé à plusieurs milliers d'exemplaires dans les trois langues (allemand, français, italien), est distribué gratuitement à toutes les communes, aux agences de presse, aux journaux, à bon nombre d'associations, aux parlementaires et à tous les particuliers qui en font la demande.

LE NUMERO DE TELEPHONE "MUR DES LAMENTATIONS"

Le premier numéro du Courrier annonça l'existence d'une permanence téléphonique (enregistrement automatique des appels 24 heures sur 24) au numéro 031/61.61.61., afin que chacun puisse exposer ses problèmes énergétiques. Il était promis que tous les appels reçus seraient ensuite traités par des spécialistes,

(3) M. Willy Ritschard, Conseiller fédéral, dans le Courrier de l'anti-gaspillage, édité par l'OFEN, Berne, no. 1, 1977, p. 1

essentiellement des architectes et ingénieurs, qui répondraient à chacun par téléphone ou par écrit. Ce numéro a ensuite été supprimé.

Du 17 octobre 1977 au 29 mai 1978, l'OFEN reçut 8610 appels, dont 3064 (soit le 35 %) étaient valables, c'est-à-dire ayant un contenu utile ainsi que le nom et l'adresse du correspondant. Ces appels furent ensuite dépouillés par thèmes; on en mit en lumière 61 dans les grandes catégories suivantes:

- chauffage des logements, eau chaude, climatisation (82 % de tous les appels);
- besoins en électricité (17,6 %);
- trafic et circulation (9,6 %);
- tarifs et subventions (6,4 %);
- divers (6,3 %);

(Le total dépasse 100 %, vu les multiples réponses possibles).

Il faut relever que les problèmes les plus fréquemment posés se trouvèrent dans les trois catégories suivantes, qui représentent près de la moitié de tous les appels:

- isolation et rétention de la chaleur;
- systèmes et régulation de chauffage;
- température des chambres et immeubles surchauffés.

Ceci dénote que ce sont essentiellement les particuliers (propriétaires et locataires) qui ont posé leurs problèmes et exprimé leurs doléances à l'OFEN.

Les appels valables ont fourni une analyse des besoins assez claire pour l'orientation de la future campagne en faveur des économies d'énergie, de par la représentativité des appels, qui peut se mesurer d'après la langue et la provenance géographique: l'ensemble du territoire national fut bien convert. Il semble aussi qu'en termes d'instruction et de revenus, toutes les couches de la population furent représentées.

En termes marketing, cette étude de marché "à rebours" (au lieu d'aller chercher les renseignements, l'OFEN a attendu qu'ils lui parviennent) a fourni suffisamment d'éléments utiles à l'élaboration de la campagne future, et ceci de manière rela-

tivement économique; le téléphone en fut le médium essentiel.

LA CAMPAGNE 1977-1978

Avec le premier numéro du Courrier de l'anti-gaspillage démarrait la campagne nationale en faveur des économies d'énergie; connaissant assez bien les besoins, comme nous l'avons vu ci-dessus, l'OFEN chercha à "vendre" ce "produit" immatériel qu'est le comportement économique en matière de consommation d'énergie. (4)

De prime abord, la chose est particulièrement complexe:

- il faut définir précisément l'idée même de l'économie d'énergie, la rendre concrète pour chacun, en faire prendre conscience au public, susciter son intérêt et finalement modifier certains comportements "gaspilleurs"; il s'agit de la "politique de produit" dont il est question aux points 1 et 2 de l'annexe 2;
- il faut ensuite communiquer cette idée: c'est la politique de communication, telle qu'elle apparaît aux points 3,4,5,6, 7 et 9;
- il faut distribuer cette idée, montrer comment chacun peut agir à son niveau; différents média de "facilitation" sont présentés au point 7;
- le coût psychologique de l'idée doit être réduit le plus possible: l'intérêt personnel de l'économie d'énergie doit primer l'appel au devoir de l'intérêt général, le plus souvent inopérant dans ce genre de campagne. Il faut pouvoir montrer qu'on peut vivre autrement (mieux, plus sainement) sans altérer son confort. En plus du coût psychologique, cela peut occasionner des coûts monétaires: dépenses pour isoler des fenêtres, pose de vannes thermostatiques sur les radiateurs, etc. La campagne devrait pouvoir mettre l'accent sur l'investissement que cela représente, avec ses avantages à long terme;
- l'idée de l'économie d'énergie prend elle-même tellement de formes (transports, chauffage, cuisson, etc.) qu'il n'est pas facile de lui trouver un "emballage standard". La campagne doit viser à modifier avant tout la manière d'être de chacun, avant de s'attaquer à des comportements plus profondément ancrés. Il semble certain que plusieurs campagnes successives devraient être nécessaires pour porter leurs fruits;

(4) voir l'annexe 2: "les dix points du programme de la campagne visant à économiser l'énergie"

- pour la politique de communications, la collaboration avec les principaux prescripteurs et leaders d'opinion (point 6) est essentielle pour obtenir un effet "boule de neige"; chaque catégorie de prescripteurs (constructeurs d'immeubles, politiciens, enseignants, etc.) représente un segment-relais fondamental, alors que les média (point 7) plus ou moins personnalisés visent chaque citoyen (public final).

Pour résumer les difficultés rencontrées par les promoteurs de la campagne, c'est-à-dire l'OFEN, il faut se souvenir que la plupart des gens ont grandi en ayant toute l'énergie désirée pour satisfaire leurs besoins; d'autre part, dans la population, existe une certaine croyance que la crise de l'énergie n'est pas réelle, mais "combinée" par les compagnies pétrolières et les producteurs d'énergie pour accroître leurs prix. (5)

MANIFESTATIONS DE RELATIONS PUBLIQUES LORS DE LA CAMPAGNE

L'OFEN chercha à diffuser par les média les informations les plus importantes; en coordination avec la radio et la télévision, la presse a reçu, entre septembre 1977 et janvier 1978, cinq communiqués dont chacun traitait d'un thème particulier: (6)

- le 30 septembre: la cuisine et la préparation de l'eau chaude;
- le 12 octobre : le chauffage et l'isolation thermique;
- le 2 novembre : le lavage et le séchage du linge et de la vaisselle;
- le 6 décembre : le réfrigérateur et le congélateur;
- le 4 janvier : l'éclairage.

Ces communiqués de presse, destinés avant tout aux particuliers, comprenaient également des illustrations ainsi que des exemples d'économies réalisées dans l'administration et l'industrie.

Dans le no. 3 du Courrier de l'anti-gaspillage (décembre 1977) fut lancé un concours d'affiches ouvert aux professionnels du graphisme.

-
- (5) selon B.J. COE: "Advertising: Application of a Marketing Technique in the Solution of Social Problems", 1974 Combined Proceedings, Series no. 36, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), pp. 267-273.
- (6) A. WEIDMANN: "Mobiliser la population par le moyen des relations publiques", Courrier de l'anti-gaspillage, no. 1 / octobre 1977, p. 11.

En février 1978, l'OFEN lança une campagne d'affichage dans les communes.

Dans le cadre de la Foire suisse des échantillons (Mustermesse), en avril 1978, l'OFEN monta un stand-exposition, présentant notamment les affiches du concours dont il est question ci-dessus, des films, et un vélo invitant chacun à tester l'énergie qu'il produit en pédalant.

Peu auparavant, au Salon de l'auto de Genève, l'OFEN était également présent avec un stand présentant des films et proposant un concours; ce stand fut très fréquenté.

A la suite de ces manifestations, l'OFEN organisa une exposition ambulante, destinée à informer les visiteurs sur les possibilités d'économiser l'énergie. Cette exposition fut présentée à l'ESPO de Lugano, au Comptoir de Lausanne et à l'OLMA de Saint-Gall. Elle fut également disponible pour les écoles qui en faisaient la demande.

PROMOTION ET ARTICLES PROMOTIONNELS

Les manifestations énumérées ci-dessus donnèrent lieu à la distribution gratuite ou à la vente de nombreuses brochures et articles promotionnels invitant à économiser l'énergie: autocollants, maillots, brochure "Economiser l'énergie, où et comment" (tirage: 40'000 exemplaires). Cette brochure, aujourd'hui épuisée, est remplacée par "Economisez le chauffage à la maison".

Certains autres articles de type promotionnel pouvaient être commandés directement à l'OFEN: films et montages audio-visuels (en prêt), affiches destinées aux collectivités publiques ainsi qu'aux entreprises (voir annexe 3), et "notices techniques" (par exemple sur l'entretien du chauffage, le recyclage des déchets et les éclairages publics).

BILAN ET EFFETS DE LA CAMPAGNE 1977-78 EN FAVEUR DES ECONOMIES D'ENERGIE (7)

La radio, sur les trois chaînes nationales, diffusa quelque 40 émissions sur les économies d'énergie; la télévision, quant à elle, proposa 30 spots et courts métrages, notamment sous forme de "trucs" pour économiser l'énergie dans les ménages; le

(7) voir le Courrier de l'anti-gaspillage, no. 3 / décembre 1977, pp. 2-3, et no. 7 / août 1978, pp. 1-2, 7 et 9.

prix de passage des spots à l'écran fut particulièrement avantageux, grâce à des accords passés avec la SSR. Aujourd'hui, cette collaboration est devenue plus systématique: les spots créés par Elschert et Delessert sont régulièrement diffusés.

Une agence privée mandatée pour réaliser un service de presse consacré au secteur ménager a publié de nombreux textes différents dans 11 millions d'exemplaires de journaux, entre le 17 octobre 1977 et le 2 décembre 1977.

Le nombre d'appels téléphoniques au 031/61.61.61 est monté en flèche après chaque émission de radio ou de télévision; plus de 1'000 lettres furent envoyées à la Radio suisse alémanique.

De nombreuses organisations publiques se mettent à donner l'exemple en matière d'économies d'énergie: les PTT, les CFF, l'administration fédérale, l'armée.

Selon une enquête de l'institut de sondage Isopublic, mandaté par l'OFEN, un des principaux buts de la campagne est atteint, à savoir sensibiliser l'opinion publique et la mobiliser à l'égard des économies d'énergie. Cette enquête, réalisée fin 1977, révèle que le problème des économies d'énergie revêt une importance primordiale pour 31 % de la population suisse (alors que ce pourcentage n'était que de 14 en 1976, selon un autre sondage Isopublic); il vient en cinquième place des problèmes économiques et sociaux, précédé par le maintien de l'emploi (57 %), la protection de l'environnement (39 %), la lutte contre le terrorisme (35 %) et la prévoyance vieillesse (33 %). On ne constate pas de différences sensibles en ce qui concerne l'attitude des divers groupes de la population. Les tendances quant à la perception de ces problèmes sont présentées à l'annexe 4.

Le 72 % de la population (Suisse alémanique: 77 %, Suisse romande: 58 %) sait que quelque chose a été entrepris ces derniers temps à propos des économies d'énergie. Le 21 % des Romands interrogés se souvenaient du slogan de la campagne: "Energie - pensez-y plus, dépensez-en moins". Finalement, et c'est un point très important en regard des considérations qu'on a pu lire plus haut sur les comportements, 63 % des 1006 personnes ayant participé à l'enquête (échantillon représentatif) ont déclaré avoir pu mettre en pratique les suggestions reçues.

Une deuxième enquête Isopublic, publiée en été 1978, soit près d'une année après le début de la campagne, donna les résultats suivants, qui peuvent être interprétés comme une mesure de l'efficacité de la campagne:

- 54 % des Romands connaissent le slogan: "Energie - pensez-y plus, dépensez-en moins";
- 46 % des Alémaniques ont retenu le slogan: "Energie - denk mit, spar mit";
- 53 % des personnes interrogées ont répondu affirmativement à la question de savoir si l'industrie et l'administration avaient déjà entrepris quelque chose pour utiliser l'énergie plus rationnellement. Ce chiffre est, entre autres, un indice de succès des appels à l'économie d'énergie, et peut être interprété comme un facteur de motivation pour le public, les "gros consommateurs" montrant l'exemple.
- 77 % des hommes et 66 % des femmes affirment avoir changé leurs habitudes dans le but d'économiser de l'énergie: électricité, chauffage, essence.
- 75 % des personnes interrogées sont disposées à renoncer à des objets ou installations de luxe consommant beaucoup d'énergie.

Parmi les autres effets de la campagne, il faut mentionner - et c'est particulièrement important dans une optique "d'effet d'entraînement" - la création de nombreuses organisations promouvant l'économie d'énergie, certaines de nature publique, d'autres de nature privée:

- la Conférence des directeurs cantonaux de l'énergie, sur l'initiative des Conseillers d'Etat responsables des questions d'énergie, a pour but d'améliorer la coordination et les échanges d'expériences;
- certains cantons instaurent un "service-conseils individuels" en matière d'énergie, par exemple le Tessin, Bâle-Campagne et Bâle-Ville (dans ce dernier cas par l'intermédiaire des Services industriels, avec 15 collaborateurs à disposition);
- sous les auspices de la Confédération se crée le "Mouvement suisse pour l'économie d'énergie" ayant pour but de rallier l'économie privée aux objectifs poursuivis par la campagne; plus de 50 associations et groupements sont déjà entrés comme membres collectifs dans ce mouvement;
- l'Union suisse des Consommateurs d'énergie fonde un service de consultation sur l'énergie, à disposition des PME (petites et moyennes entreprises) n'ayant pas, dans leur personnel, de spécialistes en la matière;

- la Fondation "Dialogue" a lancé en Suisse romande et allemande, en collaboration avec les écoles, une vaste campagne sous forme de colloques organisés dans les salles des Parlements cantonaux, avec la participation de Conseillers d'Etat responsables de l'énergie, des délégués de la Confédération et des experts: ces colloques rencontrèrent un grand intérêt chez les responsables scolaires, qui durent limiter le nombre de participants (des jeunes de 16 à 20 ans) à chaque séance; 40 manifestations eurent lieu jusqu'à mai 1979. Depuis 1981, pourtant, les activités de la Fondation se sont notablement réduites, faute de moyens semble-t-il.

En mai 1978, le Courrier de l'anti-gaspillage (no. 6, p. 2) met en évidence un symptôme encourageant: le terme "économie d'énergie" commence à devenir un argument publicitaire pour la vente de certains appareils et véhicules.

Comme dernier point à relever au sujet de la campagne 1977-78, le Courrier (no. 7 / août 1978, pp. 1-2) mentionne que la consommation globale d'énergie a augmenté en Suisse de 2,2 % en 1977 par rapport à l'année précédente; ceci n'est pas forcément un constat d'échec: la campagne 1977-1978 n'avait pas encore pu déployer tous ses effets, et sans cette campagne l'augmentation de la consommation aurait sans aucun doute été encore plus forte.

OCTOBRE 1979: MOIS INTERNATIONAL DES ECONOMIES D'ENERGIE (8)

En février 1979, les 20 pays membres de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) décidèrent de "réaliser un mois des économies d'énergie", en s'engageant à essayer d'économiser 5 % de pétrole. Les campagnes d'information devaient insister sur la nécessité urgente d'économiser l'énergie au moment où les perspectives mondiales d'approvisionnement deviennent toujours plus critiques.

Les mesures à prendre ne devaient pas être qu'à efficacité passagère (limitations de vitesse, de température de chauffage) en essayant de faire renoncer la population à une certaine consommation: elles sont mal acceptées et à long terme le problème de l'énergie n'est pas résolu. La campagne d'octobre 1979 visait à faire voir à la population le problème de l'énergie dans son ensemble, en soulignant qu'une modification structurelle des comportements est inéluctable.

Selon l'AIE, les programmes d'économies des différents pays

(8) voir le Courrier de l'anti-gaspillage, no. 11 / juillet 1979, pp. 1-2, 4 et 10, et no. 12 / septembre 1979, pp. 9 et 13

sont très inégaux: les mesures prises au Danemark, aux Pays-Bas et en Suède sont qualifiées de bonnes. Pour le Canada, l'Allemagne fédérale, l'Italie, la Norvège, le Japon, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, il y a un premier pas dans la bonne direction. Aucune mesure efficace aurait été prise en Autriche, en Belgique, en Grèce, en Irlande, au Luxembourg, en Espagne et en Suisse. Les progrès dans la mise en oeuvre des mesures d'économies sont plus faibles que prévu, pour l'année 1978. Plusieurs pays ont réduit leurs subventions, et les programmes restent trop axés sur l'information et les mesures bénévoles.

Les dépenses d'information se sont accrues en Autriche, au Canada, en Allemagne fédérale, aux Pays-Bas, en Suède et en Grande-Bretagne. Dans les autres pays, elles sont restées identiques ou ont été réduites. Les moyens les plus utilisés pour la diffusion des informations sont les affichettes et les prospectus. Dans plusieurs pays, la télévision s'est révélée être le support le plus efficace, mais aussi le plus cher. Dans la règle, l'information s'adresse avant tout aux ménages, aux automobilistes, aux PME ainsi qu'aux enseignants et à leurs élèves. En 1978, les dépenses consenties par tête d'habitant, en faveur de l'information pour économiser l'énergie, se sont échelonnées entre 1 US cent aux Etats-Unis et 28 US cents au Canada; pour sa part, la Suisse y a consacré 3 US cents, c'est-à-dire moins de 10 centimes par habitant!

Le 4 juillet 1979, le gouvernement helvétique arrête d'allouer à la campagne d'octobre un budget total de 850'000 francs; à défaut de mieux, il est décidé que l'efficacité de la campagne sera mesurée par des sondages d'opinion. L'annexe 5 présente le calendrier des manifestations: on y retrouve le principe des actions directes par les mass-média et les actions d'appoint d'organisations de soutien.

Le concours d'affiches lancé en décembre 1977 et destiné aux professionnels du graphisme n'ayant fourni, au goût de l'OFEN, aucun projet pour sensibiliser le public, une offre est alors faite à trois bureaux de graphistes privés. L'OFEN retient la meilleure proposition, qui devient l'affiche de la campagne; réalisée en quatre couleurs, conçue en trois langues nationales, elle apparaît en octobre 1979 sur quelques 20'000 panneaux de la Société générale d'affichage; l'Administration fédérale, les CFF et les entreprises de transports publics de toute la Suisse acceptent spontanément de la placarder sans frais. (9)

(9) voir annexe 6

Le graphisme de l'affiche est repris pour orner la première page de la notice distribuée à tous les ménages (en trois langues, tirage total: 2,7 millions). (9) La notice énumère les principales règles de comportement devant permettre à chacun d'économiser 5 % d'énergie. Après la campagne de sensibilisation de 1977-1978, il est nécessaire de passer sérieusement aux actes.

"Les sujets de l'affiche, de la page de garde de la notice et des spots TV sont identiques et sont donc facilement identifiables par le citoyen. Le sujet lui-même est mystérieux, il se perd dans l'illisible, dans l'inconnu, sur une question qui éveille la discussion. L'affiche ne lui donnera pas de réponse concrète. Seule la notice, dès la page 2, la lui fournira". (10)

La notice distribuée aux ménages" ... contient trois "philosophies". La première est celle de la sensibilisation. Elle a été obtenue par la reproduction de l'affiche dont l'éloge a été unanime. La deuxième est contenue dans les sept pages restantes qui sont une checkliste complète des possibilités d'économie d'énergie, dans leur majeure partie sans investissements et donc réalisables dans l'immédiat. La troisième, enfin, consiste dans le fait que pratiquement tous les Suisses ont reçu ou pu recevoir ces "recettes" concernant les économies d'énergie. Personne ne pourra dès lors se plaindre, de bonne foi, du fait qu'il ignorait le "comment faire". L'esprit civique devrait être réveillé". (11)

Le Lancement officiel de la campagne fut à nouveau confié aux médias: le 28 septembre 1979, eut lieu une conférence de presse destinée à la radio, à la télévision et à la presse écrite. Le Conseiller fédéral Ritschard, notice en mains, présenta la campagne à la télévision.

BILAN ET EFFETS DU MOIS INTERNATIONAL DES ECONOMIES D'ENERGIE

En Suisse, l'objectif fut presque atteint: 4,9 % de réduction de la consommation de pétrole, par rapport à octobre 1977. Notre pays se situa alors au troisième rang du classement de l'AIE, derrière le Luxembourg (- 8,1 %) et les Etats-Unis (-5,4%); en queue de classement se trouvent les Pays-Bas (aug-

(9) voir annexe 6

(10) Dr. Kauer: "Rapport sur le Mois des économies d'énergie en Suisse", doc. interne OFEN, décembre 1979, p. 2

(11) Dr. Kauer, oc., p. 2

mentation de la consommation de 8,8 %) et la Belgique (+ 15,7 %). (12)

Il semble qu'en Suisse la composante internationale de la campagne n'a pas assez été mise en relief; un service de presse ad hoc aurait pu être chargé d'amplifier encore la campagne. Aux Etats-Unis, on a manqué d'intérêt pour cette campagne, vu que la population ne croit encore que peu à la crise de l'énergie; pourtant, dans ce pays, l'objectif a été atteint. En Suède (+ 6,4 %), certains des objectifs fixés par le Parlement n'ont pu être atteints que par des mesures législatives, ce qui est en fait un constat d'échec pour une approche marketing.

Selon un nouveau sondage Isopublic, (13) 57 % des gens se rappellent le slogan "Energie - pensez-y plus, dépensez-en moins"; 62 % ont remarqué l'affiche et la notice: "L'énergie, si nous ne l'économisons pas, nous ne pourrons bientôt plus ..." avec la liste des économies possibles; 74 % veillent déjà à consommer moins d'énergie, les personnes âgées de plus de 35 ans manifestant un comportement plus économique que les jeunes, et les Alémaniques plus que les Romands. Pour pouvoir véritablement mesurer le succès de la campagne, il aurait fallu pouvoir disposer d'un indice statistique plus fiable.

Malgré ces chiffres encourageants, un sondage réalisé à la demande de Shell Suisse montra que peu d'automobilistes se déclareraient enclins à l'économie.

La campagne d'octobre 1979 suscita de nouvelles initiatives dans les cantons et les communes (économies, lois cantonales, promotion des transports publics) et dans les entreprises privées. Des investissements toujours plus nombreux se font de leur part, par exemple l'installation de pompes à chaleur. Les cantons et communes, ainsi que les entreprises privées, se mettent à éditer et à distribuer toujours plus de recommandations et de fiches techniques.

La lancement de la campagne par le Conseiller fédéral Ritschard, "la diffusion de la notice et le placardage de l'affiche ont produit un effet général de synergie et, dans les média, un écho considérable que l'on pourrait presque qualifier de choc". (14) Du début d'octobre à fin novembre 1979, la presse a publié en trois langues et à plus de 50 millions de tirage des arti-

(12) "Loorbeeren im Energiesparen", Neue Zürcher Zeitung, 6. Febr. 1980, p. 27

(13) Courrier de l'anti-gaspillage, no. 13 / janvier 1980, p. 3

(14) Dr. Kauer, oc., p. 2

cles traitant de la campagne, ce qui lui donne une ampleur exceptionnelle, et probablement unique jusqu'alors.

Les critiques portant sur la campagne furent nombreuses, mais constructives, et le Mois international jamais remis en cause. Comme suite à la campagne, le problème des économies d'énergie est devenu le problème numéro 1 de la discussion publique, et s'est renforcé chez la plupart des citoyens. L'OFEN s'est mis à élaborer un indice à la consommation d'énergie (également par secteur) tenant compte de divers facteurs, tels que le climat, la variation de la conjoncture, etc. (15)

LA CAMPAGNE 1980

Comme on a pu le constater par les remarques qui précèdent, le public, en 1979, est largement sensibilisé à l'utilisation rationnelle de l'énergie; par conséquent, la campagne 1980, de moins grande ampleur que les deux campagnes précédentes, avait pour objectif de développer l'existence de services d'orientation pratiques, neutres, permanents et désintéressés, spécialisés dans les économies énergétiques (voir plus loin la création de l'IES).

Le Conseiller fédéral Schlumpf lança cette campagne en mai 1980; du point de vue des médias, l'OFEN collabora étroitement avec la S.A. pour la publicité à la télévision, qui créa des spots avec le personnage Yok-Yok.

LE SERVICE SUISSE D'INFORMATION SUR LES ECONOMIES D'ENERGIE

Ce service est le principal "produit" de la campagne 1980; les deux précédentes campagnes (1977-1978 et Mois international d'octobre 1979) s'adressaient à toute la population: elles ont permis des initiatives dans plusieurs communes; des commissions de l'énergie ont été nommées, des offices d'information ouverts, etc.

Pour faire face à cette évolution, l'OFEN chargea un groupe d'ingénieurs de créer le "service d'information sur les économies d'énergie" (IES), ayant pour but de donner des impulsions pour les campagnes d'information au niveau local; les communes et les régions s'adressant à l'IES peuvent bénéficier gratuitement des prestations suivantes:

- assistance dans la création d'un service local d'information

(15) Dr. Kauer, oc., p. 4

sur les économies d'énergie par l'envoi temporaire d'un groupe de spécialistes;

- matériel de documentation.

"Chacun, qu'il soit propriétaire, gérant ou locataire, devrait avoir la possibilité de présenter ses problèmes à un spécialiste compétent. Celui-ci peut donner des informations et des conseils qui seront neutres, c'est-à-dire indépendants des produits et des fabricants, et cohérents (par exemple isolation + chauffage). (16)

L'IES se situe au centre d'un réseau d'informations (voir annexe 7) qu'elle coordonne afin de soutenir les services locaux. C'est une centrale de renseignements favorisant l'échange et l'application de mesures visant à économiser l'énergie.

1980 est une année pilote pour IES: sept services locaux sont mis sur pied. En 1981, vingt autres communes demandent de l'assistance; un Centre romand est créé à Lausanne pour encourager la création de services locaux d'information et leur apporter un soutien technique, ceci pour les cantons romands.

IES est présent, en 1981, aux manifestations suivantes: Swissbau (Bâle): exposition de la construction, Mustermesse (Bâle: foire suisse des échantillons), Gemeinde (Berne): exposition spécialisée pour l'équipement des collectivités publiques, Comptoir suisse (Lausanne).

L'INDICE DE LA CONSOMMATION D'ENERGIE

Nous avons vu plus haut qu'un indice statistique de la consommation d'énergie faisait défaut pour évaluer précisément l'impact des campagnes; en liaison avec l'EPFZ et l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de St.-Gall, l'OFEN mit au point un tel indice en été 1980, tenant compte de la variation des stocks, de la conjoncture et de la météorologie.

"Les données chiffrées qui entrent dans la composition des différents indices partiels et de l'indice global sont obtenues de la manière suivante: pour l'électricité, les producteurs suisses communiquent des données hebdomadaires; pour l'huile de chauffage, les chiffres proviennent d'un sondage auprès de 550 consommateurs; les importateurs de gaz et d'essence communiquent à l'OFEN des informations mensuelles. Les importateurs

(16) Courrier de l'anti-gaspillage, no. 18 / février 1981, p. 3

de charbon ne donnent pour l'heure que des informations annuelles. Toutes ces informations sont fournies sur une base volontaire par les intéressés". (17) Le Courrier de l'anti-gaspillage publie cet indice tous les trois mois, et un service de presse le communique aux journaux tous les six mois.

CONCLUSION

Après l'étude de trois campagnes successives, on peut se rendre mieux compte de la "philosophie" de l'OFEN en matière d'économies d'énergie: après une sensibilisation de toute la population suisse, directement et par l'intermédiaire de public-relais, la campagne de 1980 vise plus particulièrement les collectivités publiques locales, grâce à l'appui de l'IES. En termes de marketing, il s'agit d'une distribution plus décentralisée du "produit"; parallèlement, la communication se fait plus personnalisée, la "vente personnelle" remplaçant la "publicité".

On doit signaler ici qu'un service de l'énergie a déjà été créé dans presque tous les cantons; malheureusement, la plupart de ces services ne fonctionnent qu'à temps partiel. Quatre cantons (Zurich, Bâle-Ville, Bâle-Campagne et Schaffhouse) ont déjà réalisé une campagne cantonale pour les économies d'énergie. Aujourd'hui, à défaut de disposer d'un délégué aux économies d'énergie, chaque canton a au moins un numéro de téléphone.

La consommation finale d'énergie a évolué de la manière suivante durant ces dernières années:

ANNEE	1977	1978	1979	1980	1981
Variation par rapport à l'année précédente	2,2 %	5,1 %	-1,9 %	3,5 %	-1,0 %

La tendance à la hausse a pour la première fois été freinée en 1979, en grande partie grâce à la campagne d'octobre (Mois international); à moyen et long terme, pourtant, on devrait s'acheminer vers de nouveaux accroissements de la consommation, principalement à cause des faits suivants:

-
- (17) J.-L. Lederrey: "Grâce au nouvel indice trimestriel, la Suisse saura combien d'énergie elle consomme", Chronique de l'innovation industrielle, Gazette de Lausanne, 15 octobre 1980

- densité toujours plus faible de l'habitat (construction de maisons familiales et de villas);
- ventes-record d'automobiles;
- satisfaction de besoins toujours renouvelés (piscines privées et publiques, patinoires, skilifts, etc.).

Malgré le succès ponctuel des campagnes, il est encore trop tôt pour dire si elles ont contribué à modifier à long terme certains comportements (l'annexe 8 présente quelques indicateurs de notoriété et d'efficacité des trois campagnes dont il a été question; certaines valeurs des tableaux figurent dans le texte ci-dessus). Une politique énergétique vigoureuse devra constituer un instrument indispensable à l'approvisionnement futur de la Suisse en énergie. On se heurte là à une des limites de toute action de marketing: lorsque le changement social volontaire ne se manifeste pas, ou trop faiblement, et lorsqu'on se trouve en présence de problèmes liés à l'intérêt général, la contrainte légale vient souvent se substituer aux actions de marketing. Un tel phénomène a été observé en matière de sécurité routière, pour le port, désormais obligatoire, de la ceinture.

Un article constitutionnel est en train d'être élaboré (article 24 octies), de même qu'une loi d'application; ces deux mesures législatives pourraient bientôt être soumises à une votation populaire.

Contrairement aux pays anglo-saxons, la Suisse n'a pas recouru aux incitations fiscales ou financières pour propager un comportement économique en matière d'énergie; il n'y a pas eu de subventions fédérales transformables en primes monétaires pour citoyens ou organisations méritants, ni même de dégrèvements fiscaux pour les personnes faisant des investissements dans le sens des économies d'énergie (meilleure isolation, installations solaires d'appoint, etc.). On peut certainement regretter cela, bien que les cantons aient la possibilité d'agir dans le sens d'une "politique de prix" plus motivante. A notre avis, l'appel au civisme n'est pas le moyen le plus efficace d'obtenir une modification durable des comportements.

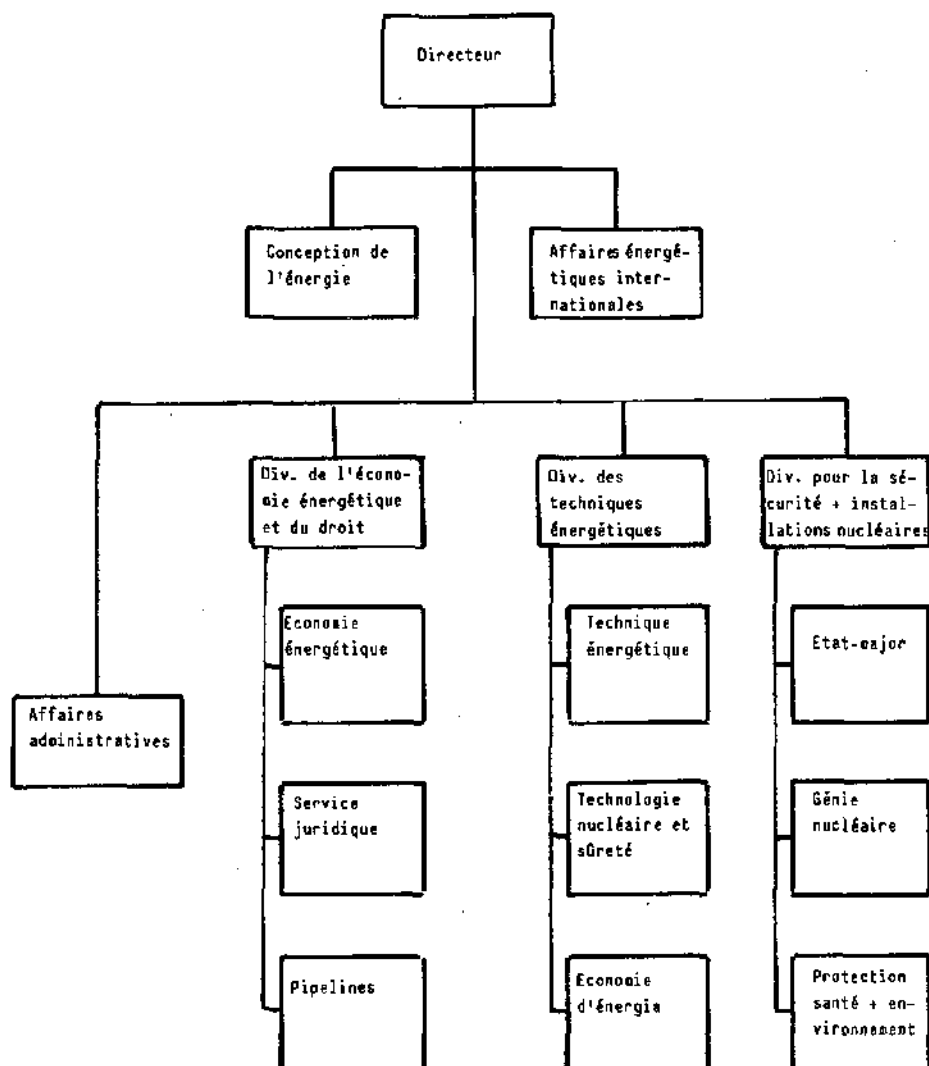
Sources:

- citées dans le texte
- entretiens avec MM. Kauer et Grandjean (OFEN) et documents internes OFEN

Référence consultée

- J.S. MILSTEIN: "Consumer Behavior and Energy Conservation", Advances in Consumer Research, (U.S.A.), vol. 4, 1977, pp. 315-321

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE L'OFEN



ANNEXE 2: LES DIX POINTS DU PROGRAMME DE LA CAMPAGNE VISANT A ECONOMISER L'ENERGIE

par K.H. Troxler, responsable de la campagne pour les économies d'énergie

1. La campagne nationale visant à économiser l'énergie veut engendrer un nouvel état d'esprit dans la population: de "consommateurs" que nous sommes, nous voulons devenir des "bénéficiaires" de l'énergie.
2. Dans cette campagne, nous procéderons comme pour résoudre un problème de marketing. Nous poursuivons trois objectifs:
 - pour l'économie privée et les particuliers: amener chacun à économiser l'énergie;
 - pour l'économie publique: créer des emplois grâce à des innovations et rendre l'approvisionnement énergétique du pays moins dépendant de l'étranger;
 - pour l'environnement: réduire la pollution.
3. La campagne est dirigée par la Confédération qui en assume, à court terme, le rôle de promoteur; à moyen et à long terme, la base de la campagne devra cependant être élargie: il s'agira en effet, de gagner à notre cause les cantons, les communes, les milieux économiques et les cercles de consommateurs, pour que tout le monde collabore avec nous dans un élan de solidarité nationale.
4. La campagne est placée sous la devise: "Les bons exemples font bouler de neige".
5. Les principaux thèmes de la campagne sont les suivants:
 - optimiser la technologie (isolation, utilisation de la chaleur résiduelle, amélioration du rendement);
 - diminuer le gaspillage dans les ménages, à l'usine et dans les transports;
 - mieux informer et conseiller le consommateur.
6. La campagne s'adresse à tout un chacun, mais en particulier aux spécialistes du développement technique, aux responsables des entreprises privées et publiques, aux enseignants et aux politiciens.
7. Nous collaborons avec les médias suivants:
 - radio et télévision
 - presse

ANNEXE 2 (suite): LES DIX POINTS DU PROGRAMME DE LA CAMPAGNE VISANT A
ECONOMISER L'ENERGIE

- autres moyens: vignettes, affiches, concours, conseils, documentation, etc.
- 8. D'où viennent les fonds? La Confédération fait un premier effort en offrant Fr. 500'000.--. Le but de la campagne est d'utiliser ces fonds de manière à décupler le montant budgétaire à disposition, en suscitant des apports et prestations volontaires. L'avantage d'une campagne exécutée à l'aide de prestations bénévoles est son effet multiplicateur.
- 9. Le bulletin mensuel de l'Office fédéral de l'économie énergétique informera ses lecteurs du succès de la campagne.
- 10. Le coup d'envoi de la campagne sera donné cet automne. Une seconde vague de propagande interviendra en janvier/février 1978. Nous devons cependant nous préparer à un travail de plus longue haleine si nous voulons atteindre nos objectifs et ne pas encourir le reproche de procéder à un exercice stérile.

Source: Le Courrier de l'anti-gaspillage, no. 1, p. 2



ANNEXE 4: PERCEPTION DES PRINCIPAUX PROBLEMES ECONOMIQUES, POLITIQUES ET SOCIAUX DE LA SUISSE, en % des personnes interrogées

	fin 1977	été 1978	août 1979	oct. 1979	oct. 1980	oct. 1981
Economies d'énergie	39	**	81	82	80	64
Protection de l'environnement	39	74	74	74	76	68
Sécurité de l'emploi, chômage	67	61	69	71	50	52
Lutte contre alcool, tabac, drogue	**	68	68	66	68	61
Prévoyance vieillesse	33	58	53	60	38	38
Inflation, renchérissement	**	37	49	51	39	57
Lutte contre le terrorisme	36	58	37	34	46	37
Education	**	43	36	38	24	21
Construction de logements	**	16	15	16	15	27
Agitation de la jeunesse	**	**	**	**	46	47

** = résultats non disponibles

Source: Isopublic (échantillon représentatif d'environ 1000 personnes;
tendances confondues Suisse romande et alémanique)

Le programme de la Suisse

Nous publions ci-dessous les actions les plus importantes qui sont organisées en Suisse dans le cadre du Mois international des économies d'énergie décidé par l'AIE à Paris. Pour être complets, nous publions aussi toutes les manifestations qui ne sont pas financées par la Confédération (presse, radio, télévision, etc.).

Actions ayant pour objet les problèmes généraux relatifs aux économies d'énergie

- Presse: articles généraux, informations, articles de presse choisis pour certains journaux, édition plus importante du «*Courrier de l'antigasillage*».
- Télévision: diverses émissions et reportages.
- Radio: programmes diffusant des conseils pour économiser de l'énergie et de la musique.
- Symposium à Constance sur les économies d'énergie dans les entreprises et auquel participeront des représentants de la Suisse, de la RFA et de l'Autriche.

Actions dans le cadre du mot d'ordre: «*Nous économisons 5 % d'énergie*»

- Dimanche 30 septembre après les informations du soir, à la radio et à la télévision: retransmission d'une allocution du Conseiller fédéral Willi Ritschard à l'occasion du Mois international des économies d'énergie, puis diffusion dans la presse.
- Automne: envoi à tous les ménages d'un dépliant donnant des recettes pratiques montrant comment économiser 5 % d'énergie avec le chauffage, l'eau chaude et dans la circulation. Simultanément sera publiée une affiche dont la présentation graphique sera similaire à celle du dépliant.
- Octobre: diffusion par la presse parlée et écrite de conseils pour économiser de l'énergie.
- Diffusion de trois services de presse spécialisés (juillet, août, septembre-octobre).
- Dans le secteur des transports, les CFF, le TCS, l'ACS et «*Auto vermüftig*» nous ont assuré de leur collaboration.
- Décembre: un contrôle de l'effet obtenu est prévu, essentiellement pour la raison que le mois international des économies d'énergie sera renouvelé en 1980.

Actions diverses

- Des actions d'appoint seront aussi organisées par l'Action commune pour les économies d'énergie, les PTT, les promoteurs de l'utilisation du vélo, etc.
- Commentaires du livre publié par l'AIE «*Energiesparen in der Internationalen Energieagentur*» (Comparaison sur les économies d'énergie réalisées dans chaque pays de l'AIE).
- Publication d'un jeu sur les économies d'énergie (réalisé par l'économie privée).

Source: *Courrier de l'anti-gaspillage* no. 11 / juillet 1979, p. 12

**L'énergie,
si nous ne
l'économi-
sons pas,
nous ne
pourrons
bien.**

Le programme de la Suisse

Nous publions ci-dessous les actions les plus importantes qui sont organisées en Suisse dans le cadre du Mois international des économies d'énergie décidé par l'AIE à Paris. Pour être complets, nous publions aussi toutes les manifestations qui ne sont pas financées par la Confédération (presse, radio, télévision, etc.).

Actions ayant pour objet les problèmes généraux relatifs aux économies d'énergie

- Presse: articles généraux, informations, articles de presse choisis pour certains journaux, édition plus importante du «Courrier de l'antigasillage».
- Télévision: diverses émissions et reportages.
- Radio: programmes diffusant des conseils pour économiser de l'énergie et de la musique.
- Symposium à Constance sur les économies d'énergie dans les entreprises et auquel participeront des représentants de la Suisse, de la RFA et de l'Autriche.

Actions dans le cadre du mot d'ordre: «Nous économisons 5% d'énergie»

- Dimanche 30 septembre après les informations du soir, à la radio et à la télévision: retransmission d'une allocution du Conseiller fédéral Willi Ritschard à l'occasion du Mois international des économies d'énergie, puis diffusion dans la presse.
- Automne: envoi à tous les ménages d'un dépliant donnant des recettes pratiques montrant comment économiser 5% d'énergie avec le chauffage, l'eau chaude et dans la circulation. Simultanément sera publiée une affiche dont la présentation graphique sera similaire à celle du dépliant.
- Octobre: diffusion par la presse perçue et écrite de conseils pour économiser de l'énergie.
- Diffusion de trois services de presse spécialisés (juillet, août, septembre-octobre).
- Dans le secteur des transports, les CFF, le TCS, l'ACS et «Auto vermünftig» nous ont assuré de leur collaboration.
- Décembre: un contrôle de l'effet obtenu est prévu, essentiellement pour la raison que le mois international des économies d'énergie sera renouvelé en 1980.

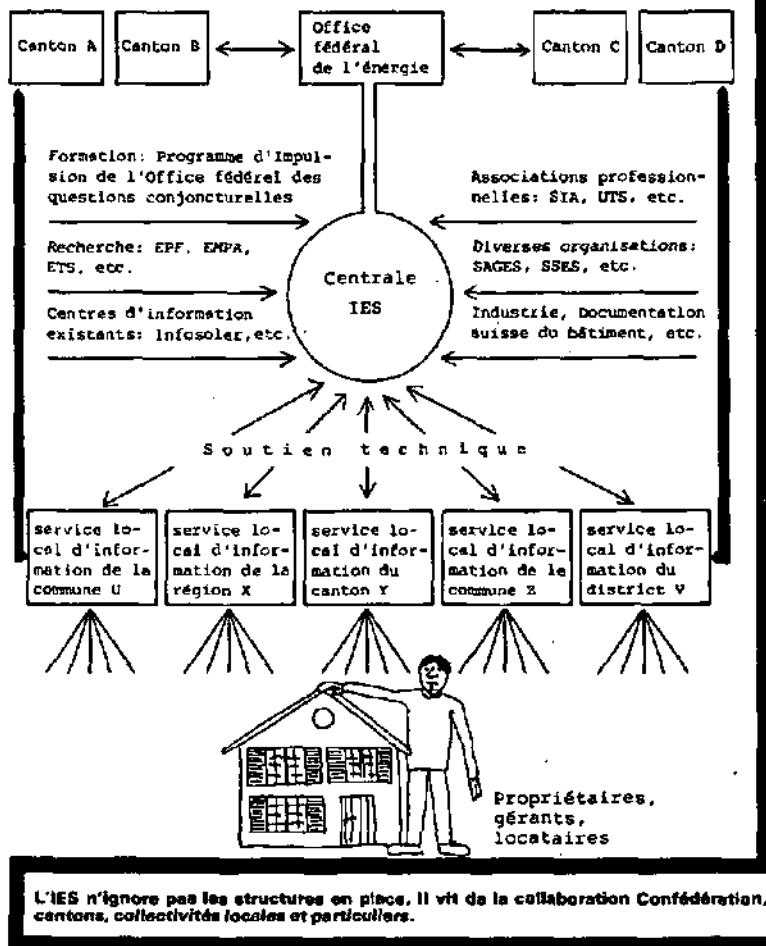
Actions diverses

- Des actions d'appoint seront aussi organisées par l'Action commune pour les économies d'énergie, les PTT, les promoteurs de l'utilisation du vélo, etc.
- Commentaire du livre publié par l'AIE «Energiesparen in der Internationalen Energieagentur» (Comparaison sur les économies d'énergie réalisées dans chaque pays de l'AIE).
- Publication d'un jeu sur les économies d'énergie (réalisé par l'économie privée).

Source: Courrier de l'anti-gasillage no. 11 / juillet 1979, p. 12



IES = Service d'Information Economies d'Energie CH



ANNEXE 8: NOTORIETE ET EFFICACITE DES CAMPAGNES EN FAVEUR DES ECONOMIES D'ENERGIE (au travers de quelques indicateurs)

	1977	1978	1979	1980	1981
Personnes veillant à consommer moins d'énergie	63 %	H: 77 % F: 66 %	74 %	88 %	88 %
Personnes se souvenant du slogan des campagnes	21 % rom.	54 % rom. 46 % all.	57 % tot.	non- calc.	non- calc.

Domaines où des économies ont été faites	1979	1980	1981
Chauffage des chambres	41 %	52 %	45 %
Emploi de l'eau chaude	17 %	25 %	23 %
Usage des appareils ménagers	15 %	11 %	12 %
Cuisson	19 %	19 %	18 %
Emploi de la voiture	27 %	22 %	23 %
Lumière	38 %	32 %	31 %
Mesures techniques: thermostats, etc.	14 %	14 %	15 %
Mesures de construction: isolation, etc.	8 %	15 %	11 %

Source: sondages Isopublic

VBZ - ZURI-LINIE

LES TRANSPORTS PUBLICS DE LA VILLE DE ZURICH



Ihre Einkaufslinie

QUELQUES CHIFFRES D'EXPLOITATION (1981)

Dans une agglomération urbaine de 364'000 habitants, les VBZ offrent un réseau de 236 km (soit 37 lignes), dont 110 km pour les tramways (13 lignes), 90 km pour les autobus (18 lignes), 36 km pour les trolleybus (5 lignes). Si l'on compte les réseaux privés de banlieue, ce réseau s'étend alors à 413 km (soit 56 lignes).

En 1981, les VBZ ont transporté près de 220 millions de voyageurs. Le personnel comptait près de 2200 collaborateurs, la moitié étant "agents", les deux cinquièmes "techniciens", et le reste "employés d'administration".

Les produits d'exploitation atteignaient 148 millions de francs, et les charges 206 millions (dont le 60 % pour les salaires).

ORGANISATION

La Ville de Zurich est propriétaire des VBZ; ceux-ci dépendent du Conseiller communal responsable des entreprises industrielles de la ville: bureau d'ingénieurs, eaux, gaz, électricité, transports. Les déficits des VBZ sont par conséquent supportés par la Ville de Zurich; ceux-ci sont "politiques" plus qu'"économiques": en effet, les VBZ sont gérés rationnellement, mais leur structure tarifaire ne leur permet pas de couvrir toutes leurs charges.

La politique de prix de la compagnie est extrêmement peu flexible, vu que la structure tarifaire découle du domaine politique, et que toute modification de prix doit passer par un assentiment du Conseil général (Gemeinderat); d'autre part, il s'agit de faire partager les frais du réseau par d'autres communes où circulent les véhicules des VBZ.

En matière de politique des prix, la décision d'utiliser ou non les transports publics n'est d'ailleurs pas qu'une question de hausse ou de baisse des tarifs: les facteurs de "prix psychologique" sont souvent prédominants (temps, confort, indépendance, etc.).

L'annexe 1 présente l'organisation des VBZ; quant à la structure commerciale conçue comme un état-major, elle repose sur un assistant de direction pour la publicité et les relations publiques, trois collaborateurs, et une personne pour les tarifs et l'information de l'usager.

Jusqu'en 1978 existait un service de marketing assez isolé des autres départements; celui-ci a été supprimé en faveur de la structure actuelle, mais il a contribué à mettre en oeuvre l'idée générale du marketing dans l'entreprise, comme cela est décrit plus loin.

Le service "planification du trafic", intégré dans le département opérations, a un rôle important pour la recherche-marketing: il doit réaliser des études pour observer si le réseau correspond toujours aux besoins des usagers, et faire des propositions quant à l'achat et au renouvellement du matériel roulant.

CONTRAINTES D'UN SERVICE PUBLIC

Avant de poursuivre l'étude de la politique commerciale des VBZ, il est nécessaire de préciser quelles contraintes pèsent sur la gestion du service public et de l'exploitation; hormis les contraintes concernant la politique de prix, mentionnées plus haut, nous avons regroupé celles-ci autour des éléments du marketing-mix:

- politique de produits:

- . il s'agit d'adapter l'offre aux horaires des CFF qui ont plusieurs gares à Zurich et en banlieue, ainsi qu'à ceux des autres entreprises de transports publics;
- . il faut répondre collectivement aux besoins des usagers, alors que les besoins de transport sont souvent individualisés;
- . bien que l'offre soit plutôt rigide (véhicules, nombre et horaire des conducteurs), il faut sans cesse essayer de l'adapter à une demande très fluctuante (heures, temps, manifestations, ...);
- . il faut trouver les meilleurs aménagements d'horaires et intervalles entre véhicules (aujourd'hui entre 6 et 7 minutes pour les périodes de fort trafic);
- . la capacité de certains trajets et places, comme Zentralplatz ou Stauffacher, est déjà souvent utilisée au maximum (par exemple le Bahnhofbrücke ou le Quaibrücke);
- . peu de gains de productivité sont possibles en raison des contraintes sociales en matière de personnel et de la capacité existante.

- politique de distribution:

- . il faut pouvoir répondre aux besoins découlant de l'élargissement de l'agglomération, c'est-à-dire prolonger les lignes et modifier les horaires; cela pose un problème dans la mesure où les VBZ desservent de plus en plus la périphérie de Zurich, et subventionnent indirectement les transports publics des communes avoisinantes;
- . le fonctionnement du réseau est fragile: un accident routier sur une ligne peut avoir des répercussions néfastes sur l'horaire, notamment pour les parcours communs où circulent aussi des véhicules privés;
- . il faut trouver les meilleures localisations géographiques: distances entre arrêts, disposition des lignes (sachant que la zone d'attraction des passagers a un rayon de 300 à 500 mètres au maximum). Une enquête a montré, en matière de fréquence de circulation, qu'une minute d'attente à un arrêt est ressentie comme beaucoup plus longue qu'une minute de transport (ou peut-être qu'une minute d'attente au feu rouge dans son auto?).

- politique de communications:

- . il est difficile de vendre un service dont la consommation est immédiate, par rapport à une offre rigide; il faut faire valoir des avantages spécifiques;
- . il faudrait pouvoir arriver à une meilleure occupation des véhicules, surtout aux jours et heures creux.

MARKETING, PUBLICITE ET RELATIONS PUBLIQUES

Les VBZ n'ont pas de stratégie marketing à proprement parler, malgré les nombreuses manifestations visibles de celle-ci, comme la publicité, la promotion des ventes ou la recherche. Par contre, les relations publiques sont très soignées et souvent originales.

Avant 1977, les actions en la matière étaient plutôt ponctuelles, "au coup par coup". A la suite d'une enquête sur les transports publics et sur l'image des VBZ faite par un institut spécialisé à la demande de la compagnie (voir annexe 2: analyse du marché des VBZ), il existe depuis 1978 une conception directrice en la matière: la planification 1978-1982, qui a pris fin avec les manifestations du centenaire des trams à Zurich.

En 1980, le budget consacré à la publicité et aux relations publiques se montait à 1 million de francs, non compris les charges salariales, ce qui représentait le 0,5 % des charges de l'entreprise. Le budget 1981 est un peu plus faible pour permettre un meilleur impact en 1982, année du centenaire.

En 1977 et 1978, on observe que la population de la Ville de Zurich diminue: les gens vont habiter dans la périphérie, et celle-ci est mal desservie par les transports en commun. D'autres éléments sont défavorables à ceux-ci, par exemple les entreprises ou magasins qui construisent leurs propres parkings. En matière de marketing, c'est déjà un objectif pour les VBZ de ne pas perdre de clients dans ces conditions.

L'enquête sur les transports et l'image des VBZ (annexe 2) donna des résultats assez défavorables: temps d'attente aux arrêts, lourdeur administrative de la compagnie, attitude des agents. Pourtant, cette étude révéla deux segments particulièrement intéressants de clients potentiels; en outre, elle montra qu'il fallait développer la promotion des ventes, intensifier l'ouverture au public et améliorer la qualité des services. Il fut décidé de faire appel à une agence de publicité pour transposer de manière créative les exigences en matière de publicité des VBZ, ceux-ci se chargeant eux-mêmes de la réalisation ultérieurement. Parallèlement, il fut décidé de développer la politique de produits, les VBZ estimant à juste titre qu'une bonne publicité ne peut se faire que sur un bon produit.

L'objectif de cette nouvelle politique (planification 1978-1982) était d'augmenter la part de marché des transports publics dans les déplacements urbains, et rendre les VBZ plus sympathiques aux yeux du public; elle n'était pas dirigée contre les moyens de transports privés, mais visait à faire prendre conscience à la population d'utiliser le moyen de transport le plus approprié, selon ses besoins et les circonstances; parallèlement, il s'agissait de faciliter l'accès aux transports publics et de donner envie de les utiliser.

Pour cela, les résultats de l'enquête furent précieux: les VBZ bénéficièrent d'une base de travail pour améliorer les prestations existantes, en développer de nouvelles et pour exploiter des axes publicitaires. Les campagnes, dont le détail est expliqué plus loin, durent toutefois se limiter à ce que les responsables politiques considéraient comme "normal", du point de vue du contenu et du coût (publicité "informative" plus que "persuasive", exclusion de certains média onéreux, comme les spots-cinéma).

ACTIONS INTERNES

Avant d'entreprendre des campagnes publicitaires, il était nécessaire de s'assurer l'adhésion du personnel et de le former à une attitude plus ouverte envers le client. Ceci fut réalisé par une action intitulée "Nous ouvrons une nouvelle ligne", titre d'une brochure distribuée au personnel précisant qu'il s'agissait d'une nouvelle ligne de conduite des VBZ.

Cette brochure "insistait sur le fait que l'action du personnel devait être à la fois interne (mieux servir plus de voyageurs) et externe (mieux faire connaître la totalité de l'offre des VBZ". (1) En annexe 3, on trouvera quelques extraits de ce "livret de sensibilisation" du personnel des VBZ.

Actuellement, le travail de relations publiques figure de manière fondamentale dans le cahier des charges de chaque agent. Le journal du personnel, "Kontakt", joue de même un rôle important pour l'information du personnel. Six numéros paraissent en principe par an.

LA CAMPAGNE 1978-1982

Une nouvelle appellation des VBZ fut alors lancée sous le nom de "Züri-Linie", l'ancienne étant jugée trop administrative et peu sympathique. Cette nouvelle appellation prit bientôt place dans toutes les communications de la compagnie, y compris sur les véhicules et les installations fixes (voir le logotype en première page de ce cas).

Ceci donna le signal du lancement de la campagne 1978-1982, qui s'articulait autour des quatre thèmes suivants:

- 1) se montrer plus transparent et donner vraiment l'image d'un service au public;
- 2) mieux vendre ce service, vaincre auprès de nombreux clients potentiels "la peur d'entrer dans le tram ou le bus". Expliquer comment acheter son billet, son abonnement, c'est-à-dire faciliter l'usage des transports en commun;
- 3) dialoguer avec les passagers (par exemple au moyen du journal "Fahr mit", présenté plus loin); les VBZ connaissant plus ou moins les problèmes de leurs clients, révélés ou confirmés par les résultats de l'enquête mentionnée en annexe 2,

(1) P. Debano: "Zurich, la nouvelle politique d'ouverture au public des VBZ", Transports Urbains, édité par le GETUM, no. 42, janvier-mars 1980, Courbevoie (France), p. 35

il s'agit d'informer les passagers et de leur expliquer pourquoi certaines options ont été prises;

- 4) coopérer avec les autres entreprises commerciales, les VBZ leur apportant des clients et vice-versa (par exemple au moyen des actions décrites plus loin avec les commerçants ou les employeurs).

LES RELATIONS AVEC LA PRESSE

La nouvelle orientation des VBZ fut d'abord communiquée par les moyens "classiques" de relations publiques, telles que les conférences de presse. Les VBZ renforcent désormais leur ouverture et leur transparence, en suscitant de nombreuses occasions de contact. Aujourd'hui, trois ou quatre conférences de presse sont désormais organisées par an: elles présentent aux journalistes les problèmes et les nouveautés du réseau. Ce travail est jugé plus aisé que pour une entreprise commerciale, notamment en ce qui concerne l'obtention d'emplacements dans les journaux, à des tarifs avantageux.

LE JOURNAL "FAHR MIT"

Lors de la foire d'automne 1978, à laquelle les VBZ participent désormais chaque année, il fut distribué un journal tous ménages intitulé "Fahr mit" (tirage: 300'000 exemplaires). Ce fut le moment que les VBZ choisirent pour "engager plus avant le dialogue avec la population au moyen d'un questionnaire qui demandait de juger diverses actions d'ouverture au public envisagées par les VBZ, dont certaines étaient particulièrement originales: par exemple, pouvoir discuter une fois par mois au téléphone avec le directeur des VBZ. Les visiteurs furent également invités à proposer des slogans du style "VBZ, ma ligne pour le cinéma", les meilleurs étant destinés à être publiés. Ce journal a également été l'occasion de présenter au grand public la nouvelle dénomination et le nouveau logotype "Züri-Linie". (2)

Depuis son lancement, "Fahr mit" donne des informations et fait de la publicité pour les VBZ; après un sondage, il apparut que le succès de cet organe était en fait très mitigé. Dès 1979, "Fahr mit" est intégré sous la forme d'une page spéciale paraissant 4 à 6 fois par an dans les quotidiens zurichois (Tagblatt der Stadt Zürich, Tages Anzeiger, Neue Zürcher Zeitung) ou les périodiques (Züri-Woche, volksrecht, Neue Zürcher Nachrichten).

(2) P. Debano: article cité, p. 36

L'annexe 4 montre la formule actuelle de "Fahr mit", paraissant dans les journaux mentionnés ci-dessus (le Tagblatt est un journal communal envoyé gratuitement à tous les ménages).

Selon l'avis des VBZ, ces pages spéciales sont une excellente publicité pour les transports publics, voire une des meilleures de par l'audience qu'elles touchent, même si elles n'excluent pas des annonces de format plus réduit.

LES CAMPAGNES PUBLICITAIRES

Dès le lancement de la "Züri-Linie" se succédèrent plusieurs campagnes publicitaires visant à accroître la fréquentation des véhicules.

- La première de ces campagnes eut pour thème: "transports publics fluides, parcs de stationnement superflus", avec, sur chaque publicité, un coupon-réponse demandant un slogan pour les VBZ et offrant la possibilité de voyager gratuitement un samedi ou un dimanche;
- La deuxième campagne, "les lignes de vie de Zurich", fut axée autour de chaque ligne; par une affiche apposée à chaque arrêt, avec une photo de véhicule et de conducteur en service sur la ligne, les VBZ cherchèrent à personnaliser l'offre et présenter les caractéristiques de la ligne. Les 2'000 affiches destinées aux personnes qui en firent la demande furent rapidement épuisées;

Ces deux premières campagnes avaient pour objectif complémentaire d'améliorer l'image de marque.

- La troisième campagne constitua une promotion des ventes plus directe, autour du thème: "voyager sans monnaie, plus confortablement et 33 % moins cher". Les VBZ proposèrent en offre spéciale deux cartes à nombre de parcours déterminé (une pour trajets courts et l'autre pour trajets longs) ainsi que les plans du réseau, le tout présenté dans un étui plastique pour Fr. 18.--, prix des deux cartes. Cette offre eut un succès considérable: en quelques semaines, plus de 100'000 étuis furent vendus, et rapportèrent quelques 2 millions de francs.

Cette action fut répétée en juin 1979, et 40'000 étuis du même type furent alors vendus. L'augmentation générale des ventes montra que c'étaient bel et bien de nouveaux clients, et non d'anciens usagers, qui profitèrent de cette offre.

Un des supports essentiels à ces campagnes, hormis la page "Fahr mit", est la publicité faite dans les véhicules; les meilleurs emplacements sont réservés aux VBZ pour suspendre

les affichettes "In eigener Sache" qui présentent des slogans amusants ou des informations plus didactiques; "tous les quinze jours, c'est un nouveau message d'un client qui explique pourquoi il utilise Züri-Linie. Par exemple, les Zurichois ont pu lire ... que M. Thomas Bärlocher utilisait le tram et le bus parce qu'il n'y avait pas de piste cyclable pour aller à l'Université". (3)

Pour les jeunes, fut édité un magazine spécial, mettant entre autres l'accent sur la prévention des accidents; il pouvait être obtenu par le biais d'un jeu-concours facile et livré avec une planche de la maquette du "tram 2000" à monter soi-même. Les 10'000 exemplaires édités eurent un grand succès.

En complément à ces campagnes, il faut souligner le fait que, de manière générale, tous les documents destinés à la clientèle ont été renouvelés, ou d'autres créés. Par exemple, le plan du réseau urbain fait maintenant ressortir les différentes lignes de tram avec leurs couleurs propres, et comprend un index alphabétique des arrêts. En 1979, le guide des abonnements fit son apparition (tirage: 10'000 exemplaires): celui-ci présente la tarification des VBZ et tous les titres de transport que la clientèle peut se procurer, ainsi que les 250 points de vente où elle peut les obtenir.

LES ACTIONS COMMUNES

Exception faite des actions "typiquement VBZ" mentionnées ci-dessus, des opérations communes avec d'autres organismes sont régulièrement menées:

- en collaboration avec l'Office du tourisme, sont organisés la visite de la ville en matériel ancien (tram "Goldtimer", ou courses spéciales), la Bahnhofstrasse en fleurs, avec décoration de la Paradeplatz, et la fête nocturne sur le lac de Zurich; par cela, les VBZ contribuent donc à l'animation du centre-ville. "Un livret d'information rédigé en sept langues pour les touristes visitant Zurich a également été conçu avec l'office du tourisme: il comprend une partie destinée à leur faciliter l'utilisation du réseau.
- dans les restaurants et les hôtels, la publicité en faveur des transports en commun s'est effectuée au moyen de sets de table édités à l'initiative de l'Union suisse des transports publics; 280'000 exemplaires en ont été distribués. Dans le

(3) P. Debano, article cité, p. 36

cadre d'une action commune avec le syndicat local des restaurateurs, une affiche intitulée "dernières liaisons" a été diffusée dans 1200 hôtels et cafés de la ville et de la région de Zurich". (4) Dans les cinémas et les théâtres, de telles affiches furent de même placardées.

LES ACTIONS EN 1980

Cette année-là furent menées avec succès trois actions significatives quant au développement commercial et à l'amélioration de l'image de marque des VBZ:

- « - action auprès des nouveaux habitants: les personnes emménageant à Zurich, soit 25'000 par an, reçurent, ... , une lettre de bienvenue du directeur du réseau, accompagnée d'un plan des lignes, d'une carte multi-voyages d'une valeur de Fr. 12.-- et du guide tarifaire présentant de manière attractive l'éventail des différents titres de transport;
- action auprès des commerçants: 3'500 détaillants de la Ville de Zurich ont été invités, par une lettre des VBZ avec fiche jointe, à remettre gratuitement à leur clientèle, pour tout achat effectué, des billets valables sur l'ensemble du réseau;
- action auprès des employeurs: à la fin de l'année 1980, un courrier et une brochure adressés à 7'500 employeurs les conviaient à susciter chez leurs salariés le désir d'utiliser les transports publics. Cette brochure mettait l'accent sur différentes possibilités proposées: vente de cartes à prix réduit, semaine d'essais avec abonnement gratuit (payé par l'employeur), offre d'abonnements au lieu de places de stationnement, information dans le journal de l'entreprise ou sur les tableaux d'affichage, aménagement d'un point de vente des titres de transport sur les lieux de travail, etc... » . (5)

EVALUATION MARKETING

Chaque action ou campagne ayant son caractère propre, l'évaluation doit par conséquent se faire séparément; l'action avec les commerçants a été réussie, car elle rejoignait l'intérêt de ceux-ci; de plus, les effets étaient facilement mesurables.

(4) B. Cagienard: "Les relations publiques du réseau de Zurich", Transport public, édité par l'UTPUR, février 1981, Paris, pp. 34-35.

(5) idem, p. 35

L'action avec les employeurs eut moins de succès, car ceux-ci n'y voyaient pas un intérêt immédiat, mais plutôt une charge éducative.

Il est difficile de relier chaque action ou campagne publicitaire au résultat global des ventes; pourtant, l'augmentation de la fréquentation qui a pu être observée ces dernières années, malgré une baisse de population en Ville de Zurich permet de conclure au succès de la plupart des actions entreprises. Il est d'autre part certain que les gens constatent une présence permanente, aujourd'hui, des VBZ en matière de publicité et de relations publiques, ce qui contribue à "faire passer un courant de sympathie".

LES MANIFESTATIONS DU CENTENAIRE

Cent ans de trams à Zurich: cet anniversaire donna lieu en 1982 à plusieurs manifestations de relations publiques, parfois très originales, épaulées par une campagne de publicité permanente. Tout au long de l'année, les communications des VBZ utilisèrent un "logo du centenaire", reproduit en première page de ce cas, pour rappeler constamment le jubilé culminant lors des manifestations d'août-septembre: la journée "portes ouvertes" des ateliers des VBZ et l'exposition-circulation de véhicules historiques; plus de 10'000 personnes participèrent à chacune de ces manifestations.

Un concours original fut lancé en 1981: la population était invitée à réaliser des oeuvres diverses (dessins, photos, enregistrements, maquettes, etc.) portant sur les trams, dans le but d'associer toutes les couches d'âge au jubilé. Les oeuvres primées furent réunies dans un coffret appelé "Trambuch" qui en outre comprend des renseignements pratiques pour les usagers des VBZ et une plaquette rétrospective. Les VBZ reçurent plus de 1'500 oeuvres diverses.

Aux points de vente des VBZ, plus de 100'000 médailles en chocolat furent distribuées à la clientèle en 15 jours: pour la manifestation officielle avec les autorités et pour les soirées du personnel, les VBZ louèrent l'infrastructure d'un cirque (comme pour celui-ci, c'est en direct que les trams réalisent le mieux leurs prestations) et présentèrent les problèmes de déplacements en ville de Zurich dans une optique futuriste et humoristique au moyen d'un show multi-médias.

D'autres manifestations eurent lieu en collaboration avec des entreprises et organisations locales: par exemple la transformation d'un ancien tram en voiture-salon à louer, le "Party-tram", ou la promotion de cartes journalières par le TCS section zurichoise et la police locale. Un magasin de jouets réalisa une

exposition de modèles réduits de trams, plusieurs commerces reprirent le sujet du centenaire pour leur décoration, une brasserie produisit des étiquettes et chopes spéciales.

En outre, les VBZ éditérent, seuls ou sous licence, toutes sortes d'articles pour collectionneurs: médailles, cartes postales, timbres-postes, affranchissements, etc.

Des affiches sur le thème "In erste Linie, Züri-Linie" ont été placardées en 830 points de la ville, ainsi que sur les voitures et aux arrêts, tout en étant renouvelées en cours d'année.

Les manifestations du centenaire ont bénéficié d'une bonne couverture de la part des médias locaux (journaux, Radio 24) et régionaux (radio et télévision suisse alémanique); leur réaction fut forte et positive: elle releva la simplicité pertinente des manifestations. Les réactions du public ont dépassé quantitativement les prévisions, et les VBZ purent les mesurer beaucoup plus aisément que lors de leurs campagnes de publicité antérieures. La publication d'une brochure rétro encartée dans le Tages-Anzeiger, le "Tram-Anzeiger", provoqua de nombreuses réactions spontanées; cette brochure annonçait les manifestations du centenaire et les résultats du concours au grand public au moyen d'informations très brèves et illustrées.

CONCLUSION

Le plan d'action en matière de publicité et de relations publiques dura, nous l'avons vu, jusqu'en 1982 et culmina avec les manifestations du centenaire. Les résultats d'une enquête qualitative, menée au début de l'année 1983 devraient permettre aux VBZ de se rendre compte de l'impact des mesures prises depuis 1978 et mentionnées plus haut; l'annexe 5 présente en outre quelques manifestations originales de relations publiques.

S'il est important de promouvoir les transports en commun par des actions originales, créant un courant de sympathie entre l'organisation et ses usagers, leur relation de cause à effet sur la fréquentation courante des véhicules et des lignes doit être constamment évaluée et réajustée; l'apprentissage des VBZ en la matière ne fait que commencer.

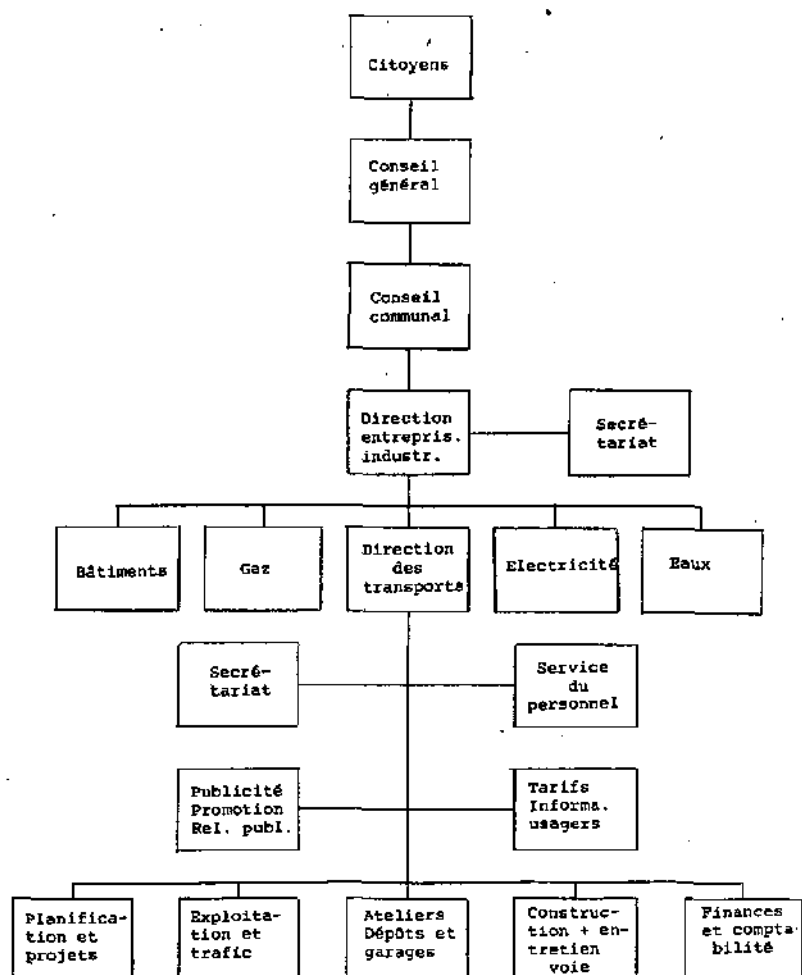
Sources:

- entretiens avec MM. Cagienard et Voegeli (VBZ);
- articles cités de B. Cagienard et P. Debano;
- rapports d'activité des VBZ;
- statistiques VBZ;
- publicité et documents internes VBZ;
- références citées à la fin du cas CFF.

P. DEBANO: "Berne, ville moyenne: une véritable politique des déplacements", Transports urbains, no. 42, janvier-mars 1980, éd. par le GETUM, Courbevoie, pp. 13-18;

B. VIGNY & F. LEMAIRE: "Les transports urbains de Genève", Transports urbains (réf. comme ci-dessus, pp. 25-34).

ANNEXE 1: ORGANISATION DES VBZ



ANNEXE 2: ANALYSE DU MARCHÉ DES VBZ

Pour améliorer leur situation financière et leur productivité, ainsi que pour mieux comprendre le comportement de leurs usagers, les VBZ décidèrent d'entreprendre en 1976 une étude de marché. Celle-ci devait avant tout montrer qui, combien de fois, où et pour quelle (s) raison (s), se déplace en voiture et/ou en tram et en bus. Il s'agissait donc d'une enquête générale sur les transports publics et privés, à partir de laquelle des renseignements plus précis sur les VBZ devaient être tirés.

L'enquête se déroula sous la conduite d'un institut spécialisé de la manière suivante:

- phase préparatoire: établissement d'un cahier des charges et mise au point des techniques d'enquête;
- phase I de collecte d'informations: discussions de groupe et interviews individuelles en profondeur;
- phase II de collecte d'informations: questionnaire administré à un échantillon représentatif de personnes.

Les thèmes essentiels de ces deux phases de collecte d'informations étaient les suivants:

- comportement des utilisateurs du tram ou bus et de la voiture (fréquence, but, ...);
- image actuelle et idéale de ces moyens de transport;
- image actuelle du personnel et des prestations des VBZ;
- connaissance de l'offre des prestations des VBZ;
- propositions pour réduire le déficit d'exploitation des VBZ;
- désirs et demandes particuliers à l'égard des VBZ.

Sans entrer dans le détail des résultats chiffrés, on trouvera ci-après les principaux résultats de cette enquête.

COMPORTEMENT DES UTILISATEURS

La proportion des personnes qui utilisent le tram/bus cinq fois et plus par semaine, alors qu'ils n'utilisent la voiture que moins de cinq fois, est relativement forte (36 % des répondants); ce sont les usagers réguliers des VBZ.

Le groupe des forts usagers de la voiture (plus de cinq fois par semaine),

ANNEXE 2: (suite)

donc des faibles usagers des VBZ (moins de cinq fois) représente près du tiers des répondants (28); il s'agit d'un segment qui devrait pouvoir être amené à utiliser plus fréquemment les transports publics, au moyen d'une stratégie appropriée (segment A).

Le 31 % de la population n'utilise que rarement (moins de cinq fois par semaine ou jamais) la voiture ou le tram/bus; ce segment devrait également pouvoir devenir un "meilleur client" des VBZ (segment B).

Le segment des usagers intenses et simultanés de la voiture et des transports publics (respectivement plus de cinq fois par semaine) ne représente que 6 %, et ne présente par conséquent pas un grand intérêt.

Il apparaît que ce sont les segments appelés A et B qui retiennent le plus l'attention quant au développement d'une stratégie marketing visant à accroître le nombre de clients des VBZ. Ces deux segments présentent chacun un ensemble de caractéristiques communes qui sont les suivantes:

- le segment A est composé essentiellement d'hommes, âgés de 31 à 44 ans, employés ou cadres, d'un revenu compris entre 2'000.-- et 4'000.--, ayant une automobile à disposition, et tenus à des horaires professionnels. Ils mettent de 11 à 20 minutes jusqu'au centre de Zurich, et prennent leur voiture pour tous leurs déplacements.
- le segment B est composé essentiellement de femmes, âgées de 31 à 60 ans, ménagères, d'un revenu (ou celui du mari) compris entre 2'000.-- et 4'000.--, n'ayant en général pas d'auto à disposition et un emploi du temps souple. Elles sont éloignées du centre ville de 1 à 20 minutes. et utilisent le tram/bus pour tous leurs déplacements.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS PERCUS DES DIFFERENTS TYPES DE TRANSPORTS

Le facteur temps est prépondérant; l'auto est qualifiée de "plutôt rapide", le tram/bus de "plutôt lent".

Les défauts reconnus des transports publics sont leur vitesse peu élevée, les temps d'attente aux arrêts, le manque de correspondances, le manque de courses nocturnes, la "promiscuité forcée" (surtout aux heures de pointe), le confort assez moyen et l'intimité réduite des véhicules (choix des matériaux, couleurs, ...).

Les avantages de ceux-ci se manifestent pourtant surtout aux heures de pointe (fluidité), par rapport aux problèmes de parking, au niveau de la sécurité et du prix avantageux.

ANNEXE 2: (suite)

La population est consciente qu'un trajet en tram/bus est meilleur marché qu'un trajet en automobile, et que c'est une condition indispensable au maintien des transports publics. Le tarif jugé le plus adéquat doit être inférieur ou égal à 1 franc (moitié des interviewés); plus les tarifs augmentent, et plus les usagers sont enclins à utiliser leur voiture.

IMAGE DES VBZ ET DE LEURS PRESTATIONS

Cette image est assez diffuse, vu le nombre de prestations et la variété des moyens d'information des VBZ; il est assez difficile de la tracer, mais, de manière générale, les VBZ sont vus comme une entreprise bureaucratique, anonyme et conservatrice.

Pourtant, les prestations telles que la densité du réseau, la localisation des arrêts, les abris aux arrêts, la ponctualité, la vitesse, les places assises et les tarifs sont jugées suffisantes par les deux tiers des répondants.

Le personnel est jugé d'une manière assez indifférente; les conducteurs sont moins bien notés que le personnel de vente.

Un des facteurs engendrant le plus de perte de confiance est la détérioration des automates à billets.

EVALUATION DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Celle-ci est considérée comme insuffisante: on se souvient mal des actions publicitaires; le logotype "VBZ Züri-Linie" (récemment créé, il est vrai) est à peine mentionné spontanément. L'achat des "Trams 2000" (nouveau matériel destiné à franchir le millénaire) est insuffisamment justifié selon les répondants. Les employés en contact avec la clientèle sont jugés incompétents pour informer. De plus, la publicité est considérée comme inutile pour influencer "impulsivement" le comportement: elle ne devrait que faire ressortir les avantages des transports publics d'une manière purement informative.

PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS

Quelques 104 sujets différents furent abordés, dont, parmi les plus fréquents:

- augmenter le nombre de lignes directes de bus,
- annoncer plus distinctement les arrêts dans les véhicules.

Mieux faire connaître nos prestations

- nous voulons nous faire remarquer; les autres le font aussi;
- nous voulons que l'on connaisse la qualité de nos prestations et qu'on en parle;
- pour cela, nous devons arriver à ce que dans la presse, avec le temps, apparaissent une meilleure prise de conscience du transport public et une plus grande compréhension de nos problèmes.

Mieux vendre nos prestations

- mieux utiliser toutes les possibilités de la promotion des ventes;
- donner les impulsions supplémentaires pour que plus de gens voyagent en autobus ou en tramway;
- valoriser Züri-Linie comme la véritable alternative au trafic individuel.

Empoigner les problèmes et détruire les préjugés

- avoir des contacts étroits avec les voyageurs;
- écouter leur avis et leurs désirs et si possible entreprendre des améliorations;
- rendre nos problèmes compréhensibles pour les voyageurs.

Rechercher et faire du travail commun avec les autres

- travailler plus étroitement en commun avec les autres administrations et entreprises;
- profiter de toutes les occasions pour atteindre notre but (expositions, grandes manifestations, ...);
- obtenir qu'il soit fait référence à Züri-Linie dans les campagnes publicitaires des autres.

ANNEXE 5: QUELQUES MANIFESTATIONS DE RELATIONS PUBLIQUES
ORGANISEES PAR LES V.B.Z.

- présentation au moyen d'un montage audio-visuel du travail réalisé dans les ateliers, dépôts et garages (aspects cachés de l'exploitation);
- diffusion du court métrage "Vortritt gewähren an Tram und Bus" dans différents cinémas de toute la Suisse;
- émission télévisée "Karussell" (chaîne Suisse alémanique) en direct du poste de commande des VBZ;
- tournées d'information sur les transports publics dans les écoles;
- jour de la St. Valentin: distribution de fleurs dans les véhicules VBZ;
- exposition "histoire des trams", conjointement avec l'Association du musée du tram de Zurich;
- passeport-vacances pour les jeunes, avec Pro Juventute;
- voyages de presse dans d'anciens véhicules rénovés;
- distribution de "give-away" (autocollants, allumettes), non-intégrés à la stratégie publicitaire;
- stand VBZ au comptoir d'automne de Zurich;
- concours "le livre du centenaire": il s'agit de s'éloigner des spécialistes habituels de ce genre d'ouvrages, en offrant à la population de réaliser elle-même le livre. Le concours porte sur des photos, des caricatures, des slogans, des enregistrements, et a été présenté dans le cadre d'une émission "Karussell".

Source: VBZ

LES CHEMINS DE FER FEDERAUX



SBB CFF FFS

**Schweizerische Bundesbahnen
Chemins de fer fédéraux suisses
Ferrovie federali svizzere**

LES CHEMINS DE FER FEDERAUX (CFF)

1. NATURE ET ROLE DES CFF

Les CFF, par le nombre de leurs collaborateurs (près de 39'000) sont un des plus importants employeurs de Suisse avec les PTT et la Fédération des Coopératives Migros.

De même que pour les PTT, autre régie fédérale, on peut discuter du but des CFF: est-il orienté vers la recherche du profit, ou non? Leur seul statut d'entreprise publique permet-il de le déterminer?

Du point de vue économique, les obligations qui leur étaient imposées jusqu'en 1982, année d'entrée en vigueur du nouveau contrat d'entreprise, leur donnaient très nettement le caractère d'une organisation sans but lucratif (loi fédérale du 23 juin 1944): (1)

- servir les intérêts de l'économie et de la défense nationale jusque dans les régions les plus reculées du pays, même si ce n'est pas rentable;
- exploiter le réseau quelque soit le volume de voyageurs et de marchandises à transporter; respecter l'horaire quelque soit le temps, faire face en tout temps et en tous lieux aux exigences du trafic;
- ne pas pratiquer de discrimination de tarif selon les voyageurs, les expéditeurs, les régions ou le trafic des lignes.

Le nouveau contrat d'entreprise des CFF découle de la réflexion de la Conception globale suisse des transports (CGST); il clarifie la loi fédérale de 1944 devenue imprécise sur les termes "être géré selon les principes d'une saine économie". (2) Ce contrat d'entreprise définit la politique de l'offre des CFF et indique qu'une plus grande latitude leur est laissée pour leur gestion; cette dernière doit être considérée dans une optique commerciale, et le prix d'obligations de service public non supportables commercialement est défini dans le cadre d'une politique d'indemnisations.

Malgré une gestion de plus en plus commerciale, visant à la rentabilité du capital et à l'équilibre des charges et

-
- (1) voir à ce propos le numéro spécial du Bulletin du personnel des CFF, avril 1976
- (2) voir le "Message sur le contrat d'entreprise 1982 des Chemins de Fer Fédéraux suisses", Confédération suisse, Berne, 13 mai 1981, p. 7

produits, les CFF restent une organisation de transports au service du plus grand nombre d'utilisateurs. Selon le Président de leur Conseil d'Administration, "les CFF sont un bel enfant adultérin né des amours coupables de l'économie de marché et de l'économie d'Etat". (3) C'est au titre de service public que nous étudions les CFF dans le cadre de ce travail en dépit du fait que le terme "sans but lucratif" ne puisse leur être directement appliqué; il s'agit plutôt d'une organisation "non-directement commerciale".

Comme les CFF, les PTT évoluent dans deux marchés: un marché "libre", constitué de prestations étant ou pouvant être rentables (trains intercity et directs, wagons marchandises "complets"), et un marché "à contraintes", c'est-à-dire correspondant à des prestations imposées par le contrat d'entreprise et plus ou moins indemnisées (transports régionaux de voyageurs, trafic de détail).

2. ORGANISATION

L'organisation des CFF s'articule sur une double structure: les services centraux organisés par fonctions, soit quatre états-majors et trois départements, et les trois arrondissements organisés par régions.

Le deuxième département, celui des Transports, comporte les services commerciaux des CFF. On constate que la plupart des activités que l'on rassemble généralement dans le département marketing d'une entreprise industrielle ou commerciale y sont exécutées. Cette organisation était de type fonctionnelle jusqu'en 1981, année où elle fut orientée selon les segments de clientèle: but du voyage pour le trafic voyageurs, et branche économique pour les marchandises, en ce qui concerne l'exécution commerciale. L'état-major de marketing, opérationnel depuis 1981, est subordonné au département des Transports, véritable "fonction de production" des CFF.

Un organigramme simplifié des CFF est présenté en annexe 1.

L'organisation centrale des ventes est désormais mieux structurée dans les deux services commerciaux, en fonction des segments du marché; au service commercial marchandises, sont établis des promoteurs de trafic spécialisés par bran-

(3) Carlos Grosjean: "La politique suisse des transports et les CFF", conférence donnée à la Société neuchâteloise de science économique, Neuchâtel, 8 décembre 1982

ches industrielles et commerciales. La présence commerciale dans les arrondissements est renforcée par des promoteurs de trafic décentralisés. (4)

3. SITUATION FINANCIERE

Jusqu'en 1970, les résultats des CFF furent presque constamment positifs car les CFF étaient encore largement au bénéfice d'un monopole des transports; la situation s'est ensuite détériorée sous l'effet de la concurrence favorisée par la création d'autoroutes et de la récession, pour atteindre un déficit record en 1976. Selon la loi fédérale du 23 juin 1944, c'est la Confédération qui doit éponger les déficits des CFF.

Outre les obligations faites aux CFF d'assurer des prestations non-rentables qui ont coûté toujours plus cher, plusieurs causes peuvent expliquer cette détérioration:

- l'insuffisance des investissements pour développer la capacité de transport des CFF vers la fin des années 1960, alors que bien des installations étaient saturées, au point que certaines marchandises furent pénalisées et "passèrent à la concurrence", c'est-à-dire aux transporteurs routiers;
- l'augmentation des charges, particulièrement les frais de personnel pour faire face à la hausse du coût de la vie, l'augmentation des intérêts sur les fonds étrangers; dans le même temps, les produits de trafic voyageurs et marchandises n'ont pas suivi cette hausse, pour des motifs concurrentiels ou inhérents à la politique d'entreprise (manque de volonté d'adapter le réseau et les prestations aux besoins de la clientèle, contrairement aux transports routiers à la structure plus souple, moins obérée par les charges fixes);
- la récession mondiale, qui a provoqué une diminution sensible du trafic surtout en 1974 et 1975.

L'annexe 2 montre quelques chiffres significatifs de l'évolution financière des CFF ces dernières années.

(4) voir M. Crippa: "Le marketing aux CFF", Revue d'économie d'entreprise Coop, no. 1, Bâle, mars 1983, p. 27

4. SITUATION COMMERCIALE

Les chemins de fer, dans tous les pays industrialisés, ont longtemps été le moyen de transport terrestre dominant, tant pour les voyageurs que pour les marchandises.

La démocratisation de l'automobile, provoquée par une sensible élévation du niveau de vie, et répondant à des besoins de transport plus individualisés, constitue pour les chemins de fer une concurrence croissante depuis les années 1950; parallèlement, le réseau routier se développant, les transports de marchandises par camion s'intensifient et entament peu à peu la part de marché du rail, grâce à une plus grande souplesse d'utilisation ("porte-à-porte") et parfois grâce à d'importantes concessions tarifaires (voir annexe 3).

Les CFF, comme toute compagnie ferroviaire, jouissent d'un monopole géographique pour les lignes qu'ils exploitent excepté pour quelques lignes ou installations partagées avec d'autres compagnies (par exemple le BN/BLS); ils dominent les axes nord-sud et est-ouest, et leur réseau est particulièrement dense dans la région du plateau.

Les autres régions sont la plupart du temps desservies par des compagnies dites "privées", exploitant des chemins de fer à voie normale ou étroite, parfois à vocation exclusivement touristique, surtout dans les Préalpes et les Alpes.

Sur le marché général des transports, la part des CFF s'est amenuisée: pour les voyageurs, la tendance au déclin se manifeste depuis 1964, alors que pour les marchandises, hormis la "mini-récession" de 1958, la chute a eu lieu pendant les années 1973-1975. L'évolution du volume et de la valeur des marchandises transportées est de nature plutôt conjoncturelle: elle suit d'assez près les tendances du Produit National Brut, en étant toutefois plus accentuée à la baisse que celui-ci. L'évolution du trafic voyageurs est, quant à elle, de nature plutôt structurelle, pour les raisons évoquées plus haut; cependant, l'engorgement de certaines routes et des agglomérations, les hausses du prix de l'essence et bien d'autres raisons militent en faveur d'une reprise des transports publics (CFF ou transports urbains) pour certains types de trajets.

5. ORIGINE DES PREOCCUPATIONS EN MATIERE DE MARKETING

La "philosophie" et les principes du marketing sont latents aux CFF depuis une douzaine d'années, mais à l'état de ré-

flexion seulement; rien n'est modifié sur le plan de l'organisation, excepté ce qui a été dit plus haut sur la planification à long terme et les services commerciaux; cela concerne pour ces derniers la promotion des ventes surtout.

Avant 1970, on jugeait peu opportun de parler de marketing, vu les problèmes de capacité de l'époque: en trafic marchandises, toute la demande ne pouvait être satisfaite. En fait, les CFF réalisaient plus ou moins consciemment du "démarketing" en pénalisant certains types de transports (le trafic de détail, notamment).

Dans les années 1960, déjà, des collaborateurs des CFF participèrent à des séminaires de marketing de plusieurs jours, dispensés par l'Académie des chefs de vente de Francfort. "Ces séminaires ont donné la première impulsion au marketing des CFF. Ils permirent d'informer et de motiver efficacement les cadres supérieurs et montrèrent la voie à suivre dans ce domaine. La direction du réseau prit également conscience de sa propre obligation de penser en termes de marketing". (5)

En 1971, un article du Bulletin du personnel des CFF faisait état de préoccupations marketing pour une ligne à grande vitesse entre Zurich et Berne; à cette époque, pourtant, l'auteur de l'article confondait, à notre avis, les notions d'études de marché et de marketing. (6)

Dans une étude réalisée en 1972-1973, à la demande de la Direction générale des CFF, l'Institut d'organisation industrielle de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, le BWI, a mis en évidence les points forts et les points faibles de l'organisation des CFF, en suggérant quelques variantes nouvelles. Il a notamment relevé l'importance d'une "amélioration du marketing"; malheureusement, l'article présentant les conclusions du BWI ne précise pas où ni comment cette amélioration pourrait être faite. (7)

A la suite d'une étude des conceptions marketing de la SNCF, le Dr. Schwarz recommandait en 1978 que les CFF s'inspirent des réalisations françaises en la matière.

(5) Rapport de la Direction générale au Conseil d'Administration des CFF, 19 juin 1979, p. 5

(6) F. Kuster: "Transports et marketing, étude pour une ligne à grande vitesse Zurich-Berne", Bulletin du personnel no. 5/1971, p. 88

(7) M. Wild: "La nouvelle organisation de la Direction générale des CFF", Bulletin du personnel no. 1/1974, pp. 4-5

principalement pour les subdivisions "marketing voyageurs" et "marketing marchandises", en vue d'améliorer l'attrait des CFF par rapport aux autres moyens de transport et de contribuer à réduire les déficits d'exploitation. (8)

Pourtant, l'exemple de la SNCF montre que, malgré de grands moyens du côté du marketing, la crise des chemins de fer ne peut être résolue du jour au lendemain. M. Portmann relève "qu'elle est avant tout la conséquence d'une politique sectorielle des transports publics dans le monde occidental ... Si les CFF n'ont pas recouru auparavant au marketing, c'est parce que pendant longtemps ils ont été la seule compagnie ferroviaire européenne à réaliser des résultats d'exploitation positifs". (9)

Cette dernière remarque est un peu abusive: si la finalité du marketing est bien sûr financière (obtenir une meilleure couverture des frais), celui-ci ne doit pas négliger les intérêts et besoins de la clientèle.

Plusieurs collaborateurs des services commerciaux font état, lors de conférences publiques, de leurs préoccupations en matière de marketing, et de la nécessité d'y recourir en l'adaptant toutefois aux contraintes de service public; l'étude systématique de la clientèle et une politique cohérente en matière de produit, de prix, de distribution et de communication sont des points à considérer tout particulièrement. (10) S. Berthoud, directeur du Service commercial voyageurs (SCV), résume bien l'essence de l'approche marketing en disant que "si elles (les entreprises ferroviaires) ne veulent pas être en décalage avec leur marché, elles doivent sans cesse en analyser les caractéristiques, en comprendre et en prévoir l'évolution, et, en dernier ressort, y adapter leur offre". (11)

-
- (8) Dr. J.-J. Schwarz: "Les CFF à l'heure du marché", Revue suisse d'économie des transports, nos. 1-2, juin 1978, pp. 45-49
- (9) M. Portmann: "Die SBB am Markt: eine Erwiderung", Revue suisse d'économie des transports, no. 3, sept. 1978, pp. 32-34
- (10) voir notamment les exposés de MM. Berthoud et Hegner à l'assemblée de la "Gesellschaft für Marketing", le 8 avril 1976, ceux de M. Kägi, le premier auprès de la "Wirtschaftswissenschaftlichen Verband der Universität Zürich", le 21 février 1978, et le deuxième à la "Betriebschef-Vereinigung der Schweizerischen Transportunternehmungen", le 27 avril 1978
- (11) S. Berthoud: "L'avenir des transports ferroviaires", exposé présenté devant l'Institut néerlandais du Transport, à Utrecht, le 24 janvier 1979

Pourtant, l'accent mis sur la connaissance du marché, les attentes, désirs et besoins des consommateurs n'est pas nouveau: depuis plusieurs années, la section Etudes du marché et du trafic du SCV réalise des études de marché permanentes pour certains domaines, spécifiques pour d'autres, dans le but de préparer les décisions de la politique commerciale à court, moyen et long terme.

La notion de marketing ne prend véritablement corps, pour les CFF, qu'en 1977-1978, avec la volonté de grouper systématiquement les préoccupations répondant aux besoins exprimés ou non par la clientèle actuelle et potentielle. Parmi les objectifs directeurs de la politique d'entreprise des CFF (mai 1977), cet engagement prend la forme suivante: "Les CFF suivent l'évolution des besoins et des possibilités du marché des transports. Par des prestations et des conditions appropriées, et une organisation de vente adéquate, ils s'assurent leur part de marché et l'accroissent".

Il s'agit en fait de trouver un système permanent d'informations générales sur le comportement de la clientèle ferroviaire, en vue d'une meilleure prise de décision concernant la stratégie marketing à adopter, et les politiques du marketing-mix à suivre; ensuite, il faut pouvoir adapter une structure organisationnelle adéquate.

Toutes les considérations qui précèdent marquent un net changement dans la philosophie des CFF, qui ont longtemps pratiqué une "approche production" sur un marché des transports relativement peu concurrentiel. L'"approche marché", ou "approche consommateur", qui doit permettre de répondre aux besoins et problèmes futurs, constitue un tournant dans la mesure où des économistes, spécialistes des questions commerciales, sont appelés à soutenir les ingénieurs et juristes, longtemps seuls "managers" de l'entreprise.

6. CONTRAINTES LIMITANT L'APPLICATION DU MARKETING

Au point 1. ci-dessus, nous avons examiné quelles obligations légales pesaient sur la gestion des CFF; outre les prestations non-rentables (et partiellement indemnisées) à accomplir en faveur de l'économie générale, il est utile de signaler ici d'autres contraintes limitant - mais n'excluant absolument pas - l'application du marketing: (12)

(12) "Le marketing aux CFF", rapport de la D.G. au Conseil d'administration, 19 juin 1979

- les CFF et les quelques 150 autres entreprises de transports publics suisses doivent adopter une attitude commune face au marché; cela peut limiter notablement l'offre et la dynamique de l'entreprise, son esprit d'initiative et sa rapidité d'adaptation, vu la recherche du consensus général;
- il est indispensable de collaborer également avec les réseaux étrangers, vu que les avantages du chemin de fer apparaissent pleinement sur les moyennes et grandes distances, notamment dans le trafic international (à rappeler ici l'importance du commerce extérieur et du trafic de transit pour la Suisse, ainsi que les transports touristiques);
- l'obligation de transporter (voir point 1. ci-dessus) a surtout pour effet d'astreindre le réseau à dimensionner sa capacité de production en fonction des pointes de trafic, donc à ne le rendre véritablement rentable que sur de courtes périodes;
- les CFF ne peuvent pas appliquer n'importe quel tarif, supprimer une ligne, etc. sans l'autorisation des pouvoirs publics; si ces derniers exigent le maintien de prestations non justifiables sur le plan économique, mais nécessaires sur le plan social, ils devront également fixer le montant de l'indemnisation correspondante. (13)

Malgré ces conditions, l'orientation stricte des prestations vers la satisfaction des besoins du marché est possible, nécessaire et exigée par le contrat d'entreprise, tant dans le domaine du marché "libre" que dans le domaine du marché "à contraintes".

7. NECESSITE D'UN MARKETING DES CFF

"La direction générale et les cadres supérieurs admettent pleinement que le marketing est une nécessité et un atout pour les CFF. Après les cours préliminaires de 1969, ..., l'effort a porté sur les études de marché, l'emploi des principaux instruments du marketing (publicité, vente), les réorganisations devenues indispensables et la formation du personnel. ... Dans le trafic marchandises, d'importantes parts de marché ont été reconquises depuis 1975 - année la plus marquée par la récession - à la faveur cepen-

(13) Message sur le contrat d'entreprise 1982 des CFF, oc., p. 33

dant de réductions de prix substantielles. Dans les transports de personnes, le fléchissement s'inscrit dans d'étroites limites, si l'on considère le haut degré de motorisation, la récession et la diminution du nombre des travailleurs étrangers". (14)

Malgré ces premiers résultats, le marketing n'était pas encore mené de façon suffisamment systématique et complète dans tous les secteurs des CFF.

La possibilité et la nécessité d'améliorer ce marketing ont été confirmées par un expert mandaté en 1978. Dans le but de développer un concept global de marketing, et de définir les priorités à retenir pour implanter une approche marketing dans l'entreprise, a été formé un groupe d'étude composé du Professeur W. Hill, de l'Université de Bâle et de consultants de l'agence Allgemeine Treuhand A.G. (ATAG) de Zurich.

8. LE RAPPORT DE CONSULTATION "HILL-ATAG"

La conception marketing proposée par les consultants, publiée dans une version de synthèse en 1979, est "caractérisée par une réalisation et une formation systématique de l'offre, avec les contrôles d'efficacité correspondants. Quel que soit l'objectif à atteindre, elle est applicable aussi bien dans le secteur du marché libre que dans celui des prestations non-rentables". (15)

La conception proposée permet d'oeuvrer en dépit des sujétions particulières imposées aux CFF; elle est en outre compatible avec les instruments de gestion actuels ou en voie de réorganisation: planification globale et sectorielle, comptabilité et système d'information.

Le rapport souligne que tous les secteurs de l'entreprise, et pas seulement les services commerciaux, doivent prendre les besoins des utilisateurs comme point de départ de leur réflexion. En poursuivant des objectifs définis, et grâce à un marketing systématique, toutes les possibilités d'améliorer les résultats de l'entreprise doivent être explorées. "Les offres concrètes mises sur le marché, dans le cadre des capacités données, doivent être conçues et évaluées en prenant pour critères l'augmentation des recettes

(14) "Le marketing aux CFF", rapport de la D.G. au Conseil d'administration, 19 juin 1979, p. 3

(15) "Le marketing aux CFF", rapport de la D.G. au Conseil d'administration, 21 novembre 1979, p. 3

et la couverture des coûts. En outre, les stratégies commerciales qui impliquent non seulement de nouveaux frais d'exploitation mais encore de nouveaux investissements doivent aussi être jugées selon des critères de rentabilité". (16)

9. CREATION DE L'ETAT-MAJOR DE MARKETING

Les points qui précèdent, se rapportant au rapport Hill-ATAG, montrent clairement la nécessité d'instaurer des modes de pensée communs aux différents départements et services des CFF, ainsi que la volonté d'agir systématiquement.

Les consultants ont estimé que l'augmentation du volume de travail pouvait être assumée par une demi-douzaine de personnes et devait être attribuée à un service de marketing autonome, solution la plus appropriée pour les raisons suivantes: (17)

- les nouvelles activités consistant essentiellement en des tâches de planification et de contrôle, les services commerciaux étant eux-mêmes chargés de l'exécution, ils deviendraient à la fois juge et partie, ce qui est peu souhaitable sur le plan de la conduite de l'entreprise. La planification et le contrôle doivent être réunies à un échelon supérieur.
- la préparation et la définition de l'offre sont une affaire commerciale, qui relève de la politique de vente; pour cette raison, elles ne doivent pas entrer dans les attributions de l'état-major d'entreprise, qui présente plutôt des solutions techniques, d'exploitation et d'organisation pour fournir une offre déterminée.
- même si l'attribution de nouvelles activités à l'état-major d'entreprise présente l'avantage de peu de changements au niveau de l'organisation, la formation professionnelle des collaborateurs n'est pas suffisante dans le domaine du marketing.
- les divers travaux de marketing ont été définis de façon précise, et on a cherché à les attribuer au service le plus approprié (voir le diagramme des fonctions, en annexe 4). Les tâches sont partagées entre le nouveau ser-

(16) W. Hill: "Extension du marketing aux CFF: rapport récapitulatif", Institut de gestion d'entreprise, Université de Bâle, 1979, p. 4

(17) voir référence 13, pp. 4-8

vice de marketing et d'autres services, avec un développement des activités des services commerciaux; le service marketing assure une fonction directrice: c'est un véritable organe de direction en matière de marketing au sein de l'entreprise.

- le diagramme des fonctions montre que les activités de marketing sont fortement concentrées dans le 2^{ème} département, celui des transports; la mise en place du service de marketing au sein de ce département a l'avantage de regrouper au mieux les problèmes, et d'organiser le service de marketing en tant qu'état-major rattaché au chef de ce département.
- "le fait d'attribuer le service de marketing à la Direction Générale ou à la présidence aurait l'avantage de bien souligner la volonté d'engager toute l'entreprise. Néanmoins, les inconvénients l'emportent nettement, en raison de l'éloignement des problèmes et de l'alourdissement de l'organisation administrative". (18)

L'état-major de marketing, composé de six personnes, est opérationnel depuis janvier 1981. A sa tête se trouve un responsable venant du secteur privé.

10. DEFINITION DU MARKETING DES CFF

"Plus les prestations seront adaptées aux besoins du marché, plus il sera possible d'obtenir l'approbation spontanée des instances politiques et administratives ainsi que du grand public. Ces milieux influencent dans une large mesure l'évolution harmonieuse d'une entreprise publique".

"Les CFF se distinguent par le fait que l'appareil de production ne peut être modifié qu'à long terme et en fonction de l'engagement de moyens financiers considérables. Le marketing CFF doit donc comprendre un élément prospectif".

"Vu ce qui précède, le "marketing aux CFF" peut être défini de la manière suivante:

Le marketing aux CFF est une orientation de l'entreprise dominée par la réflexion, la planification, l'action et l'organisation. Elle est axée sur les besoins actuels et futurs du marché, en tenant compte de l'encadrement politi-

(18) voir référence 13, p. 7

que ainsi que des forces et faiblesses de l'entreprise. Son but est d'améliorer sensiblement la couverture des frais de l'entreprise et de contribuer ainsi d'une manière décisive à la légitimation des CFF auprès de l'opinion publique, des instances politiques et de ses propres collaborateurs". (19)

Le marketing est donc défini comme un instrument de la politique d'entreprise qui découle des exigences dictées par le contrat d'entreprise; il doit la concerner dans sa totalité en tenant compte de sa responsabilité économique et sociale. Ses éléments essentiels sont les suivants:

- l'orientation vers le client ne signifie pas qu'il faille satisfaire à tout prix ses désirs (contradiction, importance, coût);
- l'orientation vers les objectifs dépend de données clairement quantifiables;
- la démarche doit être systématique et tenir compte des désirs de la clientèle future. (20)

Le concept marketing global des CFF se compose des éléments suivants:

- la pensée marketing, à la fois pensée directrice et pensée créative, ainsi que pensée motivante;
- la planification marketing: analyse de situation, scénarii, stratégies de l'offre, plans de trois ans et d'un an;
- les instruments du marketing: le marketing-mix;
- les fonctions du marketing et l'organisation marketing (dont le diagramme des fonctions, en annexe 4 donne une illustration).

Pour des raisons propres aux CFF, le marketing-mix intègre la politique de prix dans la politique de produits; en effet, le prix, ou les tarifs dans le cas particulier, n'est pas un élément de conduite comparable à sa valeur dans les entreprises de biens de consommation; sa détermination est plus complexe, et doit tenir compte d'éléments non seulement commerciaux, mais aussi politiques.

(19) "Qu'est-ce que le "marketing"?", document interne préparé par l'état-major de marketing, mai 1981, pp. 8 et 11

(20) "Marketing fonction de management", Etat-major marketing des CFF, Berne, février 1982, p. 5

11. ELEMENTS D'UNE POLITIQUE DE PRODUITS

Les prestations ferroviaires ne sont pas faciles à définir avec peu de critères; elles constituent un ensemble d'attributs plus ou moins importants pour chaque segment de clientèle. Le tableau suivant met en évidence un certain nombre d'éléments de la politique de produits, valables soit simultanément pour les voyageurs et les marchandises, soit séparément, reste encore à hiérarchiser ces critères en fonction des besoins de la clientèle.

Voyageurs & marchandises	Voyageurs	Marchandises
Conception de l'horaire, régulation journalière des trains	Correspondances	Simplification et unification pour améliorer l'échange des wagons à travers les frontières
Vitesse	Existence et proximité de prestations annexes: bagages, voiture-restauration ou voiture-bar, couchettes	Raccordements industriels
Fréquence de circulation	Information dans les trains	Ferroutage
Ponctualité, régularité, sécurité	Confort, aménagement intérieur des voitures	
Apparence, conception et aménagement des voitures et wagons		
Création et suppression de lignes		
Véhicules spécialisés (courtes et longues distances)		
Automatisation des opérations commerciales et comptables (réservation des places, vente des titres de transport)		

En matière de trafic marchandises, les prestations les plus appropriées au chemin de fer sont incontestablement les charges lourdes sur de longues distances, c'est-à-dire des trains-blocs, des groupes de wagons, ou des wagons isolés bien chargés roulant d'une voie industrielle à l'autre.

Pour cela, ainsi que pour le trafic marchandises de détail, l'offre des CFF est bien fournie: wagons spéciaux, installations de transbordement, échange de palettes, containers, trafic combiné rail-route, raccordement de voies industriel-

les privées, plans de transport pour marchandises sujettes à détérioration, garde de marchandises dans les entrepôts, etc.

Pour le trafic marchandises, la mise sur pied d'un système de ferroulage, en collaboration avec la maison HUPAC, fondée en 1967, représente un important nouveau produit: le transport de véhicules routiers lourds sur wagons surbaissés spéciaux. Le marché correspondant à cette prestation est essentiellement le transit Nord-Sud par le St.-Gotthard.

Concernant le trafic voyageurs, on peut citer comme nouveaux produits les prestations suivantes: dès 1968, l'introduction d'un horaire cadencé à 30 minutes sur la rive droite du lac de Zurich; les trains auto-couchettes; dès 1975, les trains intervilles; dès 1980, et bien que cela concerne autant la distribution que le produit lui-même, la ligne de l'aéroport de Zurich; et finalement, dès 1982, l'horaire cadencé général (voir annexe 5). Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive: notamment, elle ne cite pas des modifications de tracé tels que le percement du tunnel du Heitersberg, qui a permis de raccourcir le parcours Zurich-Olten, ou le doublement de certains tronçons.

Nous avons vu plus haut que la politique de prix, ou de tarifs, fait partie intégrante de la politique de produits. La conception directrice en la matière est d'offrir des prix "supportables" tout en s'assurant des recettes suffisantes pour couvrir les coûts. L'obligation tarifaire ne permet de discrimination du prix que selon l'éloignement, le nombre de voyageurs, le type de voyage, l'âge des voyageurs, le confort (1ère et 2ème classe, TEE, couchettes, lits), pour prendre l'exemple des voyageurs.

Abstraction faite des éléments du marché, les coûts déterminent en grande partie la formation des prix, surtout à long terme. Dans les transports publics de voyageurs, la politique tarifaire devrait correspondre aux principes suivants:

L'offre des prix doit être limitée, transparente et rapidement adaptable aux changements de la conjoncture du marché (flexibilité). ... Du point de vue de l'entreprise, il convient d'effectuer des modulations de prix partout où celles-ci permettent d'augmenter les recettes et de mieux utiliser les capacités existantes". (21)

(21) "Marketing fonction de management", oc., p. 17

La complexité et la multiplicité des tarifs rend peu aisée la politique de prix, qui dépend également de la diversité des prestations offertes. La dimension politique joue un rôle important dans le processus de modification des tarifs.

12. ELEMENTS D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION

La politique de communication "consiste à établir et à maintenir la liaison entre l'entreprise et le marché, par des interventions méthodiques auprès des demandeurs existants et potentiels. La communication est en quelque sorte le porte-parole du marketing et de l'entreprise. Au niveau des ventes, la communication doit informer le marché sur l'offre de l'entreprise (politique de produit) et sur la vente des prestations (politique de distribution) et rendre l'offre attrayante pour l'acheteur". (22) D'autre part, le besoin d'une communication de l'entreprise, (corporate identity) dépassant le cadre du marché, se fait de plus en plus sentir. Une image de marque unifiée (graphisme, couleurs de la maison, emblème, uniformes, inscriptions sur les bâtiments, slogans, etc.) rend l'entreprise visuellement mieux identifiable. Les instruments de communication auxquels les CFF recourent sont traditionnels: relations publiques (dans l'entreprise et à l'extérieur), la publicité, (exclusivement CFF ou collective) la vente personnelle, la promotion des ventes.

Pour les voyageurs, les quatre campagnes publicitaires et promotionnelles de 1982 sont placées sous le slogan: "A votre rythme". 1982 n'est pas seulement l'année d'un important changement d'horaire: les CFF veulent aller à la rencontre du client. Ces campagnes sont les suivantes: (23)

- 1) une campagne de base, avec insertions dans la presse et affiches de janvier à décembre pour amener le client à penser davantage "chemin de fer" et pour introduire l'horaire cadencé;
- 2) une campagne au travers du magazine d'information distribué au printemps et en automne à tous les ménages pour augmenter la présence du chemin de fer au domicile de chacun et rendre l'offre plus transparente;
- 3) une campagne "prestations" introduisant l'horaire cadencé

(22) "Marketing fonction de management", oc., p. 20

(23) "Manuel pour la publicité et la promotion des ventes dans le trafic voyageurs 1982", p. 6

au moyen d'affiches, insertions, expositions, horaires gratuits, sets de table, ronds de bière, autocollants, etc.

- 4) une campagne "vente" montrant l'adaptation de l'offre à chacun présente partout ainsi qu'aux points de vente (les gares).

Du côté des marchandises, une importante campagne intitulée "pour vos marchandises, le rail" a été lancée dès l'automne 1976, dans le but de lutter contre la concurrence grignotant un secteur faisant la force des CFF, celui des wagons complets de marchandises; des promoteurs de trafic sont créés pour aider leurs segments de clientèle à résoudre leurs problèmes de transports.

Jusqu'aux campagnes 1982 concernant l'horaire cadencé, une faiblesse de la conception publicitaire des CFF était que le client se perdait souvent dans la diversité des offres et des tarifs.

Outre la publicité et la promotion des ventes purement orientées vers les prestations de service, les CFF pratiquent des relations publiques qui mettent en évidence des manifestations particulières qui visent à renforcer la sympathie pour le rail.

Depuis peu, sous l'impulsion de l'état-major de marketing, les services commerciaux voyageurs et marchandises, en collaboration avec une agence de publicité, développent une politique d'image de marque de l'entreprise, dont la force et l'unité doivent apparaître dans toutes les communications. "Pour le chemin de fer, tous les outils de production (les véhicules, les bâtiments, le personnel) contribuent à former l'image que se fait le client de l'entreprise ferroviaire". (24)

Un effort particulier a été entrepris tendant à l'établissement d'une image unifiée de la présence des chemins de fer: présentation moderne, mais sobre et sans agressivité, à l'exemple des locomotives Re 4/4 IV et des voitures "type IV". (25)

(24) E. Waltenberger, "Deutsche Bundesbahnen", 10/1973

(25) Bulletin du personnel, no. 1/1981, pp.5-13

13. ELEMENTS D'UNE POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Il existe en Suisse plus de 800 gares CFF, occupées ou non par du personnel, et réparties sur le réseau à des intervalles de 3,6 km. en moyenne. A celles-ci, il faut ajouter plus de 1'000 points de vente d'autres entreprises de transport et près de 300 points de vente d'agences de voyages (sans compter les points de vente à l'étranger).

Ces gares et points de vente sont l'interface avec le client, l'accès direct aux prestations ferroviaires; leur répartition géographique et l'accueil fait au client sont extrêmement importants. L'ouverture de nouveaux arrêts est possible sous plusieurs conditions: densité de population suffisante (clients potentiels), situation favorable par rapport au tracé de la voie, éloignement suffisant d'une gare suivante. Inversement, des gares peuvent n'être plus desservies par du personnel, ou des haltes supprimées, les coûts d'exploitation devenant prohibitifs en regard du trafic.

Dans les deux cas (création ou suppression d'un "arrêt-point de vente"), et vu la mission de service public inhérente aux CFF, la prise de décision comporte des facteurs éminemment politiques, et de nombreuses instances doivent être consultées en fonction du contrat d'entreprise. Le processus ressemble à celui de la tarification.

Dans certains villages à stations non-desservies par du personnel - et cela constitue une nouveauté - les clients des CFF peuvent se procurer leurs billets à la poste ou au bureau communal.

La gare, en tant que point de vente et lieu de passage ou d'attente, doit être fonctionnelle et attrayante. Dans les grandes gares, l'affermage de lieux commerciaux à des particuliers crée une ambiance vivante et diversifiée. Sur ce plan, de même que sur celui de l'esthétique, de l'accès aux quais et de la spécialisation des voies, la gare de Zurich-Aéroport est une réussite.

Deux méthodes destinées à faciliter la distribution des prestations des CFF méritent d'être évoquées ici: la réservation des places et le libre service.

- Depuis 1972, les opérations de réservation se font au moyen d'un système informatique: des pupitres de réservation se trouvent dans les bureaux de vente des CFF et dans les agences de voyages, le tout relié à l'ordinateur central à Berne.

- Dès 1966, la vente des titres de transports est partiellement automatisée; en 1975, on trouve 300 distributeurs de billets en service, qui vendent le 10 % de tous les titres de transport. La même année, sont mis en service des appareils à oblitérer les billets du trafic pendulaire et régional, ce qui a pour avantage de ne pas déranger les clients dans le train - les contrôles se faisant sporadiquement - tout en réduisant les coûts de personnel.

Dans les décisions relatives à la distribution intervient toujours un conflit entre service à la clientèle et rationalisation (par exemple: automates à billets, vente à distance, cartes de crédit).

14. LA RECHERCHE-MARKETING

Aux CFF, on rencontre la recherche-marketing à deux niveaux: celui des études de marché et celui des contrôles d'efficacité.

1. LES ETUDES DE MARCHÉ

Afin de créer une conception réaliste du marketing, il est nécessaire de disposer d'un grand nombre de données sur le marché, composé lui-même de plusieurs segments mesurables, atteignables et rentables, dont chacun englobe les clients dont les besoins et caractéristiques sont analogues. Une analyse des forces et faiblesses de la concurrence permet de déterminer les chances de l'entreprise dans chaque segment; cet effort de segmentation est un aspect important de la recherche, vu l'ampleur du marché. La clientèle de voyageurs est segmentée selon les motifs de voyage (travail, achats, tourisme, etc. ...), et en tête des critères de segmentation du trafic des marchandises figurent les différentes branches économiques et leurs marchandises spécifiques (gaz, céréales, machines, etc. ...).

La plupart des informations proviennent d'enquêtes et de sondages directs de l'entreprise, les études de marché. Le rôle de celles-ci est de "créer les conditions nécessaires pour passer d'une activité imprévisible, incontrôlée et incertaine à une activité sur laquelle on peut faire des prévisions valables, exercer un certain contrôle sur les directions prises, garantir une certaine sécurité; cela se traduit par une recherche permanente de toutes les informations utiles pour décider de la politique commerciale à court, moyen et long terme.

... Les analyses faites portent notamment sur:

- l'évolution générale de la population et de l'économie,
- la demande actuelle et prévisionnelle,
- l'offre (prix et prestations) et le trafic des moyens de transport concurrents,
- les perspectives d'évolution à court, moyen et long terme du trafic des CFF dans son ensemble et par catégorie de transports,
- les réactions du marché (évolution de la vente, réactions de la concurrence) aux mesures prises et les conclusions à en tirer pour les actions à entreprendre". (26)

Les analyses portent aussi sur:

- les comportements de la population suisse en matière de voyages (étude "omnibus" hebdomadaire confiée à un institut spécialisé auprès de 330 personnes utilisant tous types de transport),
- le contrôle permanent de la publicité et de l'image de l'entreprise (étude trimestrielle).

Pour chaque segment, l'étude de marché vise à déterminer des structures et répartitions de trafic, des comportements et motivations servant à mieux formuler les éléments du marketing-mix.

De nombreux sujets ont été traités ces dernières années, et ont fait l'objet de rapports spécifiques (conception des voitures, service de bagages accompagnés, places fumeurs/non fumeurs, déplacements des personnes âgées et des jeunes, etc. ...). Outre ces études de marché "primaires" entreprises partout où il est nécessaire de disposer d'informations ne pouvant pas être tirées de statistiques, d'archives ou autre documentation, les CFF s'appuient sur des méthodes de sondages "secondaires", par exemple au travers de leurs contacts avec la clientèle, de réclamations, d'opinions journalistiques ou à l'occasion de la procédure d'approbation de l'horaire.

(26) J.-F. Gyax: "Les études de marché aux CFF", Bulletin du personnel, no. 2/1976, p. 23

"Les études de marché n'éliminent pas le risque commercial. Elles permettent toutefois d'en préciser la nature et l'importance, de suffisamment bien le connaître pour l'incorporer dans une stratégie de marketing globale dont les conséquences financières peuvent être précisées avec une certaine sécurité. Cela est particulièrement important dans une entreprise où les coûts et la durée des investissements sont élevés". (27)

2) LES CONTROLES D'EFFICACITE

Les contrôles d'efficacité sont des études particulières portant sur l'impact de certaines campagnes ou activités entreprises par les CFF. Ces contrôles sont maintenant menés régulièrement (mensuellement pour le trafic voyageurs et trimestriellement pour le trafic marchandises) dans le but de comparer l'évolution du trafic avec les objectifs, et de prendre des mesures correctrices si nécessaire. Le procédé a pu être affiné grâce aux analyses rapides et détaillées opérées par ordinateur. "Parmi les diverses méthodes appliquées en la matière, il convient de citer le calcul des parts de marché établies régulièrement pour les transports d'hydrocarbures et de ciment de même que pour les importations, les exportations et le transit". (28)

15. LES ACTIVITES ACTUELLES DE L'ETAT-MAJOR DE MARKETING

L'état-major de marketing, dépendant du chef du département des transports, a un rôle de coordination pour la propagation de l'esprit marketing dans l'entreprise de manière systématique et permanente. Sa mission est de promouvoir l'idée du client, de faire "penser marché" chaque collaborateur, de développer le sens de l'économie et de la rentabilité; la "ligne" hiérarchique est ensuite chargée d'appliquer les recommandations et décisions prises. Le changement de mentalité devant se faire en douceur (on ne peut pas "convertir" au marketing plus de 38'000 collaborateurs en un clin d'oeil), il est prévu que l'approche marketing soit entièrement implantée dans les trois prochaines années, c'est-à-dire jusqu'en 1985.

Le travail d'information et de formation interne est considérable: il est indispensable que tous les collaborateurs, et non seulement les cadres, acquièrent la nouvelle

(27) *ibid.*, p. 26

(28) voir référence 12, p. 8

manière de penser; dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris les plus techniques, il s'agit de faire constamment son autocritique sur la manière dont les problèmes sont abordés et résolus en regard des besoins et désirs des clients d'une part, des intérêts et contraintes de l'entreprise d'autre part.

Cette manière de faire suppose:

- La volonté de s'adapter,
- la faculté de remettre en question sa propre activité et sa façon de travailler,
- la recherche de solutions meilleures ou mieux adaptées à la situation,
- la disponibilité à accepter une situation nouvelle,
- le goût de la performance, la recherche de l'efficacité et la volonté de les appliquer". (29)

Au printemps 1981 "eut lieu à Berne, au siège de la Direction générale, une exposition consacrée aux aspects centraux du marketing des CFF. En tournée ensuite à bord d'un fourgon, elle a été présentée aux directions d'arrondissements. Le rôle principal de cette mise en scène est tenu par le client dans le marché. ... L'exposition reflète plus particulièrement les éléments "esprit marketing", "planification marketing" et "agir en termes de marketing". (30)

- L'esprit marketing est la volonté de considérer les problèmes sous l'angle du marché; il est nécessaire d'avoir un esprit de gestion et de créativité, afin de percevoir ses chances sur le marché, rechercher le succès et la rentabilité;
- la planification du marketing parts de scénarii, définit la politique de l'offre et les plans d'action marketing;
- "agir en termes de marketing signifie recourir aux éléments du marketing-mix, étudiés plus haut; rappelons qu'aux CFF la politique de prix est incluse dans la politique de produits.

La formation du personnel à la conception marketing est complétée par des publications relatives au rôle des ser-

(29) Etat-major de marketing: "Penser marketing - tournure d'esprit de chacun", Bulletin du personnel, no. 9/1981, p. 144

(30) Etat-major de marketing: "suggestions marketing - une exposition", Bulletin du personnel, no. 6/1981, pp. 100-101

vices extérieurs (gares), par le périodique "Informations du rail - de la vente" (8 numéros par an) et le journal "Courrier du rail" (6 numéros par an), sans oublier le Bulletin du personnel (12 numéros par an).

Les activités importantes de l'état-major de marketing ont été les suivantes depuis le début de son fonctionnement le 1er janvier 1981: (31)

- élaboration d'un concept marketing propre aux CFF, et diffusion de ce concept à l'intérieur (exposition, manuel) et à l'extérieur de l'entreprise (média, conférences, publications);
- élaboration d'un concept de formation marketing, concrétisé par des séminaires donnés dès 1982 aux cadres supérieurs;
- en liaison avec les services commerciaux voyageurs et marchandises, formulation des lignes directrices pour l'introduction de l'étude systématique du marché: définition notamment des processus de planification et de décision; dans ce cadre, approfondissement de la segmentation du marché, de l'appréciation des prestations par la clientèle et de l'image de marque, avec mesures correctrices à prendre;
- révision de l'organisation des services commerciaux: élaboration d'une organisation matricielle avec une séparation nette entre planification et exécution (voir annexe 1);
- en 1981 sont associés 28 offices, représentant 33,5 % des recettes, à la détermination des objectifs de vente 1982; le résultat de cette procédure est très positif et, en 1982, ces offices, au total 52, représentent les deux tiers du chiffre d'affaires des prestations CFF; ils déterminent leurs objectifs de vente en collaboration avec les directeurs de vente des arrondissements, ce qui constitue une opération de décentralisation de la responsabilité par marchés régionaux;
- coordination des activités de communication pour l'introduction de l'horaire cadencé et coordination de la publicité des CFF, avec une agence spécialisée.

(31) Etat-major de marketing: doc. interne, p. 5: "Wichtigste Aktivitäten 1981"

- introduction d'un contrôle mensuel de la position des ventes pour les services commerciaux.

16. CONCLUSION

La loi fédérale du 23 juin 1944, complétée par le contrat d'entreprise avec effet rétroactif au 1er janvier 1982, a enfin doté les CFF d'un contrat d'entreprise lui donnant la latitude d'agir plus "commercialement". Munis d'un capital de dotation supérieur, mieux indemnisés pour le trafic régional et libérés dès 1977 de l'obligation de transport des marchandises de détail, les CFF devraient enfin pouvoir couvrir leurs charges sans encourir de trop lourdes "pénalités sociales".

La conception marketing des CFF vise à faire en sorte que toutes les activités, y compris les investissements, soient davantage soumises aux exigences du marché, et à faire de chaque collaborateur un vendeur à son niveau ; l'offre aux clients doit être repensée dans une perspective plus longue: "En 1990, en 2000, de quel (s) transport (s) auront-ils besoin?". Des options importantes seront à prendre concernant la vitesse et le confort (pour les voyageurs), selon les segments du marché, et ce de manière plus sélective. Le client devra être satisfait selon des critères économiques justifiables, et il faudra que les CFF s'engagent plus pour que les vœux de la clientèle deviennent des prestations de l'entreprise; par exemple, les nombreux enseignements tirés des multiples études de marché réalisées jusqu'à présent n'ont de loin pas tous été appliqués.

A ce titre, l'horaire cadencé est un progrès certain pour répondre aux aspirations de la clientèle: l'année 1982 est placée sous le signe de "la bonne cadence", selon les termes de l'état-major de marketing, pour montrer le jeu harmonieux des instruments du marketing. Pourtant, les CFF auraient pu faire encore mieux si une révision globale de l'offre, comprenant l'ensemble des éléments du marketing-mix, avait été mise en place en même temps que le nouvel horaire, notamment en ce qui concerne le matériel roulant; il s'agira dès lors de rattrapper ce qui n'a pas encore été fait.

Sur le plan international, l'idée du marketing, déjà appliquée par certains réseaux comme la SNCF, semble profiter en tant qu'évolution future du management des chemins de fer. Ainsi, l'Union internationale des chemins de fer (UIC) a organisé au printemps 1982 un séminaire sur ce thème destiné aux cadres des divers réseaux européens.

Les CFF sont peut-être l'exemple le plus caractéristique de l'implantation du marketing dans les organisations non typiquement commerciales que nous avons étudiées. Le marketing, élément du contrat d'entreprise et volonté de la Direction Générale, est présent "de la tête aux pieds" de l'entreprise.

Les effets, quoique embryonnaires, commencent à se faire sentir pour le client au niveau des nouvelles voitures voyageurs et de la communication visuelle, sans parler du nouvel horaire déjà mentionné, et d'autres prestations annexes (bagages-fly) antérieures à la création de l'état-major marketing, mais correspondant à la volonté du chemin de fer d'aller vers le client.

Du côté des marchandises, il faut relever le travail des promoteurs de trafic aidant les clients à résoudre leurs problèmes de transport de manière plus personnalisée, et veillant à mettre à disposition des moyens adéquats (wagons, installations de transbordement, etc. ...).

Le travail à faire pour l'implantation complète du marketing n'est pas facile vu l'omniprésence de l'entreprise sur le territoire de notre pays, ses ramifications à l'étranger, le nombre de ses collaborateurs et sa lourdeur administrative. La mesure du succès de l'opération, possible dorénavant grâce aux nouveaux instruments de mesure mis en oeuvre au niveau de la comptabilité analytique, ne pourra quand même pas se faire avant quelques années.

On verra alors si les impulsions données par l'état-major de marketing au chemin de fer, afin qu'il devienne un moyen de transport idéal, se vérifient:

- pour le client: (voyageurs et marchandises) par des offres attrayantes, de bonnes correspondances, des temps de parcours réduits, peu d'attentes, du confort, un bon service, une sécurité élevée, des prix concurrentiels;
- pour l'économie: un bon rapport qualité et quantité/prix, une bonne capacité de transport, une desserte aussi complète que possible du territoire, une sécurité élevée, des temps de transport courts;
- pour l'environnement: peu de place et de nuisances, une bonne intégration dans le paysage, peu d'énergie consommée;
- pour les CFF eux-mêmes, évoluant dans un environnement concurrentiel: des recettes couvrant au mieux les coûts, donc

améliorant les résultats financiers.

En guise de conclusion, nous présentons en annexe 6 la démarche marketing appliquée au Train à Grande Vitesse (TGV) lancé par la SNCF en 1981; cette manière de faire est significative de l'"approche-consommateur" que toute compagnie ferroviaire se doit de respecter.

Sources:

- Bulletin du personnel des CFF,
 - Conférences de collaborateurs des CFF,
 - Rapports et documents internes,
 - "Marketinghandbuch",
 - Rapports de gestion,
 - Informations du rail - de la vente,
 - Rapport Hill-ATAG,
 - Rapports d'études de marché du SCV,
 - Revue suisse d'économie des transports,
- dont les références précises figurent dans le texte.
- Entretiens avec MM. M. Crippa (EMM)
J.-F. Gygax (SCV)
S. Jacobi (SG-Presse)

que nous remercions des informations et documents fournis

Références consultées:

D.J. BROWN, P.B. SCHARY & B.W. BECKER: "Marketing down the Road: the Role of Marketing Analysis in Transportation Planning", 1978 Educators Proceedings, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), pp. 359-362

N. CHEVILLARD: "Le marketing au service du rail", in Le Management-Direction, Paris, nov. 1972, pp. 45-51

HARVARD BUSINESS SCHOOL: "CNR Canadian National Railways: The Turbotrain", Intercollegiate Case Clearing House, Soldiers Field, Boston Mass., (U.S.A.), 1966

Ph. KOTLER: "The Chicago Transit Authority - Pricing and Marketing Urban Mass Transit", in Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J., (U.S.A.), 1975, pp. 404-407

A. LACOTE: "Le marketing à la SNCF: service public et volonté commerciale", thèse de sciences économiques, Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne), non-publiée, 1974

C.H. LOVELOCK: "Amtrak (National Railroad Passenger Corp.)", Intercollegiate Case Clearing House, Soldiers Field, Boston Mass., (U.S.A.), 1975

C.H. LOVELOCK: "A Market Segmentation Approach to Transit Planning, Modeling, and Management", Transportation Research Forum, Proceedings, (U.S.A.), 16th. Annual Meeting, 1975, pp. 247-258

C.H. LOVELOCK & L.F. DEMMLER: "Rapid Transit in Los Angeles", Harvard College, (U.S.A.), 1975

P. MALTERRE: "Le service public suisse ou le respect du public", in Transports Urbains, no. 42, janvier-mars 1980, éd. G.E.T.U.M., Courbevoie, (France), pp. 5-12

R.A. MUNDY, D.W. CRAVENS & R.B. WOODRUFF: "Potential for Marketing Management Applications in Public Transportation Planning", 1974 Combined Proceedings, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Series No. 36, pp. 274-279

P. RAPELLO & J. CHAUVINEAU: "Le marketing au service de la SNCF: conception et lancement d'un produit nouveau - CORAIL", Revue française du marketing, cahiers 64-65, oct.-déc. 1976, ADETEM, Paris, pp. 157-169

J. RAVEL: "SNCF: le tournant commercial", Revue française de gestion, Paris, mai-juin 1979, pp. 89-92

J. RAVEL: "La SNCF saisie par le marketing", Le Management-Direction, Paris, février 1970, pp. 33-34

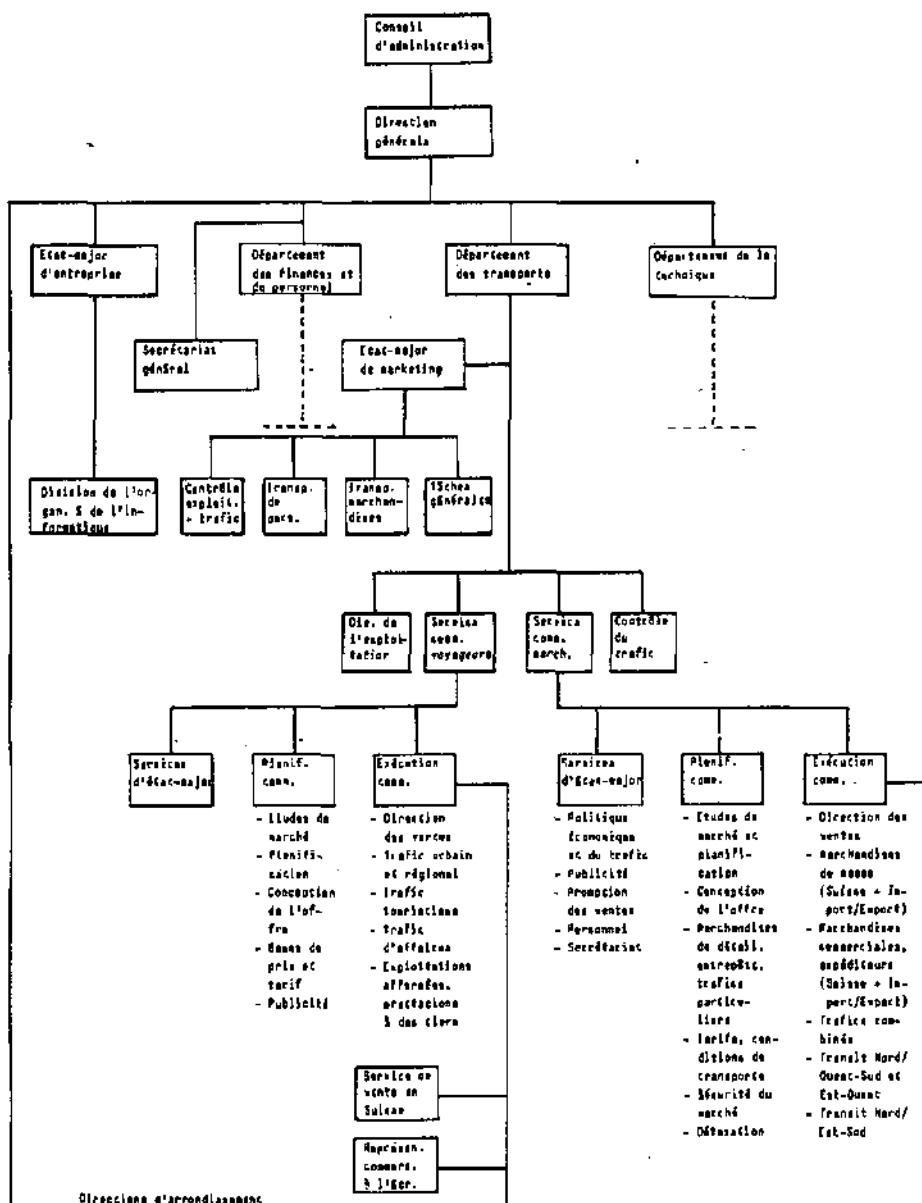
L.M. SCHNEIDER: "Marketing Urban Mass Transit - A Comparative Study of Management Strategies", Harvard Graduate School of Business Administration, Boston Mass., (U.S.A.), 1975

TRANSIT MARKETING MANAGEMENT HANDBOOK: "Organizing the Marketing Function for Transit Authorities", Office of Transit Management, Urban Mass Transportation, U.S. Department of Transportation, November 1975

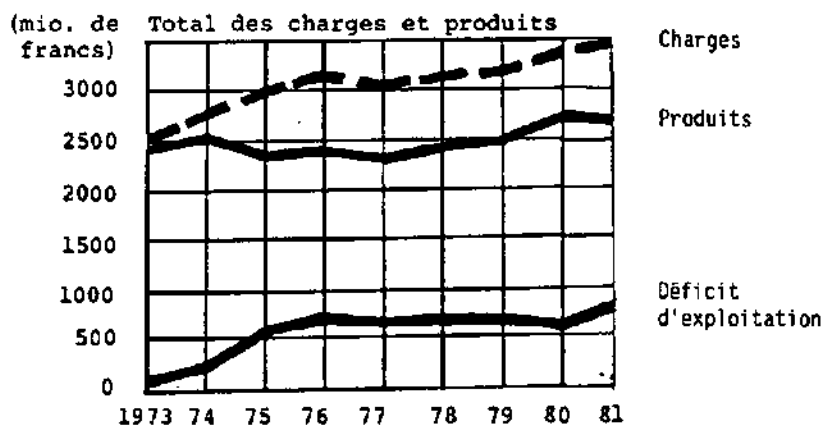
U.S. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION: "National Transit Marketing Conference Proceedings", Urban Mass Transportation Administration, Washington D.C., 1975

C.B. WEINBERG & B.H. WEITZ: "The Golden Gate Corridor Busway", Leland Stanford Junior University, (U.S.A.), 1976

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DES CFF



ANNEXE 2: SITUATION FINANCIERE DES CFF



Source: rapports de gestion des CFF

ANNEXE 3: SITUATION COMMERCIALE DES CFF

Tableau 1: Part des différents modes de transport au trafic voyageurs en Suisse (v-km), en %

	1950	1960	1970	1980
Trafic motorisé individuel	44,3	66,4	79	82
Trafic ferroviaire	43,4	25,1	14,7	12,1
Trafic aérien	0,2	0,7	1,3	1,5
Autobus interurbains et autocars	4	4	3,1	3,1
Trafic urbain	7,3	3,3	1,6	1,1
Navigation	0,8	0,5	0,3	0,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: CFF (statistique de trafics par mode de transport) et LITRA (Service d'information pour les transports publics)

Caractéristiques du trafic voyageurs:

- augmentation de la mobilité de la population;
- marché très atomisé et anonyme: chaque personne est un client potentiel;
- depuis le milieu des années 1960: baisse du nombre de voyageurs d'environ 1,2 % par an, alors que les prestations (v-km) n'ont pratiquement pas varié;
- trafic par chemin de fer très élevé en Suisse: 43 voyages par habitant et par an, chiffre qui n'est dépassé qu'au Japon;
- part du trafic voyageurs au produit des transports des CFF: 36 % en 1973, 45 % en 1978; ces chiffres sont supérieurs à la moyenne européenne.

Caractéristiques du trafic marchandises:

- accroissement sensible et régulier jusqu'en 1973, puis chute et redressement;
- part du trafic marchandises au produit des transports des CFF: 62 % en 1973, 53 % en 1978.

Caractéristiques communes du trafic voyageurs et marchandises:

- le marché des transports est toujours plus difficile: la concurrence entre le rail et la route s'intensifie;
- la clientèle exprime des revendications toujours plus raffinées et différenciées;
- le marché des transports est une somme de toujours plus multiples sous-marchés.

Source: d'après "Le marketing aux CFF", rapport de la D.G. au Conseil d'administration, 19 juin 1979

ANNEXE 4: DIAGRAMME DES FONCTIONS

Responsabilité de l'application des tâches de marketing						
R = Responsabilité C = Collaboration E = Exécution						
	EME	SG DF DP	EMM	DE DT DTA	SCV	SCM
1. <u>Entretien de l'attitude marketing</u>			R	C	C	C
2. <u>Préparation de l'information</u>						
2.1 Environnement	R				C	C
2.2 Marché					C	C
2.3 Entreprise	C	C	R			
3. <u>Préparation des stratégies de l'offre</u>						
3.1 Préparation des options	R					
3.2 Projets d'activités et objectifs		C	R	C	C	C
3.3 Exécution de la planification		C	R	C	C	C
3.4 Evaluation des résultats		C	R	C	C	C
4. <u>Planification des offres concrètes</u>						
4.1 Préparation des options			R	C	C	C
4.2 Projets d'activités et objectifs			R	C	C	C
4.3 Exécution de la planification				E	E	E
4.4 Evaluation des résultats			R	C	C	C
5. <u>Réalisation des offres en recourant aux instruments du marketing</u>						
5.1 <u>Produits-mix</u>				E		
5.1.1 Prestations principales						
5.1.2 Prix/tarifs					E	E
5.1.3 Prestations annexes+services					E	E
5.2 <u>Communications-mix</u>		E				
5.2.1 Info + R.P. internes + ext.					E	E
5.2.2 Publicité					E	E
5.2.3 Promotion des ventes						
5.3 <u>Distribution-mix</u>						
5.3.1 méthode de distribution				E	E	E
5.3.2 Organisation de distribution				E	E	E
6. <u>Contrôle</u>						
6.1 de l'offre			R			
6.2 des mesures d'exécution			R	C	C	C
6.3 de la qualité du marketing			R			
6.4 du traitement des réclamations de la clientèle			R			
Légende EME = Etat-major d'entreprise DE = Division de l'exploitation SG = Secrétariat général DT = Division des travaux DF = Division des finances DTA = Division traction + ateliers DP = Division du personnel SCV = Service commercial voyageurs EMM = Etat-major du marketing SCM = Service commercial marchandises						

Source: "Marketinghandbuch", Ziffer 1.4, Seite 6, 1982 (traduction de l'auteur)

ANNEXE 5: L'HORAIRE CADENCE

(voir H. Staub: "L'étude sur le nouveau concept des trains voyageurs",
Bulletin du personnel CFF, no. 3/1976, pp. 43-47;

M. Martin: "L'horaire cadencé devrait séduire de nouveaux voyageurs",
Coopération, no. 19, 10 mai 1979;

M.-J. Brélaz: "L'horaire cadencé dès le 23 mai", Gazette de
Lausanne, 12 février 1982)

L'horaire cadencé est présenté au public comme une nouvelle prestation des CFF, dès le 23 mai 1982; pourtant ceux-ci auraient pu faire encore mieux en l'intégrant dans une offre globale comprenant par exemple de nouvelles voitures voyageurs; des options de base en la matière n'ayant pas pu être prises à temps, l'horaire cadencé ne constitue en fait qu'un premier "morceau" de la nouvelle offre globale des CFF.

Les principes et éléments sous-jacents à l'horaire cadencé peuvent se résumer ainsi (il faut noter qu'en plus des aspects purement "produit" se greffent des considérations concernant la "distribution", la "communication" et le "prix", le tout devant constituer un "mix" homogène):

- jusqu'en 1981, l'horaire a été poli et affiné, de sorte que les CFF ne pouvaient presque plus rien améliorer; il était nécessaire de changer radicalement la manière d'aller à la rencontre des voyageurs;
- créer un horaire systématique répété toutes les 60 minutes pour les trains intervalles, directs et régionaux est bon pour la mémoire des usagers; cela leur simplifie la consultation de l'horaire;
- en raison de son importance, la gare de Zurich est choisie comme point de départ pour élaborer le nouvel horaire cadencé;
- par rapport à la situation jusqu'ici en vigueur, aucune détérioration de l'offre locale ne doit survenir; au contraire, l'horaire cadencé doit permettre d'étendre cette offre (en fait, elle le sera de 17 % pour les trains intervalles, de 32 % pour les directs et de 51 % pour les trains régionaux);
- les augmentations de prestations relativement les plus fortes se présentent dans des régions faiblement peuplées et sur des lignes secondaires, en dehors des pointes de trafic;
- le trafic voyageurs international est pris en considération dans le nouvel horaire comme "trains supplémentaires"; le trafic marchandises, avec ses conceptions de gares-centres, gares de triages et messageries, ainsi que l'acheminement postal sont garantis, sans perturber le trafic marchandises;

ANNEXE 5: (suite)

- les correspondances sont améliorées en qualité entre trains directs; elles ont lieu le plus possible sur le même quai;
- pour éviter les opérations de manoeuvre, le plus possible de trains compacts et navettes sont utilisés;
- l'horaire cadencé ne nécessite que peu d'investissements nouveaux: quelques locomotives, mais il faut recruter environ 300 agents supplémentaires;
- les charges supplémentaires sont évaluées à 30 millions de francs, les produits correspondants à 100 millions par an dès 1983; en plus du renforcement de la position des CFF sur le marché des transports, l'horaire cadencé devrait contribuer à réduire le déficit actuel;
- une importante campagne d'information est entreprise pour présenter l'horaire cadencé: le personnel des gares est formé au moyen d'articles et de brochures spécialisées; le grand public est touché par des actions de publicité et de relations publiques;
- le nouvel indicateur officiel compte quelques 400 pages supplémentaires; comme support principal de l'offre des CFF, il est soutenu par une présentation agréable et une excellente lisibilité (rubriques par couleurs, graphisme simplifié);
- l'augmentation des tarifs CFF a été avancée au 1er mars 1982, afin que la clientèle ne perçoive pas le nouvel horaire comme une prestation plus chère.

ANNEXE 6: MARKETING D'UN NOUVEAU PRODUIT FERROVIAIRE: CAS DU TGV

(voir Bulletin du personnel des CFF, no. 10/1981, pp. 162-163, article de l'état-major de marketing: "Le marketing-mix: l'exemple du TGV", interviewant G. Vialle, chef du marché TGV à la SNCF)

RECHERCHE

- Analyse du marché potentiel par enquêtes et simulations, c'est-à-dire les déplacements de personnes entre la région parisienne et le Sud-Est de la France, la Suisse et le Nord de l'Italie. Ce marché, actuellement satisfait par trois modes de transports principaux (trains, voiture particulière et avion), est en forte expansion.
- Positionnement face à ce marché potentiel et à la concurrence: "le Train à Grande Vitesse (TGV) est un train d'une nouvelle génération, un nouveau service accessible à tous". Le TGV n'est pas positionné comme un "avion sur rails", mais bien comme un train, possédant de nombreux atouts.

MARKETING-MIX

- Produit: le TGV est une rame offrant 111 places en 1ère classe et 275 en 2ème, pouvant circuler à 260 km/h de moyenne, offrant les temps de parcours suivants: Paris-Lyon en 2 h, Paris-Lausanne en 3 h 45. Les horaires sont adaptés aux différents segments de marché: voyages professionnels, touristiques, personnels. Le TGV offre des services annexes tels que restauration et bar-boutique.
- Prix: tarif normal du voyage en train sur la relation considérée, avec réductions commerciales et sociales applicables; des suppléments sont demandés pour certains jours et heures de pointe.
- Distribution: vente, comme tout produit ferroviaire, par les deux réseaux; gares et agences de voyage; réservation obligatoire, mais grâce à l'informatique, elle peut être faite encore quelques minutes avant le départ du TGV.
- Communication: opérations de relations publiques (voyages d'initiation, brochures) permettant de présenter le TGV; opérations de promotion pour motiver les vendeurs; dès septembre 1981, vaste campagne de publicité développée sur le concept: "TGV, gagnez du temps sur le temps" en mettant l'accent sur quatre caractéristiques du TGV: l'accessibilité à tous, la fréquence élevée, le prix, le nouveau système de réservation; la campagne est spécialisée par région (pour la France, et adaptée pour la Suisse aux concepts des CFF), les média utilisés étant l'affichage et les annonces dans la presse quotidienne.

ANNEXE 6: (suite)

EVALUATION

- Recherche et vérification permanente de la cohésion entre l'analyse du marché, le positionnement retenu et les éléments du marketing-mix.
- Actuellement, les réactions du public montrent que deux problèmes ne sont pas résolus: la distribution (le système de réservation ne correspond pas à la capacité du train) et quelques éléments du produit (nourriture en quantité insuffisante pour la restauration, service peu rapide, temps d'attente trop important aux douanes).

TROISIEME PARTIE

CHAPITRE 3:

STRATEGIE MARKETING; DE LA PLANIFICATION AU CONTROLE

3.1. ELEMENTS D'UNE STRATEGIE DE MARKETING: PUBLICS ET CONCURRENCE

La stratégie marketing est une solution générale aux problèmes que toutes les organisations rencontrent en définissant leurs publics-cibles, et en concevant des programmes pour les servir efficacement; cette stratégie marketing, subordonnée à une stratégie globale de l'organisation, doit servir les intérêts des clients ou bénéficiaires, des fournisseurs et donateurs, des employés et collaborateurs volontaires de l'organisation (ces deux dernières catégories étant traditionnellement réfractaires au marketing). Il faut aussi tenir compte que, si la stratégie de marketing est destinée à produire des ressources, elle en consomme aussi, d'où l'importance du budget évoquée ci-dessus.

RADOS (réf. 63) relève que la concurrence pratiquée par les organisations sans but lucratif est bien moins agressive que celle qui existe entre organisations commerciales; dans le domaine des idées tout au moins (santé publique, économies d'énergie, par exemple), les organisations choisissent souvent de coopérer avec leurs "rivaux" plutôt que d'entrer directement en concurrence avec elles, ou alors elles se partagent implicitement la tâche. En se référant au cas de Terre des Hommes, le lecteur aura vu que ce mouvement prend en charge tous les enfants qui ne sont pas déjà aidés par la Croix-Rouge ou l'UNICEF. La concurrence se manifeste moins sur le plan des bénéficiaires que sur celui de la recherche des ressources: en effet, les nombreuses campagnes d'organisations charitables obligent institutions étatiques et citoyens à faire une rigoureuse sélection dans l'attribution de leurs subventions et dons. Cette situation est similaire pour le CICR quant à sa collecte de fonds au niveau des organisations gouvernementales.

D'un autre côté, celui des bénéficiaires, bien des organisations sans but lucratif n'ont pas ou peu de concurrence, tant leur cause est spécifique; si la concurrence existe, elles est parfois peu consistante; à défaut de pouvoir l'évaluer, il n'est pas possible de parler de parts de marché. A titre d'exemple, nous avons relevé que dans le domaine du sauvetage aérien, la GASS détient une part de marché d'environ 90 % (mesurée d'après le nombre de missions réalisées), les 10 % restants se partageant entre de petites compagnies avec lesquelles la GASS sous-traite parfois pour quelques missions.

Par contre, des organisations sans but lucratif opérant sur des marchés plus concurrentiels, parce qu'occupés également par des entreprises industrielles ou commerciales, doivent tenir compte dans leurs plans de marketing de toutes sortes de variables d'environnement; les PTT et les CFF (ou bien d'autres transporteurs publics) en sont un bon exemple. En se reportant à ce dernier cas, le lecteur aura découvert une approche et une planification marketing très semblable à celle de grandes entreprises industrielles et commerciales.

Après celle qui s'exerce au niveau des bénéficiaires et au niveau de l'attraction des ressources financières, il existe encore une concurrence au niveau du recrutement de managers, d'employés et de collaborateurs volontaires; celle-ci est la plus difficile à cerner, mais d'une importance considérable; il faut en effet que l'organisation soit bien gérée pour réaliser ses objectifs, et remplir sa mission sociale. Souvent, l'image que se fait le grand public du travail dans une organisation publique ou sans but lucratif est celle d'un dynamisme insuffisant et de prestations financières et sociales modestes en faveur du personnel.

Exception faite de la concurrence, deux autres facteurs au moins peuvent influencer l'élaboration de la stratégie marketing:

- le style de l'organisation: qu'elle se précipite au devant de ses "clients", ou qu'elle attende qu'ils viennent à elle (la plupart des services publics, les Alcooliques Anonymes); à noter que la FRC, par exemple, désire toucher d'autres couches de la population que celles avec lesquelles elle est déjà en contact, mais, pour des raisons éthiques, se refuse à faire de la publicité;
- l'environnement: les organisations sans but lucratif doivent tenir compte des changements existant dans les forces économiques, politiques, sociales et techniques, et s'y adapter à défaut de pouvoir anticiper sur eux; exemple: les entreprises de chemins de fer doivent repenser l'ensemble de leurs prestations en fonction du développement du réseau autoroutier, et les Eglises doivent réagir devant la diminution (et le vieillissement) du nombre de leurs fidèles.

La stratégie de marketing exige de définir des objectifs précis; ceux des organisations sans but lucratif ne le

sont de loin pas toujours. S'agit-il, comme pour la plupart, de survivre financièrement, c'est-à-dire dans le meilleur des cas atteindre le point mort, ou dans le pire simplement de payer ses factures? Il n'est pas facile de définir des objectifs en termes de missions à accomplir, le plus souvent sociales, en nombre de personnes touchées, de prestations distribuées, de comportements modifiés, etc. Lors de la détermination des objectifs, il faut prendre en compte la nécessité de pouvoir contrôler par la suite s'ils ont été atteints, et d'envisager des actions correctives. Le manque de données fournies par la recherche-marketing n'aide pas les dirigeants à établir des objectifs réalistes.

Il est clair que la détermination d'objectifs, de même que la segmentation des publics de l'organisation, repose (ou devrait reposer) sur une analyse attentive de l'attitude et du comportement de ces publics; il faut comprendre les "marchés" des organisations sans but lucratif non comme un ensemble de prestations à fournir à certains individus, mais comme la possibilité de résoudre des difficultés, de participer à des expériences, etc. Trouver des prospects pour une campagne de collecte de fonds nécessite non seulement des relations et de l'imagination, mais aussi certaines connaissances des états d'esprits et des attitudes.

LINDON (réf. 49) distingue deux types de stratégies marketing appropriées aux organisations sans but lucratif:

- les stratégies de persuasion, qui visent à convaincre par l'exemple, l'image et le discours au moyen d'arguments pertinents: peur, intérêt, pitié, sentiment du devoir; ces stratégies sont habituellement celles d'organisations d'entraide et de bienfaisance (CICR, TdH, CdB);
- les stratégies de rééducation, qui visent à convaincre les bénéficiaires de leur participation active dans leur propre intérêt (OFEN, WWF, PRC).

3.2. PLANIFICATION, BUDGETISATION ET SEGMENTATION

3.2.1. LA PLANIFICATION

La planification marketing est une des plus importantes activités dans lesquelles le management d'une organisation s'engage, ou devrait s'engager. Elle conditionne l'avenir de l'organisation en regard de la situation et

des opportunités du marché, sous la forme d'objectifs à déterminer et à atteindre, fixant de quelle manière, par qui, avec quels moyens et quand.

Les petites organisations (Vipère, FRC, TdH) débutent sans planning formel, prévoient leurs activités selon quelques temps forts de l'année, puis, ayant fait face à des situations par trop imprévues, reconnaissent l'utilité d'une planification au moins annuelle. Les plus grandes organisations disposent d'une planification à plus long terme, par exemple sous forme de plans mobiles à trois ou cinq ans, (CFF, WWF, TCS) et selon les cas, affinent cette planification par prestations et par publics. Les procédures varient: planification directive du "haut" vers le "bas", planification participative "du bas vers le haut", ou planification combinée par objectifs "négociés".

Le tableau 3.1. présente l'illustration d'un plan de marketing assez complet pour une organisation opérant auprès de plusieurs publics et fournissant plusieurs prestations. Il est clair que cette démarche est également valable pour de plus petites organisations où elle n'est le plus souvent pas énoncée formellement; ces organisations ont tout avantage à s'en inspirer afin d'optimiser leurs efforts de planification, organisation, contrôle et budgétisation.

3.2.2. LA BUDGETISATION

Pour KOTLER (réf. 41, p. 240), une des décisions les plus difficiles à prendre est la détermination du budget de marketing. Intuitivement, on sait qu'un accroissement de l'effort de marketing provoque une augmentation de la réponse du marché (en termes de ventes, de préférence ou de connaissance), mais cette relation n'est pas linéaire. La conception la plus répandue, car la plus souvent observée, est que la courbe de réponse a la forme d'un S: le marché répond d'abord d'une manière croissante, puis décroissante à l'effort de marketing. De petits efforts de marketing sont peu efficaces: s'ils augmentent la notoriété de l'organisation, voire l'intérêt de ses prestations, ils sont souvent insuffisants pour faire passer à l'action ("achat" de la prestation, adhésion à la cause). Par contre, de grands efforts de marketing produisent à la fois de l'intérêt et une action correspondante, mais coûtent de plus en plus cher par rapport aux clients touchés.

Tableau 3.1.

PROFIL D'UN PLAN DE MARKETING

- (A) Objectifs de l'exercice écoulé et résultats en regard de ces objectifs. Revue des rapports des centres d'activité marketing.
- (B) Analyse de situation
 - 1. Environnement externe (clients, fournisseurs, donateurs, soutiens, concurrents)
 - 2. Problèmes externes anticipés
 - 3. Forces et faiblesses de l'organisation
- (C) Objectifs
 - 1. Objectifs globaux de l'organisation. Rôle du marketing pour atteindre ces objectifs. Objectifs particuliers des programmes de marketing
 - 2. Objectifs financiers
- (D) Stratégie marketing pour les clients ou bénéficiaires
 - 1. Marché et segments; études sur le comportement des clients
 - 2. Recommandations pour: (1) les prestations, (2) la distribution, (3) les communications et (4) les prix et coûts psychologiques pour chaque segment
 - 3. Evaluation du risque inclus dans la stratégie commerciale
- (E) Stratégie marketing pour les fournisseurs, donateurs, soutiens, ou autres publics importants de l'organisation (parallèle à celle des clients)
- (F) Budget marketing
 - 1. Ressources nécessaires (personnes, temps, argent)
 - 2. Allocation des ressources aux éléments du marketing mix dans le temps
 - 3. Comptes-rendus formels des centres d'activité marketing
- (G) Contrôle et organisation
 - 1. Plan d'action, avec activités et échéances
 - 2. Comment contrôler le programme de marketing? Définition des standards de performance. Besoins en recherche-marketing.
 - 3. Responsabilités organisationnelles. Qui est responsable de quoi?

Source: Tableau établi d'après RADOS (réf. 63, p. 533)

Si l'organisation ne peut pas comparer statistiquement des niveaux passés de dépenses de marketing aux effets produits sur le marché, elle peut observer des différences de réponses dans différents territoires ou auprès de différents publics en dépensant respectivement peu et beaucoup d'argent destiné au marketing (réponses sélectives du marché), pour déterminer le montant optimum de son budget lors de l'exercice suivant.

Mais, le plus souvent et nous l'avons observé, les organisations sans but lucratif se fient aux jugements et à l'expérience passée de leurs responsables pour évaluer empiriquement la réponse du marché à différents niveaux de dépenses de marketing; ces derniers restent d'ailleurs très modestes: quelques pourcents du budget de l'organisation.

3.2.3. LA SEGMENTATION

"La segmentation du marché est un processus consistant à identifier des groupes d'acheteurs aux besoins et aux motivations d'achat caractéristiques. La définition des marchés-cibles se réfère à la décision de l'entreprise concernant les segments de marché auxquels elle souhaite s'adresser" (KOTLER & DUBOIS, réf. 38, p. 155).

Ces segments de marché doivent, en toute bonne logique, être mesurables, accessibles, et d'un volume suffisamment important pour qu'il vaille la peine de développer une stratégie marketing spécifique. Bien que les gens diffèrent dans leur réponse aux stimuli de marketing (nature de la prestation, accès, prix, etc.), beaucoup d'organisations sans but lucratif considèrent qu'elles ont affaire à un marché indifférencié, qu'elles traitent globalement, par simplification. Une stratégie marketing indifférenciée est souvent pratiquée par les services publics qui pensent que c'est plus facile et plus équitable. Inversement, les politiciens ont assez vite compris que l'électorat ne se compose pas d'un seul grand segment, mais les moyens qu'ils ont à leur disposition ne leur permettent pas, en Suisse en tous cas, de faire des recherches très approfondies.

Pour certaines campagnes d'intérêt national, des organismes publics, afin d'augmenter leur force de pénétration dans le public, ont développé des stratégies différenciées par segments: c'est le cas de la décimalisation en Grande-Bretagne (LOVELOCK, réf. 55), où, avant d'instruire le grand public à l'utilisation des nouvelles pièces, d'importants efforts avaient été consentis auprès

dés entreprises, commerces de détail et autres détenteurs d'argent liquide pour former le personnel et préparer la conversion de certaines machines. En Suisse, l'Office fédéral de l'énergie a également orchestré ses campagnes en faveur des économies d'énergie autour des publics-cibles choisis: les administrations, les entreprises, les écoles, les propriétaires d'immeubles, les ménages.

Une segmentation a pour but de mieux répondre aux besoins spécifiques de groupes choisis de consommateurs ou bénéficiaires, voire de donateurs ou supporters, par un marketing-mix approprié. Les critères de segmentation admis et utilisés par les entreprises commerciales sont la segmentation sur une base géographique (lieu de résidence ou de travail), socio-démographique (âge, sexe, taille du foyer, revenu, niveau d'éducation, etc.) et psychographique (style de vie, personnalité, statut d'utilisateur, attitudes à l'égard des produits, etc.).

Dans le domaine des transports publics, une première base de segmentation, bien que vague, est la suivante: distinguer ceux qui, pour différents motifs, cherchent une alternative à l'automobile, de ceux qui n'ont pas d'autre moyen de transport (LOVELOCK, réf. 54). Plus précisément, et à l'exemple de la SNCF et des CFF, une segmentation sur les motifs de voyage (pour les passagers) et les branches d'activité industrielle (pour les marchandises) se révèle opérationnelle.

C'est la recherche-marketing qui permet de déterminer les segments de marché; par exemple, des organisations artistiques pourront connaître les caractéristiques de leurs publics fidèles, occasionnels ou indifférents. Des organisations collectant des fonds auront intérêt à déterminer différents segments d'importants donateurs potentiels, outre leur envoi de bulletins de versement à tous les ménages; c'est ce qui fait la différence entre une "campagne" et une "collecte" de fonds (voir SEYMOUR, réf. 70).

Les exemples de recherche-marketing appliquée à des organisations sans but lucratif, et présentée au chapitre 4, débouchent presque tous sur une segmentation du marché ou des publics (voir particulièrement RYANS & WEINBERG, réf. 68, WALDMAN, réf. 78, PARAMESWARAN, GOLDSTUCKER & GREENBERG, réf. 61).

Une des difficultés posées par la segmentation est que les personnes répondant le plus facilement à un programme de marketing peuvent être les "mauvaises personnes", si le média utilisé n'est pas assez sélectif. C'est ce

que KOTLER & DUBOIS (réf. 38) appellent le "dilemme des gros utilisateurs": ce sont ceux qui sont le plus concernés qui sont le moins réceptifs. "Une agence de planning familial, par exemple, devrait normalement concentrer ses efforts sur les familles qui ont déjà le plus d'enfants; mais ces familles sont également les moins réceptives aux messages en faveur du contrôle des naissances. De même, la Prévention routière devrait concentrer ses efforts en priorité sur les mauvais conducteurs; mais ceux-ci offrent souvent une grande résistance aux messages en faveur d'une meilleure conduite. De tels organismes doivent alors décider s'ils préfèrent utiliser leurs ressources pour convaincre un petit nombre de gros utilisateurs très peu réceptifs ou un plus grand nombre de faibles utilisateurs offrant moins de résistance" (p. 165).

Ce même phénomène apparaît encore plus dangereusement lorsque, pour des campagnes visant à lutter contre l'alcool, le tabac, ou les drogues, le simple fait de mentionner ces produits donne envie à certaines personnes de les utiliser. Aux Etats-Unis, des messages expliquant les dangers des drogues dures diffusés à la télévision, ont donné envie à de jeunes consommateurs de les expérimenter, le message n'ayant pas été assez bien dirigé vers les "bons" publics.

3.2.4. SEGMENTATION PAR OBJECTIFS

FINE (réf. 26) présente une méthode originale de segmentation basée sur les objectifs et choix stratégiques d'unités de consommation-cibles; il suggère que les objectifs et choix stratégiques dominent les autres variables (démographiques, psychographiques) employées traditionnellement; il pense que les objectifs des individus sous-tendent leurs décisions d'adopter des idées et de prendre position pour des causes sociales, comme pour n'importe quelle décision d'achat; le seul problème - et non un des moindres, à notre avis - est que les objectifs des individus sont très difficiles à mesurer: ils peuvent être fluctuants et contradictoires.

Le "produit" étudié par FINE est une cause sociale: l'amélioration de la malnutrition dans l'Etat du Tamil Nadu en Inde; la famille représente l'unité d'analyse, et l'existence d'objectifs chez les individus est implicite d'après la structure de la famille et les règles de répartition de la nourriture disponible. De sa recherche menée au travers de 2800 questionnaires, FINE dégage

trois objectifs quant à la manière de répartir la nourriture dans les familles de la population étudiée indiquant les stratégies possibles pour améliorer la nutrition: la responsabilité des membres de la famille, le consensus négocié parmi les membres, la survie de certains membres.

Il nous paraît souhaitable que cette théorie de segmentation par objectifs, qui représente une approche nouvelle et originale du marketing social, puisse s'appliquer à d'autres causes sociales, ou même éventuellement, se généraliser; il est clair qu'une approche méthodique de recherche-marketing en est un préalable essentiel. Dans le cas des CFF, la segmentation des voyageurs selon le but de leur voyage est une segmentation par objectifs implicite, reposant sur une base d'enquêtes régulières; elle permet le développement de stratégies adaptées à ces segments. Il nous semble que les organisations collectant des fonds auprès du public, les organisations de bienfaisance par exemple, auraient intérêt à affiner leur approche "tous ménages" par une approche personnalisée auprès de certains donateurs potentiels selon une segmentation reposant plus étroitement sur les objectifs et motivations humanitaires de ceux-ci.

3.3. ORGANISATION MARKETING

Il y a au moins deux raisons de base aux principes d'organisation, que l'on se trouve dans le domaine commercial ou non:

- aussitôt que le travail ne peut plus être assumé par une seule personne, il faut séparer les tâches les unes des autres, afin de tirer parti des compétences de chacun;
- les efforts de chaque collaborateur doivent être coordonnés, qu'ils soient volontaires, employés à temps partiel ou à temps complet (ceci est surtout valable dans des organisations où l'effort n'est pas continu).

L'organisation du marketing peut être centralisée ou très diffuse dans les activités courantes; toute organisation exécute des activités de marketing que quelqu'un soit investi ou non d'une autorité de "marketing-manager". Est-il nécessaire de créer des postes formels de marketing pour qu'une organisation sans but lucratif exécute efficacement ses activités de marketing? Trois solutions

sont possibles (KOTLER, réf. 41, p. 228):

- 1) il n'y a besoin de créer aucun poste spécialisé, parce que les dirigeants de l'organisation sont assez compétents pour traiter les problèmes de marketing; ils peuvent tout aussi bien recourir à l'extérieur, à des agences de publicité, à des instituts de recherche ou à d'autres consultants, si cela est nécessaire;
- 2) l'organisation peut avoir avantage à créer un service interne de marketing auquel les différents dirigeants peuvent demander conseil et assistance;
- 3) l'organisation nomme un responsable marketing de haut niveau en plus du service mentionné ci-dessus; celui-ci participe aux décisions stratégiques de l'organisation, et a, entre autres missions, celle de donner une orientation marketing à l'organisation toute entière.

En nous référant aux cas que nous avons étudiés en Suisse, nous constatons que beaucoup d'organisations se placent dans la première catégorie: Terre des Hommes, la GASS, les VBZ; dans la catégorie 2), nous plaçons le TCS, et dans la 3), le WWF qui nous donne l'impression d'être l'organisation la plus "marketing oriented" que nous avons étudiée; à cheval entre les catégories 2) et 3), nous mettons les CFF qui, s'ils visent à donner une orientation marketing à l'entreprise entière, n'ont créé qu'un état-major ne prenant pas véritablement part aux décisions stratégiques de l'entreprise (du moins pas actuellement: la taille et la nature même des CFF font que le marketing doit être introduit progressivement). Certaines organisations mériteraient qu'on crée pour elles une catégorie 0)! Pour Amnesty, la FRC ou la Chaîne du Bonheur, même si des activités de type marketing sont exécutées, elles ne sont le plus souvent pas reconnues comme telles, ou alors des raisons éthiques empêchent leur développement.

Dans les organisations suisses étudiées, l'approche marketing se fait surtout par type de prestations ("organisation par produits"); lorsque les consommateurs ou bénéficiaires deviennent plus nombreux et divers, ces organisations se mettent à combiner produits et clients (organisation "mixte"); seul le WWF, multinational, présente une organisation combinant des zones géographiques à une structure fonctionnelle. (Les CFF aussi, dans une moindre mesure, avec leurs bureaux de vente à

l'étranger).

De petites organisations ne peuvent pas se permettre financièrement de créer des postes de responsables de marketing à plein temps, leur budget étant limité, et leurs besoins en services de marketing simples et peu fréquents (par exemple: campagne annuelle de collecte de fonds pour la Vipère, une église ou un club sportif); certaines de ces organisations, avant même de recourir aux services occasionnels de consultants extérieurs, comptent parfois parmi leurs membres ou sympathisants des personnes compétentes; nous avons ainsi observé qu'en Suisse les grands partis politiques comptent dans leurs rangs des publicitaires qui offrent plus ou moins gratuitement leurs services avant les élections, tout au moins pour le matériel graphique de la campagne.

La mise en oeuvre du marketing dans l'organisation aura avantage à être examinée par un comité ad hoc, comprenant si possible une ou plusieurs personnes extérieures à l'organisation (professeurs, ou consultants) qui identifieront les problèmes et opportunités de l'organisation, les besoins en services marketing des différentes unités de travail, tout en consultant les intéressés, en éveillant leur intérêt et en suscitant leur collaboration. Cette démarche a notamment été entreprise de manière approfondie par les CFF.

3.4. LE CONTROLE MARKETING

3.4.1. SYSTEME DE CONTROLE ET VARIABLES A CONTROLER

Le contrôle marketing doit aller de pair avec la planification marketing: une bonne planification doit préparer le contrôle du déroulement des opérations, c'est-à-dire la conception et la mise en oeuvre de procédures pour faire concorder les résultats actuels de l'organisation avec ses résultats planifiés.

Selon KOTLER (réf. 41, p. 149), un système de contrôle doit comprendre les éléments suivants:

- un ensemble cohérent d'objectifs quantifiés;
- une mesure des résultats actuels en rapport avec les résultats planifiés;
- une analyse de la cause de tout écart;
- un certain nombre d'actions correctives pour garder le système sous contrôle.

Si l'organisation utilise un système de management par

objectifs (MC. CONKEY, réf. 57), chaque collaborateur doit savoir ce qu'on attend de lui pour l'exercice en cours, et le contrôle consiste en des évaluations périodiques des performances que chaque supérieur fait de ses subordonnés.

Les principales variables marketing de l'organisation à contrôler périodiquement sont (ou devraient être, selon la maturité de l'organisation en matière de contrôle):

- la réponse totale du marché (ventes, prestations distribuées, notoriété, attitudes, comportements);
- la part de marché (situation par rapport à la concurrence plus ou moins spécifique);
- le coût pour 1 Fr. ou pour une unité de réponse du marché (élasticité du marché par rapport aux efforts de marketing);
- les attitudes du marché (mesure de la satisfaction, des motivations, etc.).

Pour obtenir ces données, il est clair que l'organisation doit avoir préalablement défini un système de recherche-marketing, soit en récoltant elle-même les données, soit en recourant à un institut spécialisé.

3.4.2. EFFICACITE DES MESURES ENTREPRISES ET SATISFACTION DES PUBLICS DE L'ORGANISATION

La mesure de l'efficacité, pour de nombreuses organisations sans but lucratif, est un problème. Les prestations sont généralement des services ou idées composés de multiples attributs. Comme ils ne sont en général pas vendus sur le marché, ou alors largement subventionnés, il n'est pas possible de les mesurer en termes financiers en leur attribuant une valeur marchande (HERZLINGER, réf. 34, p. 276).

WASEM (réf. 79) estime que la mesure du succès d'une organisation sans but lucratif ne doit pas seulement se faire par l'atteinte de ses cibles financières, mais aussi par la mesure de la véritable satisfaction des bénéficiaires ou utilisateurs.

Si l'on considère d'autres publics, comme les donateurs ou les autorités qui subventionnent, ils peuvent avoir des critères de satisfaction contradictoires avec ceux

des utilisateurs (SHAPIRO, réf. 72). Un exemple typique est celui de la gestion des centres autonomes de jeunesse. Le succès global d'une organisation sans but lucratif devrait théoriquement se mesurer par une satisfaction aussi optimale que possible de différents publics, utilisateurs et soutiens tout au moins.

Pour des organisations dont clients et donateurs sont identiques (par exemple des clubs), la viabilité financière à long terme est une mesure importante du succès global.

L'impact de certaines actions peut être déduit du comportement des bénéficiaires, des donateurs, etc. Bien des organisations utilisent comme premiers éléments toutes les réclamations ou demandes de renseignements, toutes les fois que de l'espace ou du temps leur a été consacré dans les médias; il s'agit là plus d'un contrôle d'activités que de résultats; ce contrôle nécessite une recherche plus approfondie que la comptabilité ne suffit pas à établir.

Comme certains événements peuvent provoquer d'importants changements dans la satisfaction des publics de l'organisation (la nomination ou le départ d'un dirigeant populaire, par exemple), il est préférable de mesurer la satisfaction régulièrement et pas de temps en temps. La question est de savoir combien l'organisation est prête à payer pour obtenir cette information (HERRON, réf. 33, p. 268).

Pour une organisation offrant plusieurs prestations différentes, plusieurs valeurs peuvent être estimées pour différents publics. Trois techniques sont couramment utilisées en la matière:

- 1) les boîtes à suggestions, cartes de commentaires et "guichets de réclamations" produisent des réponses non-sollicitées faciles à obtenir, mais peu fiables car non-représentatives;
- 2) les questionnaires permettent un rapport direct sur la satisfaction d'un groupe représentatif, si le questionnaire est convenablement rédigé, et que les répondants savent le remplir correctement;
- 3) l'observation consiste à écouter, regarder et déduire des conclusions sur l'efficacité des programmes et des prestations: cette méthode est vulnérable à cause du biais occasionné par l'observateur.

Lorsque le niveau de satisfaction des publics de l'organisation augmente, plusieurs avantages en découlent: l'organisation gagne en stabilité, sa réputation se renforce, ce qui est important à cause de son étroite relation avec la capacité d'attirer des ressources financières.

La meilleure manière de déterminer comment une organisation correspond avec ses publics, et satisfait leurs intérêts par des programmes appropriés, est de conduire un "audit" interne et externe. Malheureusement, les organisations sans but lucratif n'y recourent pas volontiers, même en cas de problèmes comme des objectifs non atteints, des ressources insuffisantes, etc.

L'audit, c'est-à-dire l'analyse critique de l'organisation, présente les différents points de vue de l'offreur de prestations et de ses publics. Les principales questions à se poser (et auxquelles répondre) sont présentées dans le tableau 3.2.

Cette phase d'audit est très importante: elle devrait être réalisée systématiquement pour mesurer régulièrement l'impact des plans marketing de l'organisation auprès de ses différents publics et constituer le point de départ des plans marketing subséquents. Les organisations suisses étudiées se contentent pour la plupart d'études d'image ou d'études de marché plus ou moins complètes afin d'analyser leurs relations d'échange avec leur environnement et planifier leurs activités de marketing.

3.4.3. DIFFICULTES DU CONTROLE PROPRES AUX ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Le contrôle des actions de marketing est rendu difficile par l'absence de mesure du profit; comme les organisations sans but lucratif poursuivent plusieurs objectifs en général non quantifiés ("augmenter le nombre d'adhérents", "faire parler de nous", "secourir le plus de monde possible"), il est très difficile d'apprécier les résultats. D'autre part, il n'y a pas souvent de relation entre coûts (ou dépenses d'investissement) et bénéfices, ou avantages pour les bénéficiaires, la comptabilité des organisations sans but lucratif n'étant pas assez ventilée par centres d'activité.

Comme les revenus et les coûts peuvent être mesurés, un objectif de contrôle des organisations sans but lucratif devrait être d'arriver au "point mort", c'est-à-dire à

l'équilibre des charges et des produits comptables, pas forcément ponctuellement, mais sur une base pluriannuelle (ANTHONY & DEARDEN, réf. 5): ce n'est que très rarement l'objectif principal, qui est la maximisation des prestations fournies (montant et qualité), mais qui ne peut être mesuré en termes strictement financiers. D'autre part, les unités, ou départements d'organisations sans but lucratif ne sont pas toujours comparables (par exemple les différents services publics d'une commune, ou bien, pour le CICR, l'aide humanitaire et le service des recherches). Il n'y a pas non plus une relation nécessaire entre le nombre de clients et le succès de l'organisation, si le montant de ressources disponibles est fixé par la loi (subventions pour organisations publiques), ou si les clients sont captifs.

Des standards de performance valables doivent être basés sur des objectifs valables, qui nécessitent une analyse marketing approfondie. Beaucoup d'organisations sans but lucratif n'ont pas l'aptitude ou le temps de bien le faire; on en trouve qui changent leurs objectifs et leurs standards, et non leurs plans pour y arriver, lorsqu'elles constatent de larges différences entre performances standards et résultats.

Pourtant, des objectifs peuvent être contradictoires: par exemple augmenter ses ressources par une collecte de fonds et simultanément réduire ses frais administratifs; ils peuvent aussi être difficiles à quantifier (satisfaction des bénéficiaires). Il est important de distinguer les résultats des activités qui conduisent à ces résultats, c'est-à-dire les "destinations" des "trajets". Les hommes de marketing sont surtout intéressés par les "destinations", mais, dans les organisations sans but lucratif, il n'est souvent possible de n'observer que les "trajets"; le contrôle signifie s'occuper des deux.

3.4.4. MESURES DE CONTROLE MARKETING PROPRES AUX ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Comme mesures de contrôle non-monétaires, c'est-à-dire non liées à un volume de ventes, ANTHONY & DEARDEN (réf. 5, p. 682) proposent des

- mesures de résultats (nombre de nouveaux adhérents à une cause, de nouveaux bénéficiaires);
- mesures de processus (nombre de visites faites, de consultations données, selon les fins ou les moyens);

- indicateurs sociaux (évolution de la mortalité infantile, de l'alphabétisation, etc.) pour des causes sociales particulières; mais ces indicateurs sont en général peu fiables car leur évolution peut provenir de multiples raisons.

GIBERT (réf. 31, p. 164) préconise des indicateurs

- de moyens (mis en oeuvre pour obtenir une réalisation);
- de réalisation (biens et services résultant de l'activité);
- d'impact (apprécier comment les objectifs poursuivis ont été atteints).

En combinant certains de ces indicateurs, il est possible de construire un tableau de bord facilitant le contrôle de l'activité de marketing. En tenant compte des moyens (A), des prestations, des activités, des réalisations (B), des usagers, clients, donateurs (C), et de l'environnement (D), on obtient (p. 187):

- des indicateurs d'utilisation de la capacité, ou de productivité $\frac{(B)}{(A)}$

exemple: efficacité d'une campagne de collecte de fonds par rapport aux dépenses consenties

- structure des publics de l'organisation (interne à (C))

exemple: proportion des "gros" et des "petits" donateurs

- pénétration, part de marché $\frac{(C)}{(D)}$ ou $\frac{(B)}{(D)}$

exemple: position par rapport à d'autres organisations collectant simultanément des fonds

Tableau 3.2.

QUESTIONS POUR UN MARKETING-AUDIT

(d'après HERRON, réf. 33)

A. L'ENVIRONNEMENT

1. Quelles sont les tendances significatives à court et long terme des environnements externes de l'organisation (politique, législatif, économique, social, culturel, technique) ?
2. Quels sont les impacts probables de ces facteurs sur l'organisation?

B. UTILISATEURS, DONATEURS ET AUTRES PUBLICS

1. Description - en termes de taille, taux de croissance, tendances régionales et nationales, etc. - de chacun des publics principaux de l'organisation: utilisateurs, donateurs et volontaires. Pour chaque public, où semblent être les meilleures possibilités de croissance?
2. Pour chaque public, quels sont les segments principaux? Quels en sont les caractéristiques et comment ces segments évoluent-ils dans le temps? Quels segments ont-ils le meilleur potentiel?
3. Qui sont les concurrents directs et indirects de l'organisation?
4. Quels avantages l'organisation offre-t-elle à chaque segment? Comment les comparer aux avantages offerts aux utilisateurs, aux bienfaiteurs publics et privés, aux volontaires par les concurrents?
5. Quelle est la part de consommation répétitive et de consommation de nouveaux utilisateurs? Quel est le pourcentage des "gros consommateurs" par rapport aux autres?
6. Comment les utilisateurs trouvent-ils de l'information et décident d'essayer et d'utiliser les prestations de l'organisation? Quand et où? (Même question pour les donateurs et les volontaires)
7. Description d'autres publics importants (par exemple les fournisseurs), ainsi que leur interaction présente et future avec l'organisation.

C. L'ORGANISATION

1. Quelle est la mission de l'organisation? Dans quelle "affaire" est-elle? Sa mission est-elle bien comprise par ses dirigeants et membres? Quelles activités désire-t-elle réaliser dans 5 ans?
2. Décrire quelques plans de changements importants dans l'organisation les 5 prochaines années (par exemple nouveaux services centraux, ou décentralisation)
3. Quelles sont les principales forces et faiblesses de l'organisation?
4. Quels sont les objectifs exprimés de l'organisation? Conduisent-ils logiquement à des objectifs marketing clairement définis?
5. Les objectifs marketing de l'organisation sont-ils établis dans un ordre de priorité? Sont-ils quantifiés de sorte que leur réalisation ou non peut être mesurée? Ces objectifs sont-ils raisonnables en regard des ressources de l'organisation?
6. Quelle est la philosophie marketing de l'organisation? (a) est-elle formulée par écrit? (b) est-elle bien pensée et se manifeste-t-elle concrètement? (c) qui détermine cette philosophie et comment est-elle modifiée?
7. Les objectifs et les rôles de chaque élément du marketing mix sont-ils clairement définis?
8. Quelle est la structure de l'organisation? Est-elle conçue pour rendre de meilleurs services aux utilisateurs, ou pour une meilleure commodité interne? Y a-t-il un directeur du marketing? Qui dans l'organisation se préoccupe des questions relatives au marketing?
9. L'organisation a-t-elle un plan de marketing et un système de contrôle? Les plans annuels de marketing sont-ils développés, mis en oeuvre et utilisés comme base d'un système de contrôle?
10. L'organisation effectue-t-elle des contrôles périodiques de l'efficacité de ses opérations et des évaluations de ses décisions d'allocation de ressources? Comment et avec quels résultats?
11. L'allocation des ressources de marketing reflète-t-elle

l'importance des différents segments, prestations et territoires, et des différentes activités marketing comme spécifiées dans la philosophie et le plan?

12. Comment la recherche marketing est-elle utilisée? Quelles informations l'organisation reçoit-elle de ses utilisateurs et de ses autres publics?
13. Quels avis extérieurs et quelle formation en marketing les dirigeants ont-ils?
14. Quels avantages et services l'organisation reçoit-elle comme conséquence de son affiliation avec d'autres groupes?

D. PRESTATIONS OFFERTES PAR L'ORGANISATION

1. Quelles sont les principales prestations offertes par l'organisation? Sont-elles complémentaires ou inutilement dédoublées?
2. Pour chaque prestation, quels sont le volume, la tendance passée, et les perspectives futures en termes de: (a) francs (nombre et part de marché); (b) unités, par exemple nombre de conférences, traitements, visites; (c) participants (nombre et part de marché).
3. Si l'organisation a plusieurs installations et départements, répondre à la précédente question pour chaque subdivision.
4. Quelles sont les pressions (du marché ou non) pour accroître ou diminuer le volume des prestations, et leur qualité?
5. Pour chaque prestation, quelles sont les faiblesses? (a) qu'est-ce qui ne marche pas le plus souvent? (b) quelles sont les principales réclamations? (c) les prestations sont-elles vulnérables face aux alternatives de la concurrence et aux pressions financières?
6. Quelles procédures de contrôle de qualité l'organisation a-t-elle?
7. De quelle manière les prestations devraient-elles être améliorées?
8. Y a-t-il de nouvelles prestations prévues, ou qui méritent d'être rajoutées? Des prestations sont-elles dépassées?
- Lesquelles?
9. Pour les deux dernières questions, comment l'organisation

détermine-t-elle quelles prestations doivent être modifiées, rajoutées ou supprimées? Cela conduit-il à une gamme de prestations correspondant aux besoins de la collectivité et aux ressources de l'organisation?

10. Comment l'organisation choisit-elle quand et où promouvoir et offrir des prestations particulières?

E. RECRUTEMENT (Si l'organisation a des membres)

1. Qui s'engage ou devient membre de l'organisation?
2. Quel est le principal problème de recrutement de l'organisation avec ses membres, ou ses bénéficiaires?
3. Qui a la responsabilité d'embaucher les utilisateurs des prestations?
4. Y a-t-il des réunions régulièrement prévues et des comptes rendus où les résultats sont mesurés et des suggestions d'améliorations faites?
5. Quelle est la proportion du temps des collaborateurs passée pour encourager les gens à s'embaucher? Quels stimulants offrent les collaborateurs pour recruter plus de gens?
6. Comment détermine-t-on quels nouveaux prospects seront touchés et par qui? Comment est déterminée la fréquence des contacts?

F. PRIX (Si une finance est prélevée pour les prestations)

1. Quelles sont les procédures d'établissement et de révision de la politique de prix?
2. Le prix est-il orienté vers la demande? Y a-t-il des variations selon les segments de marché, l'époque de l'utilisation, le nombre de prestations utilisées?
3. Quelles sont les méthodes de paiement acceptées (par exemple carte de crédit, bulletin de versement, paiement comptant)?
4. Quels rabais sur la structure de prix de base sont-ils offerts, et selon quelle procédure?
5. Y a-t-il des garanties de la qualité des prestations?
6. Y a-t-il des possibilités de remboursement?
7. Quelles sont les politiques de prix promotionnelles à court

terme utilisées, et avec quel effet?

G. DISTRIBUTION: Temps et endroit de la disponibilité des prestations

1. Quelles sont les aires géographiques actuellement desservies?
2. Comment l'organisation classe-t-elle ses marchés géographiques en termes de besoins à satisfaire en priorité et de rentabilité des ressources investies?
3. La distribution du service est-elle décentralisée (succursales)? L'information, la réservation et le paiement des prestations sont-ils décentralisés?
4. Comment les centres de distribution des prestations sont-ils identifiés par le public? Ces centres sont-ils faciles à trouver? Faciles à indiquer? Quelle est la qualité de l'accès par les transports publics, en auto, à pied?
5. Quand les prestations sont-elles rendues disponibles aux usagers? (a) saison de l'année; (b) jour de la semaine; (c) heure de la journée
6. A quelle fréquence les prestations sont-elles offertes? Y a-t-il des offres multiples?
7. Pour les deux précédentes questions, les décisions de "timing" sont-elles prises sur la base de l'analyse des préférences des consommateurs? A quel point les choix faits reflètent-ils les commodités des responsables ou des collaborateurs, ou l'inertie du passé?

H. COMMUNICATION: Publicité, vente personnelle, envois directs, promotion et relations publiques

1. Y a-t-il des objectifs clairs pour chaque élément du mix des communications? Comment les activités sont-elles reliées à ces objectifs?
2. Comment le budget de chaque élément est-il déterminé? Est-il à un niveau approprié? Comment l'organisation décide-t-elle sur quelles prestations concentrer sa promotion?
3. Les thèmes publicitaires sont-ils efficaces? Que pensent les utilisateurs, les donateurs, les collaborateurs et les responsables de l'organisation de la publicité?
4. Quels média sont-ils actuellement utilisés? (a) journaux et

magazines; (b) radio et TV; (c) bulletins, lettres-circulaires, organes professionnels; (d) expositions, affiches, papillons, autocollants; (e) envois directs.

5. L'organisation a-t-elle une agence de publicité volontaire ou payée? Quelles fonctions l'agence accomplit-elle pour l'organisation?
6. Quel système utilise-t-on pour traiter les demandes des consommateurs résultant de la publicité et de la promotion? Quelle suite donne-t-on à ces demandes?
7. Y a-t-il une force de vente volontaire ou rétribuée pour les collectes de fonds ou pour développer l'utilisation des prestations? Si c'est le cas, comment cette force de vente est-elle organisée et gérée?
8. Sur quelle base l'organisation mesure-t-elle l'efficacité de ses actions de communication (par exemple nombre de personnes conscientes de ses prestations, connaissance réelle des prestations, attitudes envers l'organisation, actions de recrutement, contributions financières)?
9. Comment les activités de relations publiques sont-elles normalement traitées? par qui?
10. Comment la promotion est-elle conçue et dirigée vers les différents marchés?
11. Que dit l'assemblée annuelle ou le rapport d'activité annuel de l'organisation et de ses prestations? Qui est effectivement touché par ces deux moyens? Les avantages de ces deux publications justifient-ils leurs coûts?
12. Les coupures de journaux sont-elles conservées? Sont-elles une preuve de l'aptitude de l'organisation à donner une couverture de presse appropriée et favorable?

1. CONSUMERISME

1. Quelle est la réputation générale de l'organisation dans la collectivité (par exemple réponse significative à ses besoins, haute qualité des prestations, capacité de faire le travail)?
2. Comment les intérêts des utilisateurs sont-ils représentés dans le processus de décision concernant les prestations?
3. Qu'est-il fait concernant des réactions négatives d'utilisateurs face à l'organisation? Comment les réclamations sont-elles

traitées?

4. Quelles sont les données fournies par la recherche utilisées par les dirigeants de l'organisation pour faire face aux besoins et intérêts des consommateurs? Les dirigeants ont-ils des données à jour?
5. Les catalogues et livrets d'instructions sont-ils faciles à lire et à comprendre, avant de recourir aux prestations? Un utilisateur potentiel pourrait-il en trouver l'expression ambiguë ou induisant en erreur? Le graphisme est-il utilisé efficacement pour faciliter la compréhension?
6. Les communications de l'organisation fournissent-elles une information désirée et utile aux utilisateurs, ou ne sont-elles qu'une manière tapageuse de se faire valoir pour les dirigeants?

CHAPITRE 4 :

RECHERCHE-MARKETING DANS LES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

4.1. DEFINITIONS ET PORTEE DE LA RECHERCHE

Dans le domaine commercial, on entend généralement par recherche-marketing "l'effort planifié et organisé pour rassembler systématiquement des informations et des faits, puis de les analyser, pour aider à prendre des décisions concernant tout problème de marketing" (BREEN, réf. 12). Ces informations et faits proviennent le plus souvent des consommateurs de l'entreprise considérée. EIGLIER & MORLOK (réf. 21, p. 5) précisent cela ainsi:

"La recherche-marketing est l'ensemble des pratiques par lesquelles une organisation essaie "d'écouter", comprendre et interpréter les désirs et besoins de ses consommateurs actuels ou potentiels".

Lorsque le marketing est considéré sous son aspect élargi aux organisations sans but lucratif et à leurs différents publics, principalement leurs bénéficiaires et leurs donateurs, l'"analyse du marché" devient l'étude de la dimension, de la situation, de la nature et des caractéristiques de ces publics; l'"analyse des ventes" consiste en un examen des prestations de l'organisation; la "recherche des consommateurs" signifie l'étude des besoins, motivations, attitudes et préférences des bénéficiaires, ainsi que l'étude de l'impact publicitaire et promotionnel auprès de ceux-ci ainsi que des donateurs.

Les consommateurs, usagers ou bénéficiaires doivent être le point de départ de la pensée et de la planification de l'organisation, sur une base systématique et périodique. La recherche-marketing est un des piliers qui aide le management à agir rationnellement au lieu de le faire intuitivement; c'est un processus continu.

Pour RADOS (réf. 63), les entreprises commerciales essaient de maximiser leurs profits; avec une mesure aussi simple et directe de la réussite, on peut s'attendre à ce qu'elles fassent relativement peu de recherche-marketing. Les organisations sans but lucratif, d'autre part, n'ont pas un tel moyen d'apprécier leur succès et on pourrait supposer qu'elles sont soumises à un usage intensif de la recherche-marketing. En réalité, c'est le contraire: tout d'abord, de simples mesures ponctuelles du profit peuvent tromper; ensuite, le profit n'est plus considéré comme le seul objectif des entreprises commerciales.

Dans les deux cas, la recherche est nécessaire: si on

a un seul indicateur de succès, il faut comprendre ce qu'il signifie; si on n'en a pas, il faut que la recherche puisse indiquer si l'organisation est "répondante" face à ses publics. A cet égard, une simple mesure de la satisfaction de ceux-ci (ou de leur insatisfaction) peut être très révélatrice. Elle peut indiquer une concordance ou une discordance entre ce que l'organisation est capable d'offrir, et ce qui lui est demandé.

La recherche-marketing n'est utile que si l'on fait quelque chose avec ses résultats; elle peut révéler des surprises, et faire découvrir des éléments auxquels on n'avait pas pensé. Toute recherche doit déboucher sur une action (sinon du temps ou de l'argent ont été consacrés en pure perte), que l'organisation ait appris quelque chose qu'elle ignorait, qu'elle ait eu la confirmation de ce qu'elle supposait, ou qu'elle n'ait rien appris.

Dans la suite de ce chapitre, nous n'allons pas passer en revue toutes les techniques et méthodes de recherche-marketing et d'analyse du consommateur. Nous nous contenterons de mettre en évidence certains points relevés par des auteurs qui se sont penchés sur des cas d'organisations sans but lucratif, de nature privée ou publique.

4.2. TYPES DE RECHERCHE

Les différentes recherches que mènent les organisations sans but lucratif, quand elles en voient l'utilité, peuvent se regrouper en deux catégories:

- 1) la recherche exploratoire, ou descriptive, menée pour découvrir les désirs et besoins d'un marché et préparer la conception d'une prestation; ce type de recherche est généralement peu structuré, du moins au début: par des discussions de groupe ou des sondages, l'organisation cherche des idées et des points de vue pour orienter son action; dans un temps ultérieur, la recherche peut gagner à quantifier les données obtenues, afin de décrire et mesurer plus précisément le marché, ou l'ensemble des publics, que l'organisation veut atteindre.
- 2) la recherche évaluative, menée après l'introduction d'une prestation, ou pour tester l'efficacité d'une campagne; ce type de recherche vise à quantifier la notoriété de l'organisation auprès de différents publics, de bénéficiaires ou non, et à mesurer la satisfaction (ou l'insatisfaction) née du contact avec

l'organisation. Les promoteurs d'idées et de causes sociales, aussi bien que ceux de produits tangibles ou de services commerciaux, désirent savoir ce que leurs audiences ont appris, et dans quelle mesure leur perception, leur attitude et leur comportement ont changé.

Comme pour le marketing en général, le champ de l'étude du comportement du consommateur doit être élargi pour y inclure l'étude des processus de choix pour des candidats politiques, des considérations de santé et de sécurité, l'adhésion à des idées et autres causes sociales; les notions découlant de la théorie de l'apprentissage ont ici toute leur utilité.

La mesure de la recherche, comme celle de l'efficacité d'un programme de marketing, repose sur des états de fait vérifiables, comme les caractéristiques démographiques d'individus, leur comportement, mais aussi sur des états d'esprit peu vérifiables comme les attitudes, perceptions et intentions. Mais, même dans des cas qui apparaissent comme relativement simples, les facteurs explicatifs d'un phénomène peuvent être multiples, et la recherche doit permettre à l'organisation qui la mène de construire certains modèles élémentaires facilitant ses prises de décision en matière de marketing.

4.3. QUELQUES OBJETS DE LA RECHERCHE-MARKETING: LA SATISFACTION, LA PERCEPTION ET LES ATTITUDES DE DIFFERENTS PUBLICS

4.3.1. LA SATISFACTION

La satisfaction est une notion ambiguë et de plus très instable; il faut distinguer la satisfaction "moyenne" de la satisfaction "instantanée". On peut la mesurer par les moyens suivants:

- réponses non-sollicitées de bénéficiaires ou donateurs (boîtes à suggestions, réclamations, remerciements);
- observation directe;
- satisfaction directement exprimée (questionnaires, échelles d'attitudes).

Dans le cas de la Chaîne du Bonheur, le fait que près des deux tiers des bénéficiaires remercient spontanément la Chaîne, soit directement, soit par l'intermédiaire des services sociaux, est l'indicateur d'une satisfaction

très élevée.

Les organisations ne vont pas chercher à maximiser la satisfaction de leurs bénéficiaires, car cela leur reviendrait à accepter des coûts de production additionnels; d'autre part, accroître la satisfaction d'un groupe de bénéficiaires risquerait de diminuer la satisfaction d'autres groupes, sauf en cas de discrimination voulue. Le but d'une recherche en la matière est de connaître la satisfaction moyenne de tous les publics (bénéficiaires et donateurs, en particulier) en cherchant à l'optimiser.

4.3.2. LA PERCEPTION

La perception est l'aptitude avec laquelle les individus saisissent un concept; c'est le processus d'organiser dans son esprit une image sur une situation et en même temps un processus d'apprentissage. Alors qu'il est facile de percevoir un objet tangible, la perception de concepts, d'idées ou de causes propres aux organisations sans but lucratif nécessite des processus mentaux importants (FINE, réf. 27, p. 150).

La perception est un facteur significatif à prendre en considération pour élaborer des programmes de marketing social, lorsque des habitudes doivent être modifiées et qu'un comportement tirant à conséquence est demandé à des bénéficiaires ou autres publics; les responsables de campagnes telles que celles visant à économiser l'énergie ou promouvoir les transports publics doivent faire en sorte que la perception de ces campagnes soit suffisamment bonne et faite pour qu'elles poussent à l'action.

4.3.3. LES ATTITUDES

Les attitudes sont une caractéristique très discutée de la recherche-marketing, que ce soit dans le domaine commercial ou social. L'échec de plusieurs campagnes d'information, ou de marketing social, a été attribué à des barrières de l'attitude appelées "perception sélective", dans le cas où les bénéficiaires ont des prédispositions très fortement négatives face aux prestations, par exemple, les fumeurs dans le cas de campagnes contre le tabac, les consommateurs de drogue, d'alcool, etc.

Aux attitudes, FINE (réf. 27, p. 153) relie les valeurs culturelles, qui sont en fait à la source de celles-ci. Les individus incluent les idées et les causes sociales

dans leurs assortiments de "produits" à adopter seulement s'il devient culturellement accepté et reconnu de faire ainsi (à moins que ces individus n'aient un caractère très novateur). C'est pourquoi les attitudes et le comportement qui en découlent peuvent être assez largement prévus, selon le système de valeurs d'un groupe ou de la société. Dans le marketing d'idées et de causes, il devient important de déterminer non seulement le degré selon lequel les valeurs culturelles autorisent le changement, mais aussi le "glissement" de l'accent des biens tangibles vers les concepts abstraits, pour une société de type post-industriel.

Aux valeurs culturelles s'associe encore la personnalité des individus pour déterminer leurs attitudes et leurs comportements. La personnalité peut être définie comme l'ensemble de caractéristiques déterminant l'unique manière par laquelle l'individu réagit à son environnement: sociabilité, acceptation de soi, tolérance, introversion, libéralisme, dogmatisme, etc. (FINE, réf. 27, p. 156) Celui qui est généralement prompt à adopter une nouvelle idée est appelé novateur, alors que les autres peuvent être des adhérents rapides, une majorité rapide ou tardive, ou des trainards. Les leaders d'opinion transmettent les nouvelles idées, et les gens à l'esprit ouvert, novateurs ou adhérents rapides, continuent le processus de diffusion. Celui-ci comprend pourtant plus d'un facteur de décision: la philanthropie, par exemple, ou l'adhésion à une cause sociale, sont affectées autant par l'influence de groupe que par la personnalité et les valeurs culturelles.

4.4. LA RECHERCHE EN MARKETING COMMERCIAL ET EN MARKETING SANS BUT LUCRATIF: RESSEMBLANCES ET DIFFERENCES

L'étude du consommateur, c'est-à-dire la recherche-marketing, s'efforce naturellement de comparer le comportement du bénéficiaire ou du donateur dans l'adoption de concepts à celui du consommateur qui acquiert des biens et des services ordinaires.

Du côté des similarités entre recherche en marketing commercial et marketing d'organisations sans but lucratif, FINE (réf. 27, p. 147) considère que les noms de marque jouent un rôle semblable dans le processus d'adoption pour les prestations intangibles et dans leurs processus d'acquisition. Ceci peut être expliqué par des perceptions et préférences mesurables pour les organisations sans but lucratif de la même manière que pour des produits et en-

treprises commerciales (DUBOIS, réf. 18).

Les différences se manifestent quant à la nature des forces motivant le comportement d'achat (FINE, réf. 27, p. 148); l'achat d'un bien tangible est plutôt égoïste: le produit satisfait des besoins individuels, et un nouvel achat provoque un renforcement. Pour l'adoption de concepts, le renforcement par la gratification est soit reporté (cas des idées), soit il ne profite pas à l'individu mais à la société ou à une partie de celle-ci (causes sociales). L'absence de renforcement immédiat et personnel rend difficile l'obtention d'un comportement répété ou à long terme.

D'autre part, les conséquences et les bénéfices (perçus et actuels) de l'acceptation d'une idée, ou de l'adhésion à une cause, peuvent plus tirer à conséquence et être irréversibles que les effets d'un achat ordinaire.

Ensuite, le marketing social est probablement plus affecté par l'influence de groupe que le marketing conventionnel (FINE, réf. 27, p. 149); quand des causes sociales comme la libéralisation de l'avortement ou les droits des homosexuels vont à l'encontre des normes d'un groupe, celui-ci peut manifester de l'ostracisme à l'encontre de l'un des siens acceptant ces idées, ou soutenant ces causes sociales, beaucoup plus facilement et fortement que si ce même individu se contentait de manger ou se vêtir différemment.

L'achat impulsif n'est pas prépondérant en marketing sans but lucratif (sauf peut-être pour certaines collectes où l'on verse par sympathie ou par fidélité). Il semblerait que le comportement d'adoption soit basé sur des motivations plus subtiles et indirectes que le comportement d'acquisition; en s'engageant à suivre un mouvement particulier, on s'accorde dans doute un temps de décision plus long au moins comme "gros donateur" ou comme volontaire; si l'on est un bénéficiaire captif, un assisté, par exemple, la question ne se pose souvent pas. Il faut pourtant à ce niveau distinguer des prestations et comportements proches d'un marché de celles qui ne le sont pas: l'adoption des transports publics comme moyen de déplacement placé dans un domaine concurrentiel, d'une portée limitée (la durée du trajet), et portant peu à conséquence, est justifiée par des mobiles plus simples que l'adhésion à une cause sociale controversée.

Finalement le prix payé (en général un sacrifice non-monnaire) en échange de l'adoption d'un concept est

infiniment plus difficile à saisir que le prix comptant d'un objet. Les hommes de marketing social (en France en tous cas, pour certains services publics) discutent de la participation des clients dans les programmes de développement, notion complètement étrangère aux transactions commerciales.

FINE (réf. 27, pp. 159-161) a entrepris une étude pilote pour découvrir les différences perçues entre le processus d'acquisition de biens et services courants, et l'adoption d'idées. Le but de l'étude était de comparer les profils des consommateurs dans chaque cas. Des questionnaires furent adressés à un échantillon non-aléatoire d'étudiants de la Rutgers University (U.S.A.). Il ressortit des résultats que 63 % des répondants estiment les biens et services comme une catégorie plus importante que les idées et les causes sociales, au contraire, des 37 % restants; le premier groupe peut être qualifié de "matérialiste", le second d'"idéaliste", ce dernier présentant les caractéristiques suivantes: individus plus âgés que les "matérialistes", formé plutôt de femmes et des individus appartenant à des minorités raciales, mariés et protestants. Les différences ne sont pourtant pas extrêmement tranchées.

FINE en conclut qu'un marché de consommateurs pour des idées et causes sociales doit être examiné à travers des "lentilles" différentes de celles employées pour les achats de biens et services courants: des propensions idéalistes existent et sont intéressantes à étudier.

4.5. LA RECHERCHE-MARKETING MENEÉ PAR LES ORGANISATIONS SUISSSES ETUDIÉES

La recherche-marketing existe à des degrés différents dans les organisations que nous avons étudiées: elle va de conceptions très pragmatiques à des outils d'aide à la décision très élaborés.

TdH, le CICR et la CdB ne pratiquent pas de recherche-marketing systématique; ces organisations "auscultent" tout au plus leurs publics par leurs responsables et délégués. La GASS procède à quelques contrôles d'efficacité de ses campagnes; la FRC connaît des éléments sur son "positionnement" au travers d'enquêtes journalistiques, de l'étude de NOVEMBER (réf. 60) et des sondages entrepris par son organe "J'achète mieux".

AI, outre une recherche très développée sur ses "prison-

niers-bénéficiaires", commence à pratiquer, depuis Londres, l'étude des attitudes et motivations du grand public ainsi que celles de ses membres et sympathisants. Le WWF entreprend de même des études d'image et de notoriété ainsi que des enquêtes destinées à déceler de nouveaux segments de donateurs et sympathisants. Le TCS réalise régulièrement des sondages et des enquêtes de motivation par questionnaires et interviews, à l'exemple de l'enquête "le TCS sous la loupe", menée par un institut spécialisé en 1979 et 1982. En outre, il étudie très attentivement les opportunités et le lancement de nouvelles prestations.

Du côté du secteur public, l'OFEN s'est très largement appuyé sur les résultats de son "mur des lamentations par téléphone" avant d'orienter le fond et la forme de ses campagnes en faveur des économies d'énergie. Les VBZ ont réalisé des études d'image de la compagnie doublées d'enquêtes sur les problèmes présents et futurs en matière de transports dans l'agglomération zurichoise. De loin les mieux équipés actuellement en matière de marketing, les CFF disposent d'enquêtes permanentes sur la situation des transports en Suisse; en outre, ils entreprennent de nombreuses études de marché et contrôles d'efficacité relatifs à leurs prestations.

Nous retrouvons dans les organisations suisses étudiées ces deux principaux volets que sont la recherche exploratoire et la recherche évaluative; les instruments d'analyse et de contrôle sont, dans les cas les plus poussés, les mêmes que pour des entreprises industrielles et commerciales; les objections les plus couramment entendues quant à l'utilité de la recherche sont les suivantes:

- la recherche coûte trop de temps et d'argent; et même si elle pouvait être menée, il serait difficile d'utiliser ses conclusions pour infléchir la stratégie de l'organisation;
- les dirigeants ne souhaitent pas voir remis en cause ce qu'ils ont fait et qu'ils considèrent comme valable; ils ont peur de découvrir que les bénéficiaires et les autres publics ne sont pas satisfaits.

En fait, il est nécessaire d'être assez souple d'esprit pour accepter de mener et d'implanter une recherche et ses résultats; ceci nous semble d'autant plus important que les publics des organisations sans but lucratif tout comme les marchés des entreprises, sont en constan-

te évolution; pour que ces organisations réalisent leurs objectifs, le plus souvent social, ou de service public, il faut bien que leurs prestations soient concordantes avec les besoins et désirs de leurs publics.

Une autre objection est parfois entendue:

- dans des domaines comme l'aide humanitaire (enfants en détresse, réfugiés, etc.), les besoins sont de toute manière tellement grands qu'il n'est pas nécessaire d'enquêter; toute aide sera bienvenue, il n'est pas nécessaire qu'elle satisfasse à 100 % les bénéficiaires.

Cette objection ne tient pas compte, à notre avis, de priorités qu'il faut accorder, dans certains cas, pour satisfaire des besoins. D'autre part, des recherches seraient utiles pour analyser l'efficacité des actions entreprises, notamment pour mesurer l'impact de celles-ci parmi les donateurs et le public.

Les situations décrites dans les cas font surtout état de ce que les organisations suisses sans but lucratif font ou ne font pas en matière de recherche "dans le terrain", c'est-à-dire comme enquêtes directes auprès de certains publics. Il faut toutefois relever que certaines disposent déjà d'informations documentaires, ou provenant de leurs délégués et collaborateurs (notamment des groupes locaux bénévoles); cela les dispense de réaliser systématiquement des sondages ou enquêtes; comme les réseaux de représentants d'entreprises industrielles et commerciales, ces collaborateurs locaux fonctionnent comme des "oreilles" à l'écoute des publics de l'organisation, et transmettent "vers le haut" critiques et suggestions. Un tel état d'esprit nous a semblé exister pour la FRC, AI et TdH.

4.6. EXEMPLES DE RECHERCHE-MARKETING APPLIQUEE A DES ORGANISATIONS ETRANGERES SANS BUT LUCRATIF

HAWKINS (réf. 32), après avoir présenté l'American Cancer Society et ses activités en matière de lutte contre le tabac, rapporte les principaux résultats d'une enquête faite pour le compte de cette organisation par Lieberman Research Inc. sur le problème des jeunes face au tabac (A quel âge commencent-ils à fumer? Pourquoi commencer? Influence des aînés et des adultes? Combien fumeront dans 5 ans? Quels sont-ils? Souvenir des messages TV de l'American Cancer Society? Quelle est l'influence des labels de mise en garde sur les paquets? etc.) Un pré-

questionnaire fut élaboré sur la base d'entretiens en profondeur et de techniques projectives, puis le questionnaire final fut utilisé à domicile, tant chez des jeunes fumeurs que non fumeurs (de 13 à 19 ans), par des interviewers spécialisés.

RYANS & WEINBERG (réf. 68) examinent le comportement, durant cinq ans, de donateurs et de souscripteurs aux représentations de l'American Conservatory Theatre (ACT) de San Francisco. Chacun des 9.000 donateurs et souscripteurs reçut un questionnaire par voie postale; un échantillon représentatif fut sélectionné et analysé d'après les réponses. Trois grandes catégories de souscripteurs apparurent: les fidèles, les "graduels" et les occasionnels, représentant autant de segments auxquels s'adresser par des techniques appropriées, plus personnalisées pour les fidèles et les "graduels" que pour les occasionnels. Les avantages liés à la souscription par avance et à la fréquentation du théâtre ressortent de l'étude; il faut relever que la variable "prix", même en cas de rabais, a très peu d'importance en regard de la certitude d'avoir une bonne place.

SHAPIRO (réf. 71) montre quelles sont les réponses des congrégations de l'United Methodist Church face au nombre croissant de noirs dans les églises des villes, suite à l'exode des blancs à la périphérie. L'Eglise méthodiste, par son propre département d'études et recherches, a mené une enquête par interviews de groupe suivis de questionnaires individuels pour disposer de données sur l'attitude des blancs, en majorité dans cette église, face à ce problème. Bien des éléments utiles en sont ressortis (et à notre avis pourraient inspirer d'autres mouvements religieux): raisons pour lesquelles on se rend à l'église? quelles activités devrait-elle exercer? qui va à l'église? quelles activités sont le mieux fréquentées? etc.

THOMAS & JOLSON (réf. 75) constatent que le marché des sports de masse, de "vendeur" qu'il était, tend à devenir un marché "d'acheteurs". Il devient de plus en plus nécessaire pour un club sportif de connaître les attitudes et les préférences des spectateurs, et les motivations les poussant (ou les retenant) à aller voir un match. Une étude fut réalisée pour le compte d'une équipe de baseball (les Oriole de Baltimore) révélant les motifs d'assistance aux matches, le pourquoi de la présence des spectateurs à un match plutôt qu'à un autre, comment les spectateurs choisissent leur place (le plus souvent assise, pour le baseball), quels sont les compo-

santes perceptibles de la demande. Des interviews en profondeur ont été menées durant une saison de jeu auprès de plus de mille "supporters" des Oriole.

Avec WALDMAN (réf. 78), on découvre une application de recherche-marketing à une implantation industrielle. Le centre de Paris étant de plus en plus congestionné, les entreprises tendent à "émigrer" vers le nord-ouest. La recherche, menée en collaboration avec l'ESSEC, étudie la direction d'une relocalisation industrielle vers Cergy-Pontoise (en concurrence avec Evry et la Défense), et fait une analyse économique du secteur du marché-cible (entreprises industrielles et de service) dans le but d'offrir le meilleur "produit" (le site aménagé, les avantages fiscaux, etc.) aux meilleurs "clients". Elle débouche sur une liste d'entreprises à prospecter.

DYER, KUEHL & WILLIAMS (réf. 19) relatent une étude expérimentale de l'appel suscité par les produits d'une organisation située près de Washington D.C., la Contemporary Workshop, Inc. (CWI) employant des handicapés qui travaillent le bois. Deux sujets d'étude guidèrent cette recherche: premièrement, établir un concept générique des produits offerts, combinant les appels charitables et utilitaires des produits (jouets de haut de gamme en bois) pour développer des stratégies marketing appropriées, et deuxièmement isoler les motivations des consommateurs achetant de tels produits.

Quelques résultats de cette étude méritent d'être signalés ici, vu le développement assez important en Suisse d'ateliers pour handicapés vendant des produits similaires (aveugles, "Perce-Neige", etc.).

La connaissance du rôle de CWI (réhabilitation du travail manuel des handicapés) introduit des notions préconçues sur la perception de la qualité des produits; quant au prix, les personnes ne sachant pas que les jouets ont été fabriqués par des handicapés sont prêtes à les payer plus cher. Pour la publicité, les appels à l'altruisme réduisent la perception de la valeur des objets: il vaut mieux mettre l'accent sur la valeur utilitaire ou décorative des produits. Concernant la méthodologie de l'étude, deux groupes furent formés: un groupe de test et un groupe de contrôle, sélectionnés sur une base plus commode que représentative. Le groupe de test savait que les jouets étaient fabriqués par des handicapés, alors que le groupe de contrôle l'ignorait. Les résultats les plus intéressants de l'étude, signalés ci-dessus, proviennent des différences de perception entre les deux groupes.

PARAMESWARAN, GOLDSTUCKER & GREENBERG (réf. 61) montrent la mise en œuvre de la recherche-marketing pour analyser les opportunités de marché d'une organisation privée: la National Council of Jewish Women (NCJW), les causes sociales constituant les "produits" potentiels de l'organisation. La recherche visait à identifier les publics potentiels selon les besoins sociaux, et l'aptitude de NCJW à satisfaire ces besoins, selon une affectation optimale des ressources à disposition. NCJW utilisa les avis d'un panel d'experts pour préparer une enquête plus structurée (méthode DELPHI) sur l'importance des causes auxquelles l'organisation devait s'atteler, et sur ce qu'elle devait leur allouer en dollars, heures et collaborateurs.

Les études présentées ci-dessus nous apparaissent comme importantes à plus d'un titre; elles reflètent la volonté des dirigeants de certaines organisations sans but lucratif de mieux connaître les attitudes et comportements de leurs donateurs, usagers ou bénéficiaires; traditionnellement, les besoins, perceptions, préférences et satisfactions sont supposés et non évalués d'après une base objective. Les organisations sans but lucratif connaissent certaines informations primaires, factuelles (qui sont les "gros donateurs", combien de prestations ont été distribuées, etc.), mais il leur manque beaucoup d'éléments qualitatifs (pourquoi les gens versent des dons? les prestations ont-elles été appréciées?. etc.)

CHAPITRE 5:

POLITIQUE DE PRESTATIONS ET RECOLTE DE
FONDS DES ORGANISATIONS SANS BUT
LUCRATIF

5.1. LE MARKETING MIX ET SES COMPOSANTES

De nombreux managers d'organisations sans but lucratif, face au manque de règles de décision formelles et aux difficultés de mesure des fonctions de réponse aux efforts de marketing, ont mis au point des pratiques pour leurs décisions relatives au marketing-mix; ces pratiques tendent à traiter séparément chaque élément du mix (WEINBERG, réf. 81, p. 202).

Concernant l'offre de prestations, l'approche est encore très "product-oriented": rendre les meilleurs services possibles, du point de vue de l'offre, et penser que suffisamment de gens en bénéficieront pour justifier leur existence (cas des universités et des hôpitaux en Suisse); cette manière de faire a donné satisfaction en période de demande croissante et de concurrence limitée.

En matière de prix, on rencontre au moins quatre façons de l'établir:

- 1) fixer un prix plus ou moins égal au coût, sans attention portée aux effets de la demande (par exemple les dons du sang et la Croix-Rouge);
- 2) fixer un prix minimum ou offrir la prestation, en pensant implicitement que les donateurs ou les pouvoirs publics couvriront les coûts (aide humanitaire);
- 3) établir un prix "loyal", différenciel selon les segments d'utilisateurs, en tenant compte de leur capacité financière et des effets de la concurrence (transports publics);
- 4) laisser le client fixer lui-même le prix selon sa propre appréciation (la plupart des collectes de fonds, manifestations à "entrée libre et collecte à la sortie").

Dans le domaine des communications, les managers d'organisations sans but lucratif recourent assez largement à la publicité gratuite et au volontariat; ceci présente le danger que la publicité gratuite (les espaces rédactionnels dans la presse, ou des interviews, par exemple) n'est pas toujours dirigée vers des segments spécifiques du public, et qu'on perd le contrôle de sa réalisation. D'un autre côté, la gestion d'un groupe de collaborateurs volontaires, pour de la vente personnelle, est souvent très dispendieux en temps: ces collaborateurs ont de la peine à ajuster leur emploi du temps aux objectifs de

l'organisation, ou à s'y soumettre. La collecte de fonds est trop souvent traitée comme une activité à part, avec des budgets établis intuitivement, et non comme une véritable activité de marketing.

Les pratiques énoncées ci-dessus mettent en évidence un élément à la fois, plutôt que de considérer les interactions des éléments du mix; peu est fait pour examiner la relation entre les différents niveaux de la variable et les résultats (WEINBERG, réf. 81, p. 209). Nous avons observé cela dans la plupart des organisations suisses que nous avons étudiées. Pourtant, il est important de connaître le lien causal entre l'effort de marketing et la demande de prestations, pour développer des programmes efficaces; cette estimation de la demande, ainsi que le contrôle de l'efficacité des éléments du mix, est de même nature dans le secteur commercial, le secteur public et le secteur privé sans but lucratif; cela se réalise au moyen d'instruments de recherche adéquats.

La logique et l'efficacité du marketing veulent que chaque élément du mix soit intégré dans une stratégie cohérente, afin d'influencer le comportement des publics-cibles. Une des faiblesses essentielles des organisations sans but lucratif, sur laquelle nous reviendrons, est de croire bien souvent à la seule force de la publicité.

Les chapitres qui suivent présentent séparément chaque élément du marketing-mix, à savoir la politique de prestations ou de produits, la politique de prix, la politique de communication et celle de distribution; il faut cependant garder à l'esprit que, pour élaborer une stratégie, chaque élément doit être relié aux autres en fonction de la spécificité de la cible.

Dans ce chapitre 5, nous allons considérer successivement deux publics du point de vue de la politique de prestations: les bénéficiaires et les "supporters" (ou donateurs); en effet, ce dernier public, auquel les organisations sans but lucratif s'adressent par l'intermédiaire de la récolte de fonds, est typique du secteur non strictement commercial; pour obtenir des fonds, des sympathisants ou des soutiens institutionnels, les organisations sans but lucratif mettent en oeuvre des programmes de marketing comparables à ceux destinés à leurs bénéficiaires. Cette dualité de publics vient du fait que dans la plupart des cas les bénéficiaires des organisations sans but lucratif ne sont pas les mêmes qui payent ou financent leurs prestations.

5.2. POLITIQUE DE PRESTATIONS DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

5.2.1. TYPES DE PRESTATIONS

Les prestations d'une organisation, que ce soient des produits tangibles, des services ou des idées visant à modifier attitudes et comportements, sont les premiers et les plus importants éléments du marketing-mix. Les organisations sans but lucratif, nous l'avons vu, ne vendent la plupart du temps des produits physiques que comme supports matériels à des idées (cartes de vœux de l'UNICEF, oranges Terres des Hommes, insignes Croix-Rouges, etc.).

Les prestations fournies par les organisations sans but lucratif sont leurs activités de marketing les plus visibles; les services qu'elles rendent sont des actions de valeur, mais ne pouvant être perçues directement par les sens, instockables, ne pouvant être distribuées directement aux bénéficiaires, hétérogènes, de qualité non-uniforme, avec des hauts et des bas inévitables dans la demande; comme la plupart des entreprises de services, les organisations sans but lucratif sont surtout "labour intensive", et il leur est difficile de rationaliser leurs activités (RADOS, réf. 63, p. 259). Les idées sont des conceptions ou notions transmises aux publics des organisations véhiculant des causes sociales pour influencer opinions, attitudes et comportements.

Lorsque la prestation est destinée à provoquer ou à modifier certains comportements, il faut la définir de façon précise avec le cas échéant les récompenses et stimulations matérielles qui lui sont associées pour rendre ces comportements au moins acceptables, et si possible désirables: ceci est d'autant plus important que le comportement recherché exige un effort (prévention de maladies, renoncement à certains produits nocifs, etc.) (LINDON, réf. 48, p. 84).

Les biens publics touchent tous les individus: ils sont fournis par le gouvernement et les services publics (protection, éducation, transports, etc.). Leur mode de financement (l'impôt, augmenté ou non d'un tarif selon l'utilisation) autant que la nature et la diffusion des prestations sont du ressort des pouvoirs publics. En matière de biens publics, la politique de produits vise à satisfaire l'intérêt général.

Elément central du marketing, la politique de produits

détermine les prestations offertes par l'organisation et implicitement les bénéficiaires auxquels elle s'adresse. Une organisation de type humanitaire doit même avoir deux politiques de prestations, l'une pour les donateurs et l'autre pour les bénéficiaires. Les décisions en matière de politique de produits sont des décisions d'allocation de ressources qui ne produisent pas forcément d'autres ressources.

5.2.2. STRATEGIES EN MATIERE DE PRESTATIONS

Pour établir ses stratégies en matière de prestations, une organisation sans but lucratif doit prendre en compte certains facteurs qui sont les mêmes que pour une entreprise industrielle ou commerciale:

- les publics-cibles; ce qu'ils désirent, ce qu'ils sont prêts à payer en temps, argent et efforts, quelle est leur taille potentielle;
- les ressources de l'organisation, ses possibilités de financement, son aptitude à fournir des prestations de qualité.

En outre, les éléments suivants qui diffèrent ou n'existent pas pour les entreprises industrielles et commerciales, doivent être considérés:

- les buts statutaires et les contraintes légales de l'organisation, qui peuvent souvent limiter ou définir impérativement son champ d'action;
- les désirs et intérêts des dirigeants et collaborateurs volontaires de l'organisation, dans le cas de petites organisations où le bénévolat est très répandu;
- la concurrence spécifique ou directe que se font les organisations sans but lucratif, même si celles-ci collaborent souvent plus volontiers qu'elles ne se font concurrence (sauf pour la récolte de fonds);
- la taille, liée à la notoriété et à la crédibilité de l'organisation, qui contribuera à opérer une sélection entre ce qu'elle veut réaliser et ce qu'elle peut réaliser.

Lorsque les organisations sans but lucratif offrent de nouvelles prestations, elles le font souvent plus volontiers au profit de leurs bénéficiaires actuels qu'après de nouveaux bénéficiaires. Sauf pour les plus "profes-

sionnelles", il n'est pas facile de gérer simultanément de multiples relations "prestations-bénéficiaires", et l'élargissement de la gamme de prestations prime alors un élargissement des segments de bénéficiaires. C'est le cas lorsque la Croix-Rouge offre de nouveaux cours à la population, quand Terre des Hommes aide plus substantiellement les familles d'enfants en détresse, quand le WWF élargit sa "boutique" d'articles écologiques, etc. La nouvelle prestation doit "coller" avec l'organisation, les bénéficiaires et la concurrence tout en offrant un avantage distinctif.

Bien souvent, les organisations sans but lucratif (sauf si elles opèrent sur les marchés très concurrentiels, comme les transports publics) qui ne développent pas de nouvelles prestations ne sont pas menacées dans leur survie, contrairement aux entreprises industrielles et commerciales. Au contraire, de tels lancements pourraient même provoquer des risques financiers ou organisationnels, si des études attestant la possibilité d'une réalisation n'ont pas été entreprises.

5.2.3. LE NOM ET LA "MARQUE" DES PRESTATIONS

Le nom d'un produit et la marque du fabricant ou du sponsor permettent l'identification: ils fournissent une information pour différencier des prestations, et donner une certaine perception de la qualité; comme pour la plupart des organisations sans but lucratif les prestations sont immatérielles (services et idées), c'est l'organisation elle-même, par ses publications, son nom, son emblème, ses bâtiments, son personnel, qui va véhiculer une image de marque. Une qualité élevée et uniforme, ainsi qu'une constance dans l'effort sont indispensables à la constitution d'une bonne image de marque.

Dans l'étude de cas consacrée au WWF International, le lecteur aura découvert le résultat résumé d'une enquête menée par Time Magazine concernant la notoriété de certaines organisations internationales sans but lucratif. Ceci pourrait servir de base à une étude plus approfondie sur la perception de l'image de ces organisations, ou d'autres encore. En Suisse, l'information à ce sujet est très fragmentaire, à notre connaissance: quelques organisations, comme la GASS et le TCS, ont réalisé des enquêtes de notoriété, mais pas de manière comparative. La Croix-Rouge sait qu'elle a une assez bonne réputation (MAGAT, réf. 56 et TANSLEY, réf. 74), mais que ses activités sont en général peu connues, en tout cas en Suisse,

que ce soit pour la section nationale ou le CICR. Son nom et son emblème sont en tous cas intimement liés à l'aide humanitaire, comme le panda du WWF l'est à la protection de l'environnement.

5.2.4. L'"EMBALLAGE" DES PRESTATIONS

Contrairement aux produits matériels, les services et les idées sont des prestations qu'on ne peut pas emballer, ou conditionner, dans le sens propre du terme; il est parfois nécessaire de combiner plusieurs attributs de la prestation pour définir l'ensemble de celle-ci. Par exemple, dans les pays en voie de développement, une meilleure nutrition requiert une eau plus propre, et une meilleure hygiène. Comme autre exemple, l'économie d'énergie découle de la combinaison d'efforts suggérés aux individus dans leur vie quotidienne.

L'"emballage" de la prestation sera donc essentiellement psychologique et réalisé au moyen de supports matériels et d'une communication adéquats.

5.2.5. POSITIONNEMENT DES PRESTATIONS

Il s'agit de trouver un avantage différenciel unique pour une prestation, et de la faire valoir comme telle aux bénéficiaires (du moins s'ils ne sont pas captifs) et aux donateurs. Quand on passe des produits concrets aux concepts, on doit considérer les attributs suivants comme variables de positionnement: l'avantage relatif par rapport à d'autres prestations, la compatibilité de la prestation (ou son apprentissage) avec sa personnalité et son style de vie, la complexité de la prestation (ou son apprentissage), la possibilité d'essai réversible et l'observation d'autres individus (FINE, réf. 27, pp. 12-15).

Vu l'absence d'une véritable concurrence entre organisations sans but lucratif, du moins pour celles qui n'opèrent pas sur des marchés concurrentiels, comme les organisations à but humanitaire, nous n'avons pas observé de stratégie de positionnement clairement exprimée, si ce n'est dans le cas de Terre des Hommes qui s'occupe d'enfants dont ne s'occupent pas d'autres grandes organisations comme la Croix-Rouge ou l'UNICEF. Mais le véritable positionnement de Terre des Hommes réside plutôt dans sa stratégie d'aide directe, et dans le pourcentage très faible (environ 7 %) de ses frais administratifs par rapport au total des dons.

5.2.6. GAMME DE PRESTATIONS

Pour assurer leur développement, les organisations sans but lucratif, comme les entreprises industrielles et commerciales, ont avantage à ne pas être "mono-productrices": en fait, elles le sont rarement, car la plupart du temps leur but statutaire est si large qu'elles ne réalisent même pas assez d'activités pour l'atteindre! Le développement d'une organisation sans but lucratif, par exemple un mouvement humanitaire, ou de protection, passe par une phase de lancement d'une prestation précise pour répondre à un besoin immédiat; puis, au fur et à mesure que l'organisation croît en notoriété, en expérience et en ressources, elle ajoute presque automatiquement de nouvelles prestations à sa gamme. A partir d'un certain point, cela peut même l'"encombrer", et elle doit se résoudre à réviser ses activités, voire à supprimer certaines prestations lui coûtant trop cher ou ne répondant plus à des besoins fondamentaux; c'est le cas de certains services à la communauté offerts par des Sociétés nationales de la Croix-Rouge dans des pays où la santé et l'éducation progressent rapidement.

Comme exemples d'organisations sans but lucratif ayant étendu leur gamme de produits (voire diversifié celle-ci dans certains cas), on peut citer des musées qui organisent des festivals ou ouvrent des boutiques de souvenirs, des bibliothèques qui deviennent aussi ludothèques et vidéothèques. Parmi les cas que nous avons étudiés en Suisse, on peut relever les nombreuses prestations aux sociétaires du TCS, qui vont du contrôle technique des véhicules à l'assurance-voyage, et qui ont été lancées, du moins les plus récentes, après de sérieuses études de marché.

L'organisation sans but lucratif doit constamment veiller à ce que ses prestations soient conformes à sa mission, sachant que celle-ci peut être remise en question dans un environnement en évolution permanente; elle doit particulièrement veiller à ne pas atteindre un degré de bureaucratisme tel qu'il la rende incapable d'innover, et que les donateurs lui retirent leur confiance; la préservation des emplois et la maximisation de la taille ne sont pas des objectifs aussi primordiaux que pour les entreprises industrielles et commerciales.

Des "produits sociaux" comme la santé, la paix dans le monde, la fraternité et l'écologie seront sans doute toujours nécessaires pour répondre à des besoins solidement ancrés dans chaque individu; ce que les organisations

sans but lucratif répondant à ces besoins devront réaliser, c'est de faire preuve d'imagination afin que le plus grand nombre, et de manière complète, puisse en bénéficier. Par contre, on trouve des organisations plus éphémères, basant leur activité sur un objectif ou une cause limitée dans le temps: sauvetage d'un monument, promotion d'une loi (par exemple, l'initiative fédérale des "Bons Tempeliers" sur l'interdiction de la publicité en faveur du tabac et de l'alcool), etc.

La nature des prestations ou de la mission détermine la forme de l'organisation; en Suisse, nous avons rencontré de nombreuses organisations sans but lucratif de type fédératif: la Croix-Rouge, le WWF, Amnesty, le TCS, la FRC, dont la structure décentralisée s'adapte aux réalités multiples de notre pays.

Le stratège en produits sociaux rencontre les mêmes dilemmes et problèmes que l'homme du marketing traditionnel, plus quelques autres nés de la nouveauté et de la nature abstraite du concept d'idées comme produits. BLOOM & NOVELLI (réf. 9) en recensent au moins deux:

- une perte de flexibilité dans la conception du produit due à des restrictions légales ou morales associées à bien des idées (homosexualité, par exemple)
- des difficultés à formuler des concepts de produits, lorsqu'un comportement complexe, parfois répétitif, est demandé (auto-détection de cancers, renoncer à fumer, par exemple)

5.2.7. LE CYCLE DE VIE DES PRESTATIONS ET DES CAUSES SOCIALES

Comme les individus et les produits des entreprises commerciales, les prestations des organisations sans but lucratif et les causes sociales ont une évolution comparable à une vie, qui peut être plus ou moins longue: la foi chrétienne a près de 2000 ans, alors que l'écologie en a à peu près 100 fois moins!

"bien que chaque cause sociale présente des caractéristiques particulières, elles semblent toutes obéir à une loi générale d'évolution des organisations qui les fait passer successivement, au cours de leur développement, par un certain nombre de phases, caractérisées chacune, quelle que soit l'organisation considérée, par un certain profil de forces, de faiblesses et de problèmes. Cette

loi, mise en évidence par les théoriciens du marketing, sous le nom de "cycle de vie", à propos des produits et des services, distingue quatre phases principales dans leur développement: le lancement, la croissance, la maturité et le déclin" (LINDON, réf. 48, pp.70-71).

Le tableau 5.1. illustre les phases du "cycle de vie" des causes sociales, qui représentent essentiellement des mouvements privées, et des services publics soumis à la concurrence. Le lecteur y situera la position de quelques organisations étudiées dans ce travail.

- étape de lancement

Pour certaines organisations et causes sociales, il s'agit d'une véritable croisade contre des valeurs établies, comme les premiers syndicats ouvriers, ou les mouvements de protection des consommateurs, qui engendrent au début la réprobation voire l'hostilité. Pour d'autres, il s'agit de répondre à des besoins pressants satisfaits par aucun autre mouvement (Croix-Rouge en 1963, Terre des Hommes en 1959); à cette étape, le problème essentiel est de "percer": certaines organisations, qui ont déjà des moyens, recourent aux média (payants ou gratuits), les autres se font surtout une publicité de bouche-à-oreille.

- étape de croissance

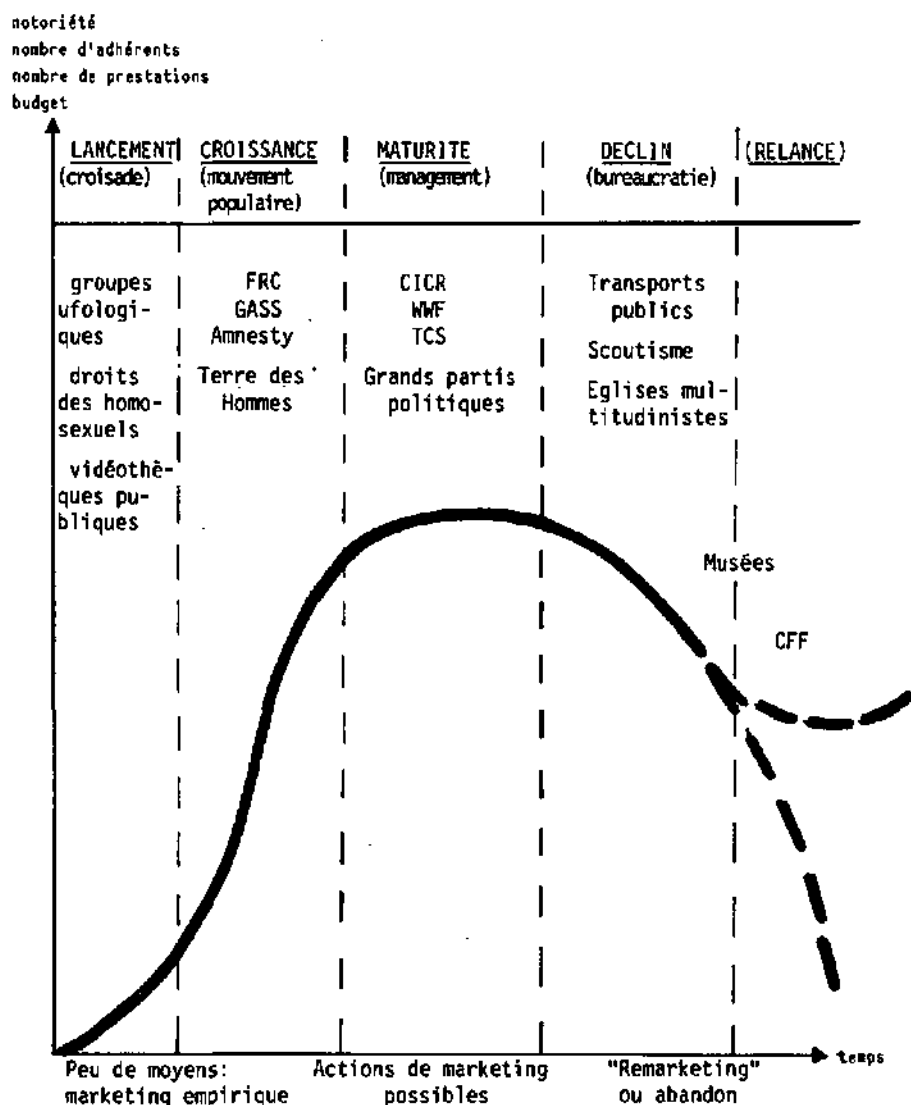
A cette étape, l'organisation a le vent en poupe, et prend l'allure d'un mouvement populaire; l'opinion publique s'y intéresse, les média en parlent régulièrement, les membres sympathisants, donateurs et adhérents affluent. Parfois aussi, des adversaires se déclarent. La stratégie et l'organisation ne sont pas encore bien définies, et la gestion est encore empreinte d'un idéalisme et d'un enthousiasme d'amateurs. Cet amateurisme, tout en étant très dévoué, est un des principaux obstacles à l'utilisation de la démarche et des techniques du marketing au moment où elles seraient le plus utiles.

- étape de maturité

Si une cause sociale n'a pas prématurément disparu après son lancement, elle entre dans une phase de maturité ou de bureaucratisation après avoir joui d'une certaine croissance. Cela se produit notamment quand les buts de l'organisation ne peuvent être atteints définitivement, ou de manière permanente, et qu'une action prolongée est nécessaire, comme pour la plupart des

Tableau 5.2.

CYCLE DE VIE D'ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF
ET DE CAUSES SOCIALES



mouvements humanitaires, politiques ou culturels. L'utilité de la cause ou du mouvement peut être si unanimement reconnue que les pouvoirs publics lui accorderont de larges subventions, voire en feront une entité étatique. "C'est au cours de cette période de maturité qu'une cause sociale dispose généralement des ressources matérielles les plus abondantes et de la considération sociale la plus grande. Mais ce qu'elle gagne en puissance et en autorité, elle le perd souvent en dynamisme". (LINDON, réf. 48, pp.72-73).

Sur le plan de la gestion, le professionnalisme, ou même le fonctionnarisme, a remplacé le militantisme amateur. L'accent est souvent mis plus sur les individus que sur les idées elles-mêmes, la survie de l'organisation prenant le pas sur la cause de départ.

- étape de déclin

Certaines causes et organisations peuvent disparaître parce que leur but a été atteint, ou parce qu'elles n'ont pas réussi, que leurs animateurs se sont découragés, ou parce qu'elles n'ont pas réussi à "percer", arrivant trop tôt ou au mauvais moment. Elles peuvent aussi disparaître par suite d'une sclérose bureaucratique, oubliant leur vocation pour ne penser qu'à leur conservation; le déclin peut parfois être stoppé, ou enrayé, par des méthodes de marketing appropriées (nous pensons ici aux transports publics).

5.3. LA RECOLTE DE FONDS

5.3.1. LA RECOLTE DE FONDS VUE SOUS L'ANGLE DU MARKETING

La récolte de fonds a toujours existé sous diverses formes, mais elle est devenue un processus organisé et spécialisé depuis quelques décennies. On trouve même dans certains pays, Etats-Unis et Grande-Bretagne, notamment, des consultants spécialisés en "fund-raising". Un peu partout, l'Etat social a été instauré pour pallier les insuffisances les plus notoires de la "charité privée", mais une bonne part des causes sociales relèvent encore du secteur privé (PHILLIPS, réf. 62), si l'on observe les principaux mouvements à l'exemple de ceux qui sont présentés dans ce travail. L'évolution même de la société fait une place de plus en plus large à des causes et à des mouvements de tous genres, s'occupant de diffuser des idées et de venir en aide à des personnes défavorisées: l'augmentation de la durée de la vie et des loisirs, la réduction des temps et de la dureté du travail signifient un accroissement du nombre de mouvement volontaires à caractère social. Ces causes sociales sont des dispositifs particuliers aux démocraties et représentent de véritables agents d'innovation et de changement, suivant leur objet. En cas d'urgence (guerres, catastrophes, etc.), plusieurs d'entre elles sont mobilisables d'une manière relativement flexible, à l'exemple de la Chaîne du Bonheur ou du CICR.

Comme leurs prestations sont le plus souvent offertes aux bénéficiaires ou vendues à un prix inférieur au coût de production, un large soutien financier est nécessaire pour leur assurer les ressources de fonctionnement nécessaires, y compris des équipements (SEYMOUR, réf. 70).

En matière de récolte de fonds, rien n'est étranger à l'homme de marketing: il lui faut la même tournure d'esprit, les mêmes modèles et méthodes requis pour n'importe quel problème de marketing commercial (RADOS, réf. 63, p. 195). Ceci a été vérifié au travers de nombreux cas à l'étranger, et nous l'avons constaté au travers de ceux que nous avons étudiés en Suisse (voir paragraphe 5.3.3.).

Un solliciteur de fonds est le vendeur d'un concept ou d'une idée contribuant à une cause sociale ou à une oeuvre charitable, et l'adhérent à cette idée paie un certain prix (don en argent, en nature ou en temps).

Parfois, il peut encourir certains "coûts psychiques" (opportunité de soutenir une cause plutôt qu'une autre, critiques ou ostracisme dûs au soutien de causes controversées). La "livraison du produit" est habituellement faite sous forme d'un document de reconnaissance, ou d'un objet symbolique, que le donateur reçoit (FINE, réf. 27, p. 41).

5.3.2. FINANCEMENT DES CAUSES SOCIALES ET DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Aux Etats-Unis, selon RADOS (réf. 63, p. 196), les dons d'individus et les legs représentent plus du 90 % des revenus des organisations sans but lucratif; les fondations et les entreprises privées contribuent pour les 10 % restants. En Suisse, cette proportion est sensiblement la même, tout au moins pour les organisations que nous avons étudiées. Dans d'autres cas, lorsque l'organisation a un caractère d'utilité publique très marqué, (Ligue contre le cancer, Pro Infirmis, etc.), elle peut recevoir d'assez larges subventions des collectivités publiques.

De manière générale, les sources de financement traditionnelles des causes sociales et des organisations sans but lucratif sont les suivantes (par ordre décroissant d'importance du volume des dons):

- les mécènes dévoués à une cause (ceci est surtout valable pour les organisations sportives et artistiques);
- les entreprises industrielles et commerciales;
- les collectivités publiques (sauf quand il s'agit de services publics financés intégralement par la fiscalité);
- les legs et héritages;
- le grand public.

Les organisations de bénéfices mutuels tirent naturellement l'essentiel de leur soutien financier des cotisations de leurs membres; les entreprises publiques et services publics, de la vente de leurs biens et services ainsi que par la fiscalité; les organisations de services, humanitaires ou causes sociales, s'appuient essentiellement sur des dons. C'est surtout pour cette dernière catégorie que les récoltes de fonds sont nécessaires.

5.3.3. CAMPAGNES DE RECOLTE DE FONDS D'ORGANISATIONS SUISSES

En prenant comme base de travail notre échantillon d'organisations suisses sans but lucratif, nous pouvons en tirer quelques caractéristiques significatives quant à leur manière de procéder dans la récolte de fonds; alors que le groupe scout de la Vipère a une audience essentiellement locale, et peut être considéré comme une petite organisation, les autres organisations étudiées ont un caractère national, voire international, bien marqué.

Dans le cas de la Vipère, une cible a été fixée, et une segmentation opérée selon deux critères: les personnes morales (collectivités publiques et entreprises) et les personnes physiques (anciens scouts). La campagne était unique, pour commémorer un anniversaire, mais se déroula sur plusieurs mois. Plusieurs supports tangibles et prestations de services furent élaborés pour fournir une contre-partie aux dons, le tout vendu en un "paquet" ou séparément.

Les autres organisations (Terre des Hommes, la GASS, le WWF, Amnesty et la Chaîne du Bonheur) mènent des campagnes annuelles en plus desquelles se greffent certaines manifestations ponctuelles.

Terre des Hommes bénéficie de campagnes sponsorisées pour la conception, les publications et les espaces-média; il s'agit de dons en nature de certaines entreprises. Ses campagnes annuelles touchent tous les ménages, proposant des parrainages (dons en espèces échelonnés dans le temps). Le matériel commercial de soutien (calendriers, ouvrages, etc.) existe, mais son assortiment est limité. Des galas de bienfaisance, des concerts, des kermesses et des expositions-ventes d'oeuvres d'enfants sont régulièrement organisés.

La GASS a accru de manière spectaculaire son nombre de donateurs réguliers (plus de 560'000 en 1982) par la diffusion tous ménages de son journal REGA. La correspondance avec les membres est maintenant informatisée, et la campagne annuelle touche tous les ménages suisses. La collecte de fonds se réalise de temps en temps aussi par des soirées de bienfaisance marquant l'acquisition de nouveaux véhicules.

Amnesty International tire moins de revenus que les autres organisations étudiées par la collecte de fonds di-

recte. Les dons spontanés et les legs lui fournissent par contre d'importantes ressources (plus de la moitié), de même que les cotisations des membres. Les publications, quoique nombreuses, ne sont pas une source importante de revenus directs. On suppose qu'elles suscitent par la suite des dons spontanés.

La Chaîne du Bonheur de la SSR procède par marathon radiophonique en fin d'année et par quelques émissions spéciales lorsque les événements l'exigent. Le compte de chèques est toujours ouvert, mais son existence est rappelée lors de ces émissions. Les montants collectés atteignent des sommes importantes en peu de temps.

Le WWF a probablement le système de collecte de fonds le plus sophistiqué des organisations que nous avons étudiées. Un groupe de financement de base, les "1001", contribuent pour un montant de \$ 10'000 par personne: il s'agit de personnalités soigneusement choisies; ensuite, un million de souscripteurs réguliers, répartis dans le monde ont été touchés par une politique de marketing très segmentée. Les annonces du WWF, paraissant dans d'importants journaux de diffusion mondiale, sont orientées vers un public instruit et exerçant des responsabilités. D'importants revenus proviennent de licences et royalties d'entreprises utilisant le label Panda. Pour les sections nationales, l'"assortiment boutique" est développé comme support à l'idée de la protection de l'environnement. La segmentation visant à obtenir des legs prend de l'importance.

5.3.4. STRATEGIE D'UNE CAMPAGNE DE RECOLTE DE FONDS

Avant de lancer une campagne, il est souvent nécessaire de réaliser un "audit" financier de l'organisation. S'il y a un déficit, quelle en est la cause? Est-il possible de comprimer les dépenses avant d'essayer d'augmenter les recettes? La valeur et l'efficacité de chaque activité, de chaque prestation, de chaque programme méritent d'être passés en revue, en tenant compte de leur capacité d'être autofinancés. PHILLIPS (réf. 62) affirme qu'une campagne de récolte de fonds ne doit être lancée que s'il n'existe pas d'autre moyen de collecter de l'argent (subventions publiques, mécénat, etc.) vu l'organisation parfois complexe et le coût engendré par une campagne bien faite.

La cible d'une campagne doit être assez élevée pour éviter de devoir la "rallonger", mais pas trop tout de même pour qu'elle reste un objectif atteignable; un budget de fonctionnement doit être établi avec soin: généralement, il

n'excédera pas 10 % de ce que reportera la campagne, et il permettra de lancer et de soutenir celle-ci par des actions de marketing appropriées.

Avant de faire campagne, il faut se rendre compte que chaque cause sociale n'a pas le même impact émotionnel; les causes qui portent le plus, selon PHILLIPS, sont celles qui ont trait à la santé, particulièrement à la recherche médicale, et aux enfants. Pour ce qui est de ce dernier sujet, nous avons pu vérifier sa portée au travers du cas Terre des Hommes.

La durée de la campagne, ainsi que ses temps forts, si elle dure sur plusieurs mois, doit être soigneusement planifiée, sachant que l'année repose sur des périodes plus ou moins favorables: "creux" des vacances d'été, "bousculade" des fêtes de fin d'année. Nous avons constaté que Terre des Hommes et la Chaîne du Bonheur considèrent la période de Noël comme favorable aux dons, malgré le fait que le porte-monnaie des gens soit déjà bien sollicité. La GASS, par contre, lance sa campagne annuelle au printemps.

Selon PHILLIPS, il existe une "règle de trois" valable pour toutes les campagnes: un tiers environ de la cible est fourni par 10 dons importants, le deuxième tiers par 50 à 100 dons, le dernier tiers par le reste des dons. Ceci ne joue pas, bien sûr, pour des campagnes qui reposent uniquement sur l'envoi d'un bulletin de versement à tous les ménages.

Cette "règle de trois" montre qu'il est indispensable de segmenter dès le départ les donateurs selon leur potentiel financier et leur intérêt face à l'organisation; pour les "gros donateurs", l'approche personnelle est de rigueur, par amis ou par relations. Cette règle est avant tout valable pour ce que PHILLIPS appelle les campagnes de constitution (en faveur d'un but particulier intéressant certains membres, par exemple une association d'anciens étudiants ou de scouts - voir cas Vipère) plutôt que pour des campagnes nationales.

Voici les principales phases d'un plan de récolte de fonds (SEYMOUR, réf. 70, pp. 37-97):

1) Définition et conception de la campagne:

Un projet doit être élaboré, avec ou sans l'aide de consultants professionnels, prévoyant les personnes

concernées, le temps, les coûts. On conseille de se renseigner sur les résultats d'expériences précédentes comparables et de les analyser. Ensuite, on peut constituer l'"essence" du cas de récolte de fonds, si possible sous la forme d'un simple argument, structurer l'organisation, les besoins en personnel, équipements, fichiers, établir les standards de dons, préparer le travail de sollicitation.

2) Implication dans le programme:

Cette phase est très importante: il faut chercher à faire que le personnel de la campagne, le plus souvent volontaire, s'identifie à celle-ci par une excellente motivation; cette dernière passe par le dialogue dans les réunions de préparation.

3) Détermination du cas, selon les besoins spécifiques:

Pour expliquer la campagne, une documentation de base doit être établie pour tous les collaborateurs; elle montrera ce qu'on recherche, prévoiera les arguments. La littérature et les supports destinés aux donateurs auront 4 fonctions:

- résumer le cas de la campagne (par exemple au moyen d'une brochure, ou d'un aide-mémoire de poche);
- visualiser (cartes, photos, films);
- stimuler les bons sentiments, avec les bons arguments;
- assurer la continuité, surtout si la campagne est longue, tenir en haleine par des expositions et manifestations, des bulletins de liaison, la voix et l'autorité des responsables.

4) Fixation des cibles et quotas:

Il est recommandé de fixer une cible globale selon les besoins et les possibilités financières des personnes à contacter, puis d'établir un système de quotas, c'est-à-dire, pour chaque sollicitateur de fonds, un pourcentage de la cible globale à atteindre auprès de son groupe de donateurs potentiels. Une récolte de fonds devrait aller "de l'intérieur vers l'extérieur", à savoir que les dirigeants montrent l'exemple en lançant la campagne par des dons importants pour faire "boule de neige". Par sécurité, le total des quotas devrait

représenter environ le 120 % de la cible globale.

5) Déroulement de la campagne:

Ce point est illustré par les paragraphes qui suivent, relatifs à la publicité et aux diverses manifestations de promotion.

6) Activités de fin de campagne:

Le moment de la fin de la campagne doit être soigneusement choisi, si possible sur un temps fort; il ne faut pas se référer à la cible, si celle-ci n'est pas atteinte. Une fois le courrier liquidé et les comptes bouclés, une évaluation de la campagne est nécessaire, non seulement financièrement, mais aussi sur le plan de l'organisation. La continuité doit être assurée, lorsque la campagne est annuelle, afin de ne pas perdre le contact avec les collaborateurs et les donateurs. Pour une campagne ultérieure, il est indispensable de prévoir la réactualisation des fichiers, le réexamen des besoins et priorités, donc des cibles et objectifs.

Dans le cas d'organisations artistiques et culturelles, et particulièrement des musées, ANDREWS (réf. 3) prévoit que le soutien financier dépendra à l'avenir plus de nombreuses personnes que de quelques mécènes, d'où l'importance de programmes de communication pour élargir la base financière, soit par des dons, soit par des legs. Un instrument fondamental en la matière est la possession et la gestion de listes d'adresses pour toucher aussi personnellement que possible des donateurs potentiels.

5.3.5. PROBLEMES D'ORGANISATION D'UNE CAMPAGNE DE RECOLTE DE FONDS

L'organisation d'une campagne de récolte de fonds devrait commencer par la constitution d'un comité financier comprenant des personnalités connues et appréciées au niveau local, régional ou national, selon l'envergure de la campagne, si l'organisation elle-même n'a pas de notoriété suffisante: c'est ce que l'on a observé dans le cas de la Vipère, où le comité financier s'était attaché les services, ou tout au moins le nom, de personnalités neuchâtelaises. Dans certains cas, il est utile de s'attacher le soutien d'associations et de groupements poursuivant des buts similaires pour obtenir un effet d'entraînement. SEYMOUR (réf. 70) affirme que chaque cause nécessite plus

de gens que d'argent: le leadership doit être enthousiaste, stimulant l'intérêt de la cause et la motivation des collaborateurs. Mais il faut reconnaître que de tels dirigeants sont rares et souvent déjà bien occupés.

Les causes sociales récoltant des fonds sont en général des organisations assez difficiles à gérer, car elles sont sous-équipées en personnel et en matériel, n'étant pas construites sur des structures assez formelles. Elles dépendent énormément de la bonne volonté des collaborateurs volontaires employés à temps partiel qui ne respectent pas toujours horaires, plans et méthodes. Dans son organisation, chaque cause doit pouvoir montrer qu'elle est pertinente, efficace et si possible urgente: l'imminence d'un risque, ou une situation à améliorer très rapidement figurent parmi les meilleurs arguments de vente d'une cause.

L'organisation de la cause variera selon qu'elle effectuera une collecte de fonds ou une campagne organisée. Jusqu'ici, nous avons employé indifféremment ces deux termes, mais SEYMOUR en précise la différence:

- la collecte de fonds vise le grand public sans système de quotas, donc sans segmentation: chaque donateur est sollicité au même niveau. C'est le cas de la plupart des organisations qui récoltent des fonds sur une base impersonnelle, par exemple au moyen du bulletin de versement adressé à tous les ménages;
- la campagne organisée appuie ses objectifs financiers sur un système de quotas et une approche personnalisée des donateurs, du moins les plus importants.

Les campagnes de constitution sont le plus souvent organisées, car les résultats sont meilleurs qu'avec une simple collecte de fonds pas assez persuasive pour les donateurs. Les campagnes nationales peuvent se réaliser sous les deux formes, collecte de fonds ou campagne organisée. Les cas que nous avons étudiés montrent que le WWF et Amnesty procèdent surtout de manière organisée, en tous cas pour les legs et des clubs de donateurs, comme les "1001" du WWF. On retrouve cette pratique pour de nombreux clubs sportifs. Les petites organisations recourent plus volontiers à la collecte de fonds, qui demande moins de personnel et de temps.

Les différences entre collecte de fonds et campagne organisées résident dans les montants collectés, l'approche et l'attention portée sur les aptitudes et responsabilités

des donateurs.

Il existe une relation directe et positive entre le nombre de collaborateurs et le montant final collecté; encore faut-il motiver ceux-là, leur transmettre l'optimisme de la cause, les faire s'identifier à elle; les réunions de travail et manifestations permettent de transmettre les objectifs, de réajuster les cibles, d'entretenir la discussion avec les collaborateurs. Il faut éviter de leur demander un trop grand travail, mais aussi de ne pas leur donner assez à faire, ce qui risquerait de les démotiver. Les réunions de travail bien préparées créent un attachement visible à la cause.

Peu d'informations existent sur le coût des collectes de fonds et des campagnes organisées; ce coût est souvent noyé dans d'autres activités de l'organisation, et dépend des méthodes utilisées: volontaires non-rémunérés, services offerts par des spécialistes. Pour une campagne par envois personnels, il n'est pas rare de ne retrouver dans les comptes que la trace des frais postaux!

L'âge et l'expérience de l'organisation, sa situation géographique, sa notoriété, le fait de trouver de nouveaux donateurs ou de relancer d'anciens donateurs, entre autres facteurs, influencent le coût d'une opération de collecte de fonds.

Le rapport est toujours difficile à établir entre dépenses d'investissement et recettes correspondantes, vu le système de comptabilité en général assez rudimentaire des causes sociales et des organisations sans but lucratif.

5.3.6. RECHERCHE DE DONNEES

MINDAK & BYBEE (réf. 59) soulignent, dans le cas très connu aux Etats-Unis de la "March Of Dimes" (fondation nationale pour la prévention des défauts de naissance, principalement des paraplégiques), le manque de données qu'a cette organisation sur ses donateurs, leurs caractéristiques démographiques, la situation et la taille de segments particuliers, les motivations de base pour donner ou ne pas donner de l'argent à cette cause.

Cette pénurie de données s'inscrit dans le cadre des problèmes que nous avons décrits de manière générale pour les organisations sans but lucratif au chapitre consacré à la recherche-marketing; et s'est vérifiée dans les cas

que nous avons étudiés, exception faite, encore une fois, du WWF International. La raison la plus souvent évoquée est qu'une meilleure connaissance des caractéristiques de donateurs, ainsi que de leurs motivations, n'améliorerait pas sensiblement le produit global des campagnes ou collectes de fonds; d'autre part, cela demanderait plus de temps et de travail, donc de l'argent, denrée rare pour beaucoup d'organisations sans but lucratif.

L'étude de MINDAK & BYBEE montre la perception de différents thèmes d'appels de fonds pour différencier l'image établie de la "March of Dimes" de celle d'autres oeuvres charitables.

Une telle étude serait très intéressante à mener en Suisse afin de tester quels appels de fonds sont les mieux entendus et les plus efficaces, en regard de la notoriété de certaines organisations.

Certains économistes pensent que la pression sociale, notamment dans des groupes assez soudés, est la principale force qui motive les gens à adopter un comportement philanthropique. L'opportunité de donner de manière visible son temps et son argent à une organisation charitable est un "produit" qui doit être conçu de manière à satisfaire le donateur en termes d'approbation de ses pairs, de situation sociale et d'estime personnelle (FINE, réf. 27, p. 42). Parce que les gens ressentent ces besoins, les sollicitateurs de fonds servent de "résolveurs de problèmes" dans un véritable sens de marketing.

L'observation a montré que les dons sont proportionnels aux revenus, à l'éducation et à l'âge; la plupart du temps, ils portent sur des nombres ronds; ils nécessitent une atmosphère d'optimisme et d'universalité; ils sont générés émotionnellement, et ensuite rationalisés; les dons suscitent d'autres dons: ils tendent à augmenter proportionnellement aux défis lancés par les organisateurs de la campagne, notamment dans les appels en cas de catastrophes. La Chaîne du Bonheur illustre, parmi les cas présentés, toutes ces caractéristiques de manière assez parfaite.

S'il est important qu'une collecte de fonds ou une campagne soit dirigée par un comité composé de personnalités, c'est parce qu'une des raisons, pour lesquelles on donne le plus volontiers, est qu'on connaît personnellement quelqu'un de l'organisation, ou que l'on a confiance dans

les personnalités qui composent le comité (RADOS, réf. 63, p. 204).

SEYMOUR (réf. 70, p. 3) distingue trois catégories de personnes, quelle que soit la cause et quels que soient les objectifs de persuasion de celle-ci: des leaders, des gens répondants, et des gens indifférents. Il est nécessaire de solliciter les deux premières catégories pour faire avancer la cause; donc il faut les connaître. Les aspirations naturelles des individus, selon SEYMOUR, sont les suivantes: être vus, recherchés, sollicités, considérés comme éléments de valeur dans des groupes de référence. Dans l'optique de collectes de fonds et de campagnes organisées, SEYMOUR indique (p. 7) ce que les gens tendent à faire. Même si son catalogue de comportements est incomplet, émanant plus de l'observation ponctuelle que d'une rigueur statistique, nous pensons qu'il mérite de figurer ici, au moins en partie, pour guider l'action de responsables d'organisations collectant des fonds.

Sélection de comportements observés par SEYMOUR applicables aux récoltes de fonds

- suivre les leaders en qui on a confiance;
- agir seulement sous la pression d'échéances;
- apprécier récompenses et reconnaissance;
- répéter les expériences procurant de la satisfaction;
- perdre le sens de la communauté et de la solidarité, à cause de la mobilité et du nombre;
- prêter une attention fragmentaire et toujours plus courte aux messages informatifs;
- généraliser à partir de quelques fragments d'information;
- rejeter les concepts de devoir (dettes, reproches);
- prêter attention et intérêt en proportion directe avec une identification personnelle.

5.3.7. DEROULEMENT D'UNE CAMPAGNE ET COMMUNICATION

L'importance d'une approche marketing appliquée à la récolte de fonds vient en bonne partie du fait que les appels de fonds sont souvent le principal moyen par lequel les gens se font une idée de l'organisation (FORD, réf. 29). La communication est le soutien essentiel d'une campagne: elle doit attirer l'attention et stimuler un désir de réponse. Pour la récolte de fonds, pratiquement tous les canaux de communication sont utilisables (télévision, radio, journaux, magazines, affiches, expositions, films, brochures, envois personnels, conférences, manifestations

diverses), bien qu'avec une efficacité différente, comme en marketing commercial. Il est essentiel de synchroniser les actions entreprises au moyen de différents canaux, par exemple de faire précéder une approche personnalisée par une large couverture média. Cette manière de faire est trop souvent ignorée par des organisations sans but lucratif qui croient à l'efficacité absolue et indépendante de certains canaux.

Un des principaux défauts de ces organisations est d'ignorer l'intérêt du "visuel" qui permet d'appeller les individus à lire un texte (journal, magazine) ou à écouter un commentaire. Trop souvent, on rencontre des communiqués ou on lit des brochures peu ou mal illustrés par la faute d'organisations qui ne savent pas visualiser leur message. Cette remarque est aussi valable pour les trop rares organisations qui se lancent dans les communications audiovisuelles sans l'aide de spécialistes, et n'arrivent qu'à des sortes d'interviews radiophoniques. On prendra pour exemple la plupart des groupements divers qui ont présenté leur activité dans l'émission de la Télévision romande "l'antenne est à vous" au moyen de films vidéo ou super-8 mm d'amateurs. Cette observation ramène au même problème, celui du financement des productions graphiques ou visuelles valables. Toutes les organisations sans but lucratif et causes sociales, même si elles peuvent disposer gratuitement de temps et d'espace publicitaire, n'ont pas "dans leur manche" des conseillers en publicité offrant leurs services de création!

Outre des appels limités par les mass-média (exception faite de la Chaîne de Bonheur, vu sa dépendance de la SSR, et du WWF, bénéficiant des services de l'agence Ogilvy & Mather), les organisations que nous avons étudiées recourent à deux techniques de communication principales: les envois personnels ("direct-mail") et le contact direct ("personal selling").

De ces deux méthodes, la seconde est la plus efficace, si elle est bien appliquée.

Les envois personnels doivent être brefs et simples, accompagnés si possible de documents illustratifs. La séquence classique d'une lettre devrait s'apparenter au processus d'achat bien connu des hommes de marketing: attirer l'attention, développer l'intérêt, susciter le désir et engendrer l'action (modèle "AIDA"). Cette dernière doit être clairement présentée: où et comment verser de l'argent, qui contacter, etc. La manière dont

le message est rédigé ainsi que la qualité du matériel sont primordiaux. Combiner un envoi personnel avec une manifestation particulière (exposition, vente, concert, etc.) permet souvent d'avoir plus d'impact, en tous cas au niveau régional. Un rappel des envois peut être prévu, pour relancer des prospectus qui ne se sont pas manifestés, au moyen d'un descriptif de l'évolution de la campagne, ou en publiant le nom d'autres donateurs.

Cette manière de faire a été réalisée avec succès dans le cadre de la Vipère, où un envoi personnel supplémentaire a relancé l'intérêt d'anciens scouts qui ne s'étaient pas manifestés la première fois.

La remarque suivante, bien qu'ayant trait aux envois personnels, déborde le cadre de ceux-ci: de manière générale, la communication, pour une collecte de fonds ou une campagne organisée, ne devrait pas se résumer à une information ponctuelle, mais être soutenue et faire l'objet de rappels pour maintenir à tout moment une campagne intéressante et vibrante.

La vente personnelle est la sollicitation directe des prospectus par des amis de ceux-ci ou des représentants qualifiés de l'organisation (ou, dans certains pays, par des consultants spécialisés en "fund-raising"). Il est généralement admis qu'il ne faut pas demander de l'argent directement, mais des équipements, des locaux, du matériel, selon un programme d'action correspondant aux buts de l'organisation ou de la cause. Le comité ou l'équipe dirigeante devrait montrer l'exemple (d'où l'importance qu'il soit composé de personnalités) puis l'action se propage ensuite de proche en proche, sachant qu'intervient la loi des rendements décroissants: plus large est le cercle autour des dirigeants, plus grand est l'effort de sollicitation, plus faibles seront les dons et plus élevé sera le coût (SEYMOUR, réf. 70, p. 75).

Le porte-à-porte auprès des ménages est considéré comme assez stérile, s'il ne s'agit pas de connaissances du solliciteur; pour contacter les entreprises et les collectivités publiques, il est conseillé de passer par la hiérarchie, même si l'on connaît bien le comptable!

PHILLIPS (réf. 62) évalue l'impact des différents moyens d'approche des prospectus sur la base d'envois personnels et de vente personnelle.

Approche	Réponse (en %)
Contact direct avec un ami	> 50 %
Contact téléphonique avec un ami, ou contact direct avec un représentant qualifié	> 25 %
Lettre personnelle d'un ami	> 10 %
Lettre personnelle d'une personnalité	> 5 %
Bonne circulaire, brochure, affiches, spots radio et télévision, annonces presse	< 5 %

Les organisations et causes lançant des collectes de fonds et des campagnes devraient toujours respecter les principes suivants de relations publiques: répondre rapidement au courrier et aux demandes de renseignements, montrer une grande courtoisie envers tous les appels.

CHAPITRE 6:

POLITIQUE DE PRIX DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

6.1. SIGNIFICATION DE LA NOTION DE PRIX POUR LES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

Pour une entreprise industrielle ou commerciale, le prix des produits ou des services relie l'allocation des ressources vers les clients à l'attraction des ressources vers les fournisseurs et les bailleurs de fonds; en attirant plus de fonds qu'elle n'en utilise, l'entreprise crée un profit, assure sa viabilité financière et prépare sa croissance.

Certaines organisations sans but lucratif fixent un prix pour leurs prestations, d'autres pas; cela signifie que la viabilité financière de l'organisation ne dépendra pas, le plus souvent, de la vente de ses prestations, mais du soutien de certains publics apportant des ressources. Pour eux aussi (les donateurs, par exemple), les relations d'échange avec l'organisation ont un certain prix. Pour une collecte de fonds (d'organisation charitable, par exemple), la politique de prix consiste à fixer une "contribution recommandée" aux donateurs potentiels, selon leur aptitude financière, leur degré d'intérêt connu ou présumé, ou le montant d'un éventuel don précédent.

Toutes les organisations sans but lucratif ont à faire face à des problèmes de prix, même si celui-ci n'est pas strictement monétaire, même si elles ne vendent pas directement leurs prestations. Ce qui est certain, c'est qu'elles n'en établissent pas toujours, par tradition, par éthique, ou vu les exigences de leurs statuts, voire de la loi. Ce phénomène est inconnu dans le monde des affaires. L'absence de prix pour certaines prestations ne signifie pas forcément la gratuité pour le bénéficiaire: il doit parfois consacrer du temps ou réaliser certains efforts afin de se procurer celles-ci.

Dans le monde des affaires, les prix informent et procurent les ressources; un prix élevé attire les fournisseurs et chasse les clients, et vice-versa. Dans le secteur sans but lucratif, bien des organisations opèrent sur des pseudo-marchés sans prix apparent, offrant donc peu d'information pour les offreurs et les demandeurs. Prenons le cas des banques du sang: en regard des besoins, le prix de cession interne d'un litre de sang dans les hôpitaux n'a pas de commune mesure avec ce qui est offert aux donateurs. En cas de pénurie, ce prix n'augmente pas, vu qu'il est hors-marché; par contre, les banques du sang réalisent des campagnes de collecte de sang (RADOS, réf. 63, p. 472). Mais l'ajustement vient le plus souvent

des besoins médicaux, qu'on va tenter de réduire.

Traditionnellement, le prix est relié à la qualité; pour bien des produits et services commerciaux, cela ne pose pas de problème, mais dans le cas d'organisations sans but lucratif le bénéficiaire ne peut pas juger de la qualité avant d'avoir eu recours à la prestation. Le cas le plus flagrant est celui du candidat politique dont on ne peut juger la qualité que lorsqu'il a terminé son mandat!

6.2. ETHIQUE ET DISCRIMINATION DE PRIX

On considère que les prix pratiqués par les organisations sans but lucratif renferment des dimensions éthiques: ils doivent être justes, équitables, pas discriminants sauf en certains cas particuliers, afin de garantir un accès égal à chacun. L'équité est difficile à respecter, car la valeur attribuée aux prestations de l'organisation peut fortement varier d'un individu à l'autre, qu'il soit bénéficiaire ou donateur. Ceci est particulièrement valable pour des causes sociales controversées.

La discrimination de prix consiste à faire payer différents prix à différents bénéficiaires ou donateurs pour la même prestation; l'homme d'affaires différencie les prix pour accroître ses revenus, les dirigeants d'organisations sans but lucratif peuvent vouloir augmenter leurs revenus, mais ils différencient les prix le plus souvent pour mieux les ajuster aux capacités des payeurs, ou pour obtenir des comportements différents de la part de différents segments.

Pour pouvoir différencier les tarifs, il est nécessaire d'isoler les segments qui bénéficieront de prix spéciaux, et les personnes qui bénéficient de prix avantageux ne doivent pas pouvoir revendre ce qu'elles ont obtenu à d'autres personnes prêtes à payer plus cher.

6.3. TYPES DE PRIX ASSOCIES AUX PRESTATIONS D'ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

On distingue habituellement trois types de prix: le prix monétaire, le prix en temps et en efforts, le prix psychologique.

Le prix monétaire existe quand la prestation de l'organisation est mise en vente sur un marché plus ou moins concurrentiel, et que l'organisation essaie de tirer des

revenus (couvrant plus ou moins les coûts) des prestations qu'elle offre. Ce prix peut prendre plusieurs noms: tarif, écolage, contribution, impôt, péage, finance d'entrée, etc. Il peut être uniforme ou non dans le temps et dans l'espace, ainsi que selon les bénéficiaires. Les décisions en matière de prix signifient que l'organisation place une valeur sur ses prestations, mais la plupart du temps, il ne s'agit pas que d'un prix monétaire, même si certaines prestations dites sociales sont d'abord examinées sous cet angle: la gratuité des visites de musées, par exemple, n'est peut-être pas suffisante pour attirer plus de visiteurs; il faudrait encore faciliter leur venue par d'autres arguments visant à réduire des barrières psychiques, ou les efforts d'accès.

Le prix est non-monétaire quand il prend la forme de temps à passer, d'efforts à réaliser, de "prix d'opportunité" (arbitrage entre plusieurs alternatives). Ceci est surtout le cas dans le domaine des idées et des causes sociales qui, bien qu'elles aient de la grandeur et du poids psychique, n'ont pas de masse physique, donc ne peuvent être concrètement distribuées et échangées contre de l'argent comptant, si ce n'est par la cotisation d'adhésion. Selon FINE (réf. 27, p. 82), les caractéristiques ou attributs des prestations ont tendance à attirer les bénéficiaires, alors que le prix (monétaire ou non) agit souvent comme un "repoussoir", surtout s'il s'agit d'un prix psychologique exigeant certains sacrifices: par exemple renoncer à fumer, voyager inconfortablement au moyen de certains transports publics et perdre son autonomie, etc.

KOTLER (réf. 41, p. 176) affirme que "le prix réel de chaque chose, ce que chaque chose coûte vraiment celui qui veut se la procurer, est la peine et les ennuis provoqués par son acquisition". Ceci concerne aussi bien les produits et services commerciaux que les prestations et idées d'organisations sans but lucratif et de causes sociales.

L'effort comme forme de prix consiste souvent en un engagement personnel suivant un but (prendre de l'exercice physique, recherche d'information supplémentaire avant d'adhérer à une cause, etc.); il peut prendre également la forme d'un engagement dans l'organisation: donner un "coup de main", devenir conseiller, voire "parrain" (dans le cas des Alcooliques Anonymes, par exemple). L'effort peut aussi résulter d'une distance à parcourir pour atteindre un point de distribution des prestations de l'organi-

sation (salle de cours, bureau d'information, etc.).

Le prix psychologique peut être considéré isolément, ou comme une combinaison du temps et de l'effort; il va dépendre du style de vie, des modifications prévisibles ou non de celui-ci et des conséquences de la prestation sociale. "Se sortir" du milieu de la drogue représente un prix psychologique important, de même qu'un changement de régime alimentaire, ou la peur d'un diagnostic positif suite à un programme de dépistage du cancer (FINE, réf. 25). Ce prix psychologique dépend également de sa propre estime, de sa fierté, de son identité, de sa liberté face à une crainte ou à un risque. L'organisation ou la cause sociale peut aussi plus ou moins involontairement renforcer ce prix par des bâtiments austères, un personnel peu aimable, etc.

Ces approches de prix non-monétaires, quoiqu'intéressantes et offrant encore bien des possibilités de recherche, présentent un défaut majeur qui est l'absence de normes: les prix sociaux non-monétaires sont peu quantifiables, même si l'on admet qu'ils portent sur des ressources limitées, à savoir le temps et l'effort.

6.4. DECISIONS EN MATIERE DE FIXATION DE PRIX

En marketing social, on utilise aussi bien les prix pour moduler la demande, que pour collecter des fonds ou couvrir pour tout ou partie les coûts de production des prestations. Pour le responsable de marketing (ceci est valable aussi bien pour le marketing commercial que pour le marketing social), le prix est plus un facteur de perception qu'un fait objectif pour les clients et fournisseurs. Il y a bien entendu un lien entre le prix perçu et le prix réel de certaines prestations, surtout lorsque la dépense s'apparente à un investissement (par exemple, pour un individu, le choix de faire des études ou non). Si pour certaines prestations des prix directs ne sont pas fixés, c'est que cela n'a pas de sens (payer un agent de police pour un constat d'accident, ou un ecclésiastique pour un service religieux) ou qu'il s'agit d'une stratégie sociale délibérée (accès aux bibliothèques publiques, aux musées, etc.). Pourtant, nous allons le voir, il existe des raisons poussant des organisations sans but lucratif à fixer des prix pour leurs prestations plutôt que de les offrir gratuitement; dans ces cas, les prestations peuvent être payées tout ou partie par les bénéficiaires ou d'autres bailleurs de fonds. Le responsable de marketing devrait alors se poser les questions suivantes (DEMEESTERE & VIENS, réf. 16, p. 85):

- faut-il encourager ou décourager la consommation de prestation?
- une prestation gratuite ou d'un faible prix engendret-elle un risque de gaspillage?
- quel sera l'impact sur les coûts de production d'une variation du niveau de l'activité?
- quel sera l'impact d'une variation des prix sur le niveau d'activité?
- faut-il par les prix avantager ou non certaines catégories de la population?
- la prestation en question doit-elle fournir des ressources supplémentaires à l'organisation?

Les objectifs en matière de fixation de prix peuvent tout d'abord être d'ordre financier: couverture, en partie ou en totalité, des coûts de production des prestations (transports publics, théâtres, dispensaires); ce mode de faire est d'autant plus usité que l'organisation offre des prestations concurrentielles; il lui permet d'évoluer vers une situation quasi-commerciale où les paiements des clients tendent à devenir l'unique source de fonds, le solde étant pris en charge par des subventions publiques ou des dons privés. Cela simplifie le travail de marketing, dans le sens où il ne faut plus préparer deux programmes séparés de marketing pour les donateurs et les bénéficiaires, si ces derniers, par leurs paiements, peuvent contribuer à équilibrer les charges et les produits. Par les objectifs financiers, il s'agit de déterminer quelle partie des coûts de l'organisation doivent être répercutés sur les bénéficiaires par le biais des prix: les coûts variables, les coûts fixes ou les coûts complets? Ces objectifs financiers entrent en conflit avec d'autres objectifs de l'organisation: par exemple, on ne peut pas étendre la diffusion des prestations en réduisant les prix et s'attendre à un accroissement correspondant des recettes.

Malgré l'attrait d'un système où une bonne partie des rentrées financières sont assurées par les bénéficiaires, peu d'organisations sans but lucratif, si ce n'est quelques organisations de bénéfices mutuels, encaissent des versements suffisants pour réaliser leurs prestations. Les organisations charitables, de plus, existent précisément pour venir en aide à des personnes qui ne peuvent rien payer!

Les objectifs en matière de fixation de prix peuvent aussi être destinés à moduler la demande, c'est-à-dire la stimuler ou la décourager; une discrimination peut intervenir selon les catégories de bénéficiaires (étudiants / salariés), l'endroit (places à une manifestation), et le temps (tarifs selon les jours ou heures d'utilisation). Concernant l'incitation de la demande, les prix sont abaissés pour stimuler l'achat, l'adhésion ou le comportement. Inversement, pour décourager la demande, on procédera par surtaxes ou restrictions (en veillant à ne pas voir se développer des "marchés noirs"!). Une organisation qui décide de ne pas fixer de prix monétaire pour ses prestations, afin de stimuler la demande, doit veiller à abaisser simultanément certaines barrières psychologiques pouvant entraver cette dernière. Nous avons vu plus haut qu'un prix égal à zéro franc ne signifie pas que le coût supporté par le bénéficiaire soit forcément nul.

On a toujours supposé et avancé comme justification qu'accroître la demande était le seul objectif de prix raisonnable des services publics (RADOS, réf. 63, p. 477); ceci a conduit les économistes à plaider en faveur de prix égaux au coût marginal de production; cette manière de faire ne produit pourtant pas assez de revenus pour couvrir tous les coûts.

Comme dans le secteur commercial, un usage courant des prix pour stimuler la demande est le prix promotionnel, ou prix d'appel, pour des organisations vendant des biens et services véhiculant leur idée ou leur cause (publications de musées, articles du WWF, gratuité des transports publics certains jours, etc.). Le problème se complique lorsqu'il faut simultanément encourager l'utilisation légitime des prestations pour certaines personnes et la décourager pour d'autres.

Au-delà de l'utilisation des prestations, le prix peut viser à modifier les attitudes, les croyances et les opinions du public; il force le bénéficiaire à décider (s'il n'est pas en état de dépendance) s'il a présentement besoin de ces prestations ou non; le prix accroît la valeur de celles-ci. Il est bien clair qu'une politique de prix visant à moduler la demande doit tenir compte de ce que fait la concurrence, si elle existe. Moins il y en a, ou plus ses prestations sont différentes, plus la latitude existe d'établir sa propre politique de prix.

Finalement, les objectifs en matière de fixation de prix

peuvent être destinés à produire autant de ressources que possible dans un but précis, et avec des moyens donnés. Par exemple, une organisation charitable qui organise une soirée de bienfaisance, ou une campagne de collecte de fonds destinée à sauver un monument; le prix ne sera pas proportionné à la prestation offerte aux donateurs, le plus souvent une lettre de remerciement ou un cadeau symbolique. Le prix peut être imposé par l'organisation, simplement suggéré ou laissé à la libre appréciation du donateur ou du bénéficiaire. Ce dernier cas se rencontre lors de manifestations du type "entrée libre, collecte à la sortie".

Le prix laissé à la libre appréciation du donateur ou du bénéficiaire a pour avantage d'être adapté au porte-monnaie de chacun ou à son appréciation de la valeur de la prestation: il segmente les gens d'après leur capacité de paiement, et on peut présumer qu'il produit un niveau élevé de satisfaction du client. Par contre, il ne convient pas à toutes les organisations, principalement pas à celles qui ont des coûts de structure et de fonctionnement élevés. Cette manière de faire est plutôt utilisée pour de petits montants et des prestations ponctuelles.

Les organisations sans but lucratif, par pénurie de ressources consacrées à la recherche-marketing, n'ont que peu ou pas de notions relatives à l'élasticité de la demande des bénéficiaires (ou de l'offre des donateurs) en regard des prix pratiqués ou proposés, ni au rapport perçu entre la qualité et les prix. Elles en sont réduites à des modifications de prix assez empiriques, si ce n'est franchement arbitraires, quand elles ne sont pas politiques.

6.5. RELATIONS ENTRE COÛTS ET PRIX

Nous avons vu que, pour les organisations sans but lucratif, les prix des prestations ne sont la plupart du temps pas linéairement dépendants des coûts de production; dans bien des cas, ils n'ont même rien à voir ensemble: par exemple, le prix payé pour accomplir des études à l'Université est fort différent du coût de "production" de celles-ci.

Les entreprises industrielles et commerciales utilisent le prix comme élément du marketing-mix pour atteindre des objectifs financiers. Les organisations sans but lucratif font de même, mais avec une certaine flexibilité qui leur permet de briser le lien entre le coût et le prix. En dépit de ce qui précède, les coûts sont importants et

l'organisation ne devrait pas fixer de prix sans en tenir compte (RADOS, réf. 63, p. 468). Les règles à respecter sont les suivantes:

- les prix doivent s'adapter à ce que le marché peut payer, c'est-à-dire à la demande; celle-ci détruit toute relation simple entre coût et prix;
- les prix doivent tenir compte de la concurrence, quels que soient les coûts de l'organisation (p. 464).

6.6. EXEMPLES ILLUSTRANT DES POLITIQUES DE PRIX

L'A.T. & T. (American Telephone & Telegraph) a réalisé une étude auprès de ses sociétés d'exploitation en vue de rendre payant le service de renseignements sur les abonnés du téléphone (l'équivalent de notre "111"), afin de décourager son usage intempestif (MC DONALD, réf. 58). Un modèle économétrique a été construit pour d'estimer l'impact d'une tarification sur le volume de la demande, le nombre d'opérateurs nécessaires, les résultats économiques et l'attitude des clients; ce modèle dispose de plusieurs solutions.

C'est dans le domaine des transports publics que nous avons rencontré le plus d'exemples illustrant la politique de prix. FORD (réf. 28) relate qu'en 1968 les British Rail ont abandonné leur approche traditionnelle (établir des tarifs en fonction de la distance parcourue) au profit d'une politique de prix sélectifs selon trois critères: la qualité du produit, la force du marché et le degré de concurrence. Les BR cherchaient à accroître la fréquentation et simultanément leur revenu global; préalablement au changement de politique de prix, les BR ont étudié les réactions probables du usagers selon des variantes autour des trois critères ci-dessus.

Aux Etats-Unis, TWICHELL & LOVELOCK (réf. 76) présentent le cas de la ville de Seattle (Etat de Wahington) qui a adopté un budget de \$ 64'000 pour la gratuité des transports publics dans la zone urbaine afin de réduire le trafic automobile et la pollution, et de faire des transports publics un bien public au même titre que les bibliothèques, musées, parcs et écoles obligatoires. TWICHELL & LOVELOCK relèvent différents types de gratuité des transports publics:

- 1) service gratuit pour tout le monde en tous temps (par exemple à la City of Commerce, Californie, grâce aux ressources du commerce local);

- 2) gratuité pour des groupes spéciaux, afin d'accroître la mobilité des personnes âgées ou à faibles revenus;
- 3) gratuité sur certains parcours (par exemple sur les lignes conduisant aux gares et aéroports);
- 4) gratuité à certaines périodes (soirs, samedis, heures de pointe);

Le coût de la suppression des tarifs devrait être compensé par les bénéfices sociaux, économiques et relatifs à l'environnement par un usage accru des transports publics; cela devrait réduire le coût de construction de routes nouvelles et d'aires de parking. Pourtant, les coûts immédiats d'une politique de gratuité des transports publics sont élevés, et plus le système aura du succès, plus ces coûts seront élevés; par contre, une gratuité sélective (alternatives 2) à 4) ci-dessus) est moins coûteuse. On pourrait envisager que le commerce subventionne les transports publics en distribuant des tickets de bus au lieu de tickets de parking.

Concernant les considérations qui précèdent, on peut signaler que les citoyens de la Ville de Zurich, consultés à ce sujet, ont refusé que les VBZ adoptent une politique de gratuité sur leur réseau par crainte, sans doute, des répercussions fiscales.

Selon les expériences faites aux Etats-Unis, et rapportées par LOVELOCK & TWICHELL (réf. 53), les managers des compagnies de transports publics observent une fréquentation accrue après l'introduction de tarifs réduits ou nuls, avec un accroissement simultané de l'insatisfaction des usagers à cause de l'encombrement pour une qualité de service identique; d'autre part, l'affluence n'est pas suffisante pour compenser la diminution des recettes. Dans les situations où la limite de capacité est atteinte, il faut de nouveaux véhicules et des chauffeurs pour répondre à la demande; c'est pourquoi les tarifs réduits ou nuls s'appliquent seulement aux week-ends et aux heures creuses.

Parmi les organisations que nous avons étudiées en Suisse, nous avons rencontré plusieurs attitudes en matière de politique de prix. Les CFF, les VBZ et le TCS, se trouvant dans des situations assez concurrentielles, appliquent une politique de recouvrement partiel, voire total des coûts de production. D'autre part, pour des organisations comme le WWF, le CICR, Terre des Hommes et

Amnesty, la politique est de ne fixer aucun prix monétaire pour les bénéficiaires, mais d'en suggérer pour les donateurs touchés par une collecte de fonds. La GASS suggère un montant pour les donateurs, fixe un prix pour les non-donateurs ou leurs assurances. L'OFEN, promouvant une idée et des comportements, ne fixe pas de prix monétaire, mais s'efforce de réduire le prix en temps, en effort physique et en effort psychique. La FRC, tout en promouvant une idée et des comportements, fixe un prix correspondant à une cotisation donnant droit à un périodique.

6.7. REMARQUES FINALES

Il serait utile d'incorporer dans la variable prix du marketing-mix les considérations perçues par les bénéficiaires et donateurs, au-delà du prix monétaire, comme constituant leur contribution totale à la transaction d'échange (FINE, réf. 27, p. 89). On pourrait découvrir de nouvelles occasions de promotion du style: "Le temps que vous économisez est aussi le vôtre", et suggérer des dimensions de positionnement par rapport au temps et aux efforts économisés en s'associant à un programme ou en adhérant à une organisation quelconque.

Les prix non-monétaires, ou prix sociaux, peuvent aussi servir à appréhender la qualité d'une prestation: plus élevé est ce prix, plus grande est la qualité attribuée au produit, et inversement.

CHAPITRE 7:

POLITIQUE DE COMMUNICATION DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

7.1. COMMUNICATION DES IDEES: INTRODUCTION THEORIQUE

L'industrie de la publicité commerciale a depuis longtemps compris que la tendance de l'homme est de personnifier et de symboliser les valeurs d'échange; par conséquent, pour mettre en relation acheteurs et vendeurs, il faut créer, par une gestion appropriée de symboles, une communauté d'adhérents convaincus de la valeur d'un produit, d'un service, d'une cause ou d'une idée.

Il existe de nombreuses théories de la communication, que nous n'allons pas passer en revue systématiquement. Nous en signalons deux ici:

- la théorie de la "seringue hypodermique", de ROGERS (réf. 65): le message provient d'une source et, par plusieurs étapes dépendant des intentions de l'émetteur, de son accessibilité aux mass-média, de l'exposition au message par les individus, de la nature du message et de sa pertinence pour l'audience, il arrive séquentiellement à destination. Cette théorie s'applique plutôt aux sociétés totalitaires;
- la théorie des "deux niveaux" de KLAPPER (réf. 36): un ou plusieurs leader (s) d'opinion filtrent et interprètent le message pour leurs pairs. Cette théorie s'applique plutôt aux sociétés démocratiques.

SHIBUTANI (réf. 73) développe cette seconde théorie en affirmant que chaque individu tend à se rattacher à un ou plusieurs groupes agissant en tant que tels; ces groupes peuvent être "de base" (classes, ethnies, nationalités) ou d'intérêts (associations, groupes d'opinion); les individus ont besoin d'information: si elle manque, le groupe cherchera à se la procurer, ou l'inventera (source de rumeurs). Les individus sont liés à certains groupes par naissance: ils n'en échappent qu'au prix d'un certain effort (groupes de base); ils ont par contre le choix (au moins dans les sociétés démocratiques) d'adhérer à des groupes d'intérêts.

Un spécialiste du marketing peut être mandaté par un groupe de base ou d'intérêts pour diffuser une idée ou une cause sociale représentant, une fois élaborée, un plan d'action pour une communauté de participants volontaires ou professionnels.

Le marketing des idées représente un emploi approprié de la connaissance selon laquelle les groupes se comportent, assimilent et diffusent l'information tout en se

dirigeant vers un changement social souhaité. Le concept de dissémination des idées est basé sur la notion que les groupes cherchent des activités et des plans d'action; amener un groupe à centrer ses activités sur une idée ou une cause sociale, en lui offrant les conditions de la "vendre" à d'autres individus tend à galvaniser le sens de l'appartenance au groupe ("effet missionnaire") (FINE, réf. 27, p. 96).

7.2. LA COMMUNICATION COMME ELEMENT DU MARKETING-MIX

La communication, sous toutes ses formes (publicité, promotion, vente personnelle, relations publiques) n'a pas à elle seule un rôle persuasif auprès du consommateur, de l'adhérent, du bénéficiaire ou du donateur; les autres éléments du mix y contribuent également lorsqu'ils sont équilibrés, et vont jusqu'à créer une dissuasion lorsqu'ils ne le sont pas. La communication a pour but de créer de l'intérêt, de susciter un désir et de provoquer un comportement face à une prestation, produit physique, service ou idée. Les outils de communication peuvent évoluer et doivent s'adapter pour servir les intérêts d'organisations particulières fournissant des prestations de diverses natures.

Dans les situations non-commerciales, les problèmes qui prévalent comprennent l'intangibilité des prestations, le prix "d'achat", le manque d'éléments qui renforcent le comportement, les divers niveaux d'implication des individus (ROTSCHILD, réf. 67, p. 11). A cela, on peut ajouter le problème de réaliser des activités de marketing à une société tout entière, mais hétérogène, lorsqu'un comportement doit être assez globalement adopté (marketing social en matière de santé ou de sécurité routière, par exemple).

A cause de ces problèmes, le transfert des principes de marketing du domaine des affaires au secteur non-commercial, au travers de la communication, est bien plus complexe qu'envisagé initialement; d'autre part, les situations non-commerciales présentent, on peut s'en rendre compte au travers des cas que nous avons étudiés, d'importantes divergences: prestations plus ou moins matérielles, prix plus ou moins monétaires, situation de monopole ou de relative concurrence, etc.

Il n'est pas rare de rencontrer des organisations sans but lucratif qui assimilent les différentes formes de communications, mais la publicité surtout, à l'essence

même du marketing. Il est vrai que la publicité a été - et est toujours - largement utilisée assez intensivement avec son pendant, la vente personnelle, pour faire accepter des candidats politiques, des économies d'énergie ou des causes sociales humanitaires.

Les activités de "lobbying" par des groupes d'intérêts particuliers représentent l'application de la vente personnelle au marketing social, les activités de collecte de fonds également (WEBSTER, réf. 80, pp. 87-88). Savoir exactement que dire (concept de produit et stratégie de prix) et comment le dire (vente et communications) sont aussi vitaux pour le succès du marketing social que pour celui des biens et services.

En plus de ces activités tournées vers le court terme, les relations publiques avec la collectivité entière sont souvent un élément déterminant du succès à long terme d'une organisation sans but lucratif qui offre des produits, des services, promeut une cause ou une idée avec ou sans l'appui de produits ou services.

7.3. OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

Les objectifs de la communication sont souvent confondus avec les objectifs du marketing, surtout si l'organisation n'a pas de véritable marché, ne vend rien, donc ne dispose pas d'indicateurs financiers (propagation d'une idée, comme les économies d'énergie). Dans d'autres cas, la plus grande partie de l'effort de marketing repose sur les communications, comme dans une collecte de fonds annuelle d'une organisation charitable. Les communications se limitent à "répandre la parole", à créer la conscience d'une nouvelle prestation, ou à susciter à nouveau de l'intérêt pour une ancienne prestation (RADOS, réf. 63, p. 398).

Selon le niveau d'implication pour l'audience-cible, la communication a au moins trois objectifs:

- 1) informer ou éduquer, c'est-à-dire amener des changements dans ce que les audiences savent et comprennent, aiment ou préfèrent;
- 2) donner des instructions impératives (faire respecter la loi, par exemple);
- 3) créer de nouveaux modèles de rôles, modifier le comportement, donc amener des changements dans la manière dont les audiences agissent.

L'accomplissement du premier objectif (le second est un cas un peu particulier de l'usage de la communication par les pouvoirs publics) prépare le terrain à la modification du comportement qui n'est pas instantanée, surtout s'il engage très profondément. Par exemple, les Eglises et groupements chrétiens cherchent d'abord à provoquer la conscience de Dieu et à répandre Sa Parole, la Bible, avant de convertir les incroyants. Comme autre exemple, les autorités, dans les démocraties, visent d'abord à informer avant de légiférer, voire de sanctionner.

7.4. EFFICACITE DE LA COMMUNICATION

La question n'étant pas résolue dans le domaine commercial, elle ne l'est à plus forte raison pas pour des organisations sans but lucratif! Quand une mesure se fait, on procède par observation du comportement ou par sondages pour mesurer attitudes, états d'esprit, notoriété, etc. L'expérimentation, ou la simulation, avec plusieurs groupes-tests, avant et après une campagne de communication, est possible mais rarement utilisée; nous ne l'avons jamais rencontrée en Suisse pour les organisations étudiées qui procèdent beaucoup plus empiriquement, vu leurs moyens limités.

Elles savent pourtant que les média ont rarement des effets directs, qu'ils ne créent que conscience et intérêt, alors que les contacts personnels peuvent plus facilement engendrer le désir et l'action (modèle d'adoption "AIDA" à hiérarchie d'effets); par contre, elles ignorent fréquemment les vertus de l'effet cumulatif de la communication qui accroît le niveau de conscience du message dans la population et peut agir comme un moyen de pression sur les non-adopteurs ou non-agissants (au-delà d'un certain point, si l'on n'y prend garde, cela peut même engendrer de la saturation, donc une perception sélective, ou de l'hostilité).

Un effet peu maîtrisé de la communication, qui découle souvent d'une méconnaissance des publics-cibles, est que le message parvient souvent plus vite aux segments qui en ont le moins besoin (parce que plus instruits, ou plus aisés) qu'à ceux qui en ont le plus besoin. Ceci se rencontre particulièrement dans le cas de programmes sociaux comme le planning familial, le renoncement à boire et à fumer, le dépistage précoce de maladies, etc.

Quatre ensembles de facteurs influencent l'efficacité de la communication hors du secteur industriel et commercial

- la prestation doit avant tout être considérée selon les avantages qu'elle procure, de sorte qu'un comportement désiré puisse être renforcé de manière appropriée par des actions de communication. Les avantages personnels, plus stimulants que les avantages sociaux, doivent être particulièrement mis en évidence: il a été prouvé que les appels à la solidarité étaient de peu d'efficacité (par exemple économiser l'énergie afin d'en laisser pour nos enfants, etc.).

Comme la plupart des prestations non-commerciales sont intangibles et ne peuvent être représentées au moyen de la publicité illustrée, il est difficile de les montrer au public: c'est pourquoi on utilise souvent des représentations du producteur (bâtiments, personnes, moyens techniques), des bénéficiaires (assistés par l'organisation) ou des effets des prestations.

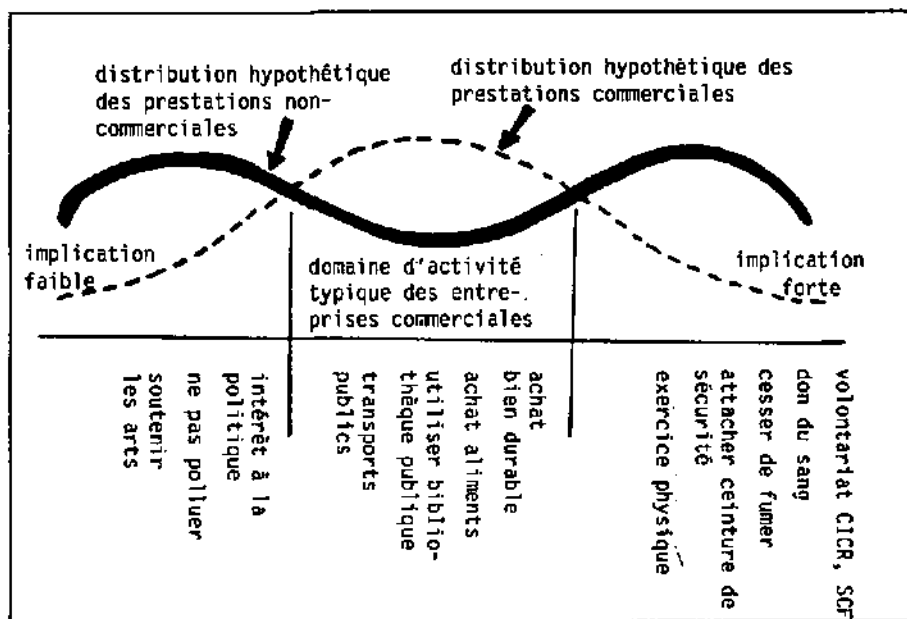
Les cas que nous avons étudiés sont révélateurs à cet égard: des organisations disposant d'importants moyens techniques, comme les CFF, les VBZ ou la GASS, représenteront volontiers leurs véhicules comme support des avantages pour les bénéficiaires. Les campagnes des CFF depuis 1981 en sont une preuve. Les organisations de protection (CICR, WWF, Terre des Hommes) mettront dans leurs communications l'accent sur les bénéficiaires. L'OFEN, promouvant un comportement "social" (l'économie d'énergie), mettra en évidence les effets positifs pour chacun;

- le prix est le plus souvent non-monétaire, comme nous l'avons vu au chapitre 6: il peut être considéré comme un coût ou un bénéfice selon les cas. Par exemple, le volontariat comme délégué de la Croix-Rouge implique un certain danger potentiel et une séparation d'avec sa famille, mais peut être considéré comme une expérience humaine incomparable. Quand les prix non-monétaires (temps, effort, risque, etc.) sont combinés à une prestation peu représentable aux avantages intangibles, le résultat en est que les communications ne peuvent pas être traitées par des stratégies traditionnelles de masse: une approche personnalisée doit prendre le pas;
- dans les cas où le bénéficiaire, le volontaire ou le donateur sont fortement impliqués par la prestation, et où une attitude réfléchie précède le comportement, une approche très personnalisée doit se substituer à la

communication de masse. La connaissance de l'implication individuelle est une clé pour comprendre les différences, difficultés et contraintes à prendre en compte pour utiliser les techniques de communication du marketing dans les domaines non-commerciaux. Selon ROTSCILD, les situations non-commerciales, dans la plupart des cas, produisent des niveaux d'implication plus extrêmes que les situations commerciales typiques (achat de produits courants ou durables); le tableau 7.1. illustre ces propos.

Tableau 7.1.

CONTINUUM HYPOTHÉTIQUE DE NIVEAUX D'IMPLICATION



Source: ROTSCILD, réf. 67, p. 14
adaptation de l'auteur

On interprétera ce tableau de la manière suivante: le responsable marketing d'une organisation sans but lucratif devra vaincre, dans les situations d'implication faible, des barrières de résistance passive (désintérêt), et, dans les situations d'implication forte, des barrières de résis-

tance active (obstruction) par une stratégie appropriée.

Dans le cas d'une faible implication, le comportement a si peu de valeur positive pour l'individu que n'importe quel prix serait trop élevé en regard de la valeur reçue; comme il n'y pas "d'achat" répété, comme pour les biens de consommation, il n'existe pratiquement pas de stimulus de renforcement positif, et seul un impact de la communication à court terme peut avoir lieu.

Dans le cas d'une forte implication, le comportement actuel peut être si fortement relié à la structure des croyances et habitudes d'un individu que tout effort de communication devient inutile.

- la segmentation reste une des pierres angulaires de la conception marketing mais, dans de nombreux cas non-commerciaux, tous les individus d'une même société sont invités à se comporter de manière identique, ou avoir un accès égal aux prestations proposées, à l'exemple du passage en Suède de la conduite à gauche à la conduite à droite sur les routes, de la *décimalisation* en Grande-Bretagne et de la *métrification* aux Etats-Unis.

Dans ces cas, il peut y avoir une segmentation dans la stratégie de communication suivant le degré d'implication des individus, mais pas dans le sens où des segments de la société seraient négligés à cause des difficultés à modifier leur comportement.

En résumé, le changement d'attitude et de comportement des audiences-cibles est d'autant plus difficile, et le succès de la politique de communication d'autant plus faible que:

- la valeur personnelle de l'individu, face à la prestation et relative au prix ou coût, est basse;
- la demande préexistante ou latente pour la prestation est faible;
- le niveau d'implication de la prestation ou de la situation est grand;
- le niveau de participation demandé à l'intérieur de la société est élevé.

7.5. LE MESSAGE

Le message est un élément essentiel de la politique de communication; pour beaucoup d'organisations sans but lucratif, il s'agira d'une information plus ou moins détaillée et illustrée répondant aux besoins des bénéficiaires, des donateurs et des autres publics. Les organisations sans but lucratif ont tendance à entrer dans trop de détails, ont peur d'oublier des éléments importants, utilisent un graphisme ou des illustrations faisant double emploi avec le texte. Comme pour la publicité commerciale et la vente personnelle, il faut être concis et clair tout en éveillant l'intérêt, quel que soit le type de message et d'organisation.

Le choix des appels et des thèmes, dans la promotion des causes sociales et des prestations d'organisations sans but lucratif, doit correspondre aux caractéristiques culturelles et intellectuelles des audiences-cibles; ces thèmes seront attractifs, apparaîtront comme nouveaux, utiliseront un ton plus positif que négatif, expliqueront clairement la procédure à suivre pour impliquer l'audience (COE, réf. 14). L'impact personnel doit en tous cas maintenir et si possible renforcer la propre image de soi de l'individu.

On distingue globalement deux types d'appels dans les messages de communication sociale, qui ont tous les deux pour but de modifier attitudes et comportements: les appels à la raison, et les appels à l'émotion. HUGUENIN & SCHERER (réf. 35, p. 38), dans le cadre de campagnes de prévention routière, ont affiné les types d'appels dans les catégories suivantes:

- a) appel rationnel / informatif: les faits sont présentés de manière réaliste;
- b) appel à la responsabilité: devoirs face à ses proches ou à la société;
- c) appel à la peur: montrer les conséquences négatives d'un mauvais comportement;
- d) appel lié à des personnalités: identification à des sportifs, à des artistes, etc.;
- e) appel à l'autorité, au prestige: comme d), mais dans un domaine particulier (style de vie, par exemple);
- f) humour: les faits sont présentés de manière exagérée;

- g) satire / ironie: comme f), mais jusqu'à se moquer des personnes n'ayant pas, ou de manière erronée le comportement désiré;
- h) appel à l'esthétique: information neutre, avec un "emballage" artistique pour accroître l'attractivité;
- i) appel à l'érotisme: comme h).

Le choix de l'appel influence l'attention des publics-cibles; les appels émotionnels frappent plus que les autres, mais peuvent avoir des effets contraires: ignorance ou rejet du message.

Dans le domaine de la sécurité routière entreprise par le Bureau suisse de Prévention des Accidents, HUGUENIN & SCHERER (p. 44) montrent que, pour une campagne d'affichage, les appels esthétiques font de l'effet, les appels humoristiques et érotiques sont jugés négativement, les appels à la peur ou à la rationalité n'ont pas d'effet.

Dans d'autres domaines, que nous avons étudiés au travers des cas, ces constatations peuvent être inversées: par exemple, Terre des Hommes fait appel avec succès aux sentiments et au devoir, les transports publics à la rationalité et à l'humour (CFF & VBZ).

Dans le message, l'ordre de présentation des arguments est important; ils doivent débiter ou culminer avec un slogan original et frappant. Le message doit clairement indiquer comment se comporter ou comment se procurer la prestation offerte; les appels rationnels auront avantage à indiquer le pour et le contre de ce qui est offert.

Pour de nombreuses organisations sans but lucratif, telles que les associations de protection, le message a surtout un contenu éducatif (TCS, FRC); l'ensemble de plusieurs messages contenus dans les publications de ces organisations, liés à des appels ponctuels, influencera l'attitude et le comportement à long terme des audiences cibles. On observe le même phénomène pour des organisations promouvant des idées nouvelles, telles que les Droits de l'homme (AI), ou les économies d'énergie (OFEN).

7.6. MARKETING ET RELATIONS PUBLIQUES

La plupart des organisations sans but lucratif fonctionnent sans personnel de marketing nommé en tant que tel, comme on a pu s'en rendre compte dans les cas suisses étudiés; elles ont par contre souvent un responsable de

relations publiques qui gère l'ensemble des communications avec les publics ordinaires de l'organisation, développe des stratégies pour différents projets et manifestations, offre de l'information sur demande, tout en essayant de placer continuellement l'organisation sous un éclairage favorable. Ces diverses activités, difficiles à décrire de manière exhaustive, couvrent une partie seulement des activités marketing de l'organisation: celles de la communication à l'exclusion de toutes les autres (recherche des besoins, perceptions et préférences des publics, conception et lancement de nouvelles prestations, fixation de leur prix et de leur distribution, évaluation des activités).

Les relations publiques ont pour but d'aider l'organisation à obtenir et à maintenir un climat social dans lequel elle peut le mieux prospérer (ROSS, réf. 66, p. 9); inversement, de bonnes relations publiques résultent de performances de l'organisation publiquement reconnues et appréciées; tout en n'étant pas orientées en premier lieu vers les prestations de l'organisation, les relations publiques les précèdent et les suivent; elles s'inspirent de l'approche du marketing-management que l'on a muté du couple produit-service / client vers les relations d'échange avec d'autres publics: les fournisseurs, les actionnaires ou sociétaires, les entités étatiques, les donateurs, etc.

En matière de communication, les mêmes qualités sont requises pour les relations publiques que pour la communication marketing: connaissance des audiences (besoins, psychologie), aptitude à concevoir et à transmettre, par des moyens appropriées, des programmes visant à influencer (KOTLER, réf. 43, p. 16).

Où finit le marketing et où commencent les relations publiques? Où finissent les relations publiques et où commence la simple information? La réponse variera selon l'organisation considérée, mais ce qui est certain, c'est que le marketing et les relations publiques sont les deux fonctions externes les plus importantes: toutes deux commencent leur analyse et planifient leurs activités en fonction de la satisfaction de marchés et de publics extérieurs. KOTLER & MINDAK (réf. 40, p. 14) définissent quatre classes d'organisations selon leur effort de marketing et de relations publiques (tableau 7.2.).

Tableau 7.2.

MARKETING ET RELATIONS PUBLIQUES

		RELATIONS PUBLIQUES	
		Faibles	Importantes
MARKETING	Faible	Petites organisations sans but lucratif Ex: association sportive, groupement de loisirs 1	Organisations sans but lucratif en général: charitables, éducatives, artistiques Services publics 2
	Important	Petites entreprises industrielles et commerciales dans des secteurs en expansion Ex: micro-informatique 3	La plupart des entreprises industrielles et commerciales Quelques organisations sans but lucratif "progressives" 4

Tableau adapté de KOTLER & MINDAK par l'auteur

La plupart des entreprises industrielles et commerciales pratiquent toujours du marketing pour lancer leurs produits et leurs services (sauf celles qui attendent encore que ceux-ci se vendent tout seuls); au fur et à mesure que leur taille augmente et que leur responsabilité sociale s'accroît face à d'autres publics que leurs clients, elles se mettent à pratiquer des relations publiques systématiques (cases 3 et 4).

Les organisations sans but lucratif parcourent le chemin inverse: elles partent en général d'une approche "relations publiques", et quand celle-ci ne suffit plus pour obtenir le soutien d'un vaste public, elles se mettent à s'intéresser au marketing (cases 1, 2 puis 4).

Dans les cas suisses que nous avons étudiés, la plupart

des organisations se situent dans la case 2, vu que nous avons négligé les innombrables petites organisations se situant en case 1 et ne présentant pas d'intérêt majeur pour ce travail. Dans la case 4 ne méritent de figurer, à notre avis, que le WWF, les CFF et le TCS; ces deux dernières organisations n'en sont d'ailleurs qu'à leurs débuts en matière de marketing. D'ici quelques années, pourtant, on devrait s'attendre à voir augmenter le nombre d'organisations sans but lucratif pratiquant le marketing dans les branches d'activités les plus diverses.

7.7. TYPES ET MOYENS DE COMMUNICATION

Les organisations sans but lucratif communiquent avec des publics variés dans le but d'influencer leurs connaissances, leurs attitudes et leurs comportements; bien de ces organisations placent une large partie de leurs activités et de leurs revenus dans ces communications; elles disposent généralement de trois moyens complémentaires, qu'elles utilisent plus ou moins systématiquement, pour communiquer avec les publics qu'elles veulent atteindre ou entretenir: les relations publiques plus ou moins personnalisées, la publicité et la vente personnelle.

Nous n'allons pas entrer dans les détails de toutes les activités possibles en matière de communication, car elles présentent une très grande similitude avec ce qu'il est possible de faire dans les entreprises industrielles et commerciales; nous allons présenter les principales activités que nous avons rencontrées, et plus particulièrement celles qui sont typiques des organisations sans but lucratif.

7.7.1. LES RELATIONS PUBLIQUES

Elles visent à promouvoir non une prestation spécifique de l'organisation, sauf lors d'un lancement, mais une image favorable de celle-ci, débordant le public des clients ou bénéficiaires (FINE, réf. 27, p. 37); les activités de relations publiques sont très nombreuses: formation de collaborateurs volontaires, lutte contre des faux bruits, rédaction de communiqués, conception de documents audiovisuels, journées "portes ouvertes", prise de position lors d'interviews, de conférences, de manifestations, collaboration avec la presse, "lobbying", traitement des réclamations, etc. Les communiqués de presse et les annonces gratuites, donc sans indication de la source, sont de bons moyens de présenter les activités de l'organisation à peu de frais; comme pour Amnesty International, un bon service de presse est considéré comme le point de départ

des activités de relations publiques. Il faut pourtant que les contacts avec les journalistes soient positifs afin que les nouvelles ne soient pas déformées ni la crédibilité de l'organisation entamée. L'inconvénient des communiqués de presse (pour les quotidiens et les médias) est qu'ils ne peuvent être dirigés vers des segments particuliers d'audiences. Les responsables de relations publiques jouent alors plutôt un rôle de "grossistes" d'idées, d'attitudes et de comportements, qu'un rôle de "détaillants" laissé à des activités plus personnalisées.

Les relations publiques peuvent prendre une forme plus directe dans des manifestations où la vente personnelle joue un rôle: expositions, concerts de bienfaisance, stands dans la rue, etc. On peut presque parler de "promotion de ventes", lorsque des objets sont disponibles, tels que brochures, autocollants, gadgets, etc.

Les relations publiques, par rapport à la publicité, doivent être plus objectives, informatives plus que persuasives; en ce qui concerne les clients ou les bénéficiaires, elles doivent précisément toucher les personnes qui évitent la publicité sous toutes ses formes.

La gestion des "ambiances" est également une technique de relations publiques: il s'agit de la conception calculée d'environnements physiques où opère l'organisation dans le but de produire certains effets cognitifs et/ou émotionnels sur certains publics. Mais souvent, pour les organisations sans but lucratif, les environnements parlent plus par défaut que par intention: apparence des locaux, du mobilier, tenue des collaborateurs, etc. L'ambiance est très souvent négligée, car les considérations fonctionnelles - et financières - prévalent. Nous avons pu toutefois observer et ressentir des ambiances très différentes dans les organisations étudiées en Suisse, allant des locaux simples et encombrés d'organisations "militantes" comme Terre des Hommes et la FRC à ceux, presque luxueux, du WWF International.

Les facteurs d'ambiance sont utiles, lorsque de nombreuses personnes entrent en contact avec l'organisation à son siège, dans ses "succursales" ou "points de vente", afin de créer une certaine différence avec des organisations semblables; cette approche est de plus en plus nécessaire pour les entreprises de services, et peut jouer un rôle pour les organisations sans but lucratif. A notre avis, deux défauts majeurs doivent être évités: un dépouillement excessif, ou un désordre donnant l'image de "bricolage"

et un luxe donnant celle de gaspillage.

7.7.2. LA PUBLICITE

Usuellement, la publicité est "une forme impersonnelle de communication, identifiée par un sponsor ou une source, et payée" (RADOS, réf. 63, p. 404). Cela s'applique incomplètement aux organisations sans but lucratif, car une portion de la publicité peut ne pas être facturée lorsqu'elle concerne des causes d'intérêt public, ou des services publics (gratuité de temps d'antenne, d'espaces, etc.). Dans le cas du WWF ou de Terre des Hommes, la publicité, réalisée par des professionnels (conception et diffusion), est offerte par des sponsors comme contribution en nature à la cause de ces organisations.

Les média utilisés sont les mêmes que pour les entreprises industrielles et commerciales: magazines et quotidiens, affichage, brochures, lettres personnelles, télévision et radio; en Suisse, comme les spots commerciaux ne sont pas autorisés sur la seconde, les annonces de manifestations d'organisations sans but lucratif sont particulièrement mises en évidence. On rencontre parfois quelques supports originaux: timbres-poste et oblitérations postales, insertions dans des petites annonces, information téléphonique, etc. HUGUENIN & SCHERER (réf. 35) proposent plus de 80 moyens à mettre en oeuvre, sur le plan de la publicité, de la promotion et des relations publiques, dans le cadre de campagnes en faveur de la sécurité routière (pp.111-116).

La publicité ayant pour but de faire connaître une organisation, ses prestations et des manifestations liées à son activité, il n'est pas étonnant que les organisations sans but lucratif recourent assez largement, quoique de manière pas toujours coordonnée, aux média. Les cibles ne sont pas toujours définies, sauf quand une campagne globale se double d'une approche plus personnalisée par lettres, contacts directs, etc.

Leur budget limité empêche bien des organisations sans but lucratif de faire une sélection objective des média, en fonction de leur efficacité par rapport à leur coût, et une méconnaissance de la concurrence de développer une stratégie de communication appropriée (sauf pour les organisations que nous avons qualifiées de "progressives" plus haut); les organisations disposant des services gratuits ou non d'une agence partent en position nettement plus favorable. Les organisations sans but lucratif font en général une distinction entre les média audio-visuels,

qu'elles maîtrisent moins bien, et les autres.

7.7.3. LA VENTE PERSONNELLE

Ce moyen de communication, utilisé d'abord pour la collecte de fonds, est le plus efficace quand l'audience est faible et le message complexe; il renforce l'impact de la publicité et des relations publiques impersonnelles qui, elles, font prendre conscience ou éveillent l'intérêt. Les organisations sans but lucratif, comme les entreprises, spécialisent une partie de leur personnel dans les relations avec les bénéficiaires ou avec les autres publics. Certains font de la vente (employés CFF ou VBZ); d'autres fournissent un service ou de l'assistance (délégué Croix-Rouge, "Consommateurs-Informations" de la FRC), ces employés pouvant être volontaires ou salariés.

La vente personnelle est plus puissante que la publicité, car elle n'est pas standardisée: le "vendeur" peut adapter son message aux besoins spécifiques des personnes qu'il cherche à influencer et à convaincre. La vente personnelle est habituellement considérée comme un contact entre deux personnes, mais elle peut prendre la forme de relations publiques personnalisées (par exemple conférence-débat).

Les objectifs de la vente personnelle sont généralement les suivants:

- fonction de vente plus personnalisée que la publicité (partis politiques, organisations religieuses, organisations charitables collectant des fonds importants, etc.);
- fonction de fournir des prestations aux bénéficiaires ou autres publics: consultations, information, assistance, objets (musées, bibliothèques, protection de consommateurs, etc.);
- fonction d'enregistrer les réactions des bénéficiaires et autres publics (suggestions, réclamations) et d'observation de la concurrence.

La stratégie de communication par la vente personnelle va dépendre de la taille de l'organisation, de ses conceptions en matière de relations publiques et de marketing, de son style de gestion et de ses activités. Le recours au volontariat est variable d'une organisation à l'autre, mais on rencontre en général toujours un noyau de professionnels salariés encadrant un nombre plus ou moins grand de collaborateurs bénévoles. Plus l'organisation, selon son

cycle de vie (voir 5.2.7.), est "mûre", moins elle sera militante et agissant en amateur. Le volontariat bon marché a l'avantage de pouvoir disposer de personnes motivées, mais il demande du temps et des efforts de formation et de suivi. La vente personnelle peut être renforcée par des groupes de soutien pour stimuler les comportements imitatifs de certains publics, ce qui a pour but de créer des pressions vers un certain conformisme; par exemple, lors de campagnes de collecte de fonds, des organisations font largement savoir que telle personnalité a fait un don généreux et patronne la campagne.

7.8. REMARQUES FINALES

Dans le secteur industriel et commercial, les entreprises s'appuient beaucoup sur la publicité et la promotion des ventes, alors que les organisations sans but lucratif opérant hors marché traditionnel font plutôt confiance aux relations publiques, à la "vente" par des collaborateurs bénévoles ou à d'autres outils non-publicitaires, car la publicité peut être légalement prohibée (par exemple pour des causes sociales contraires aux bonnes moeurs), parce qu'elles manquent de ressources financières, ou parce que la publicité est considérée comme contraire à l'éthique ou trop manipulative (voir le cas FRC). Des outils de communication permettent de contourner ces obstacles, comme des émissions non-publicitaires à la radio ou à la télévision (du type "L'antenne est à vous"), des courts métrages cinématographiques à passer dans les salles en avant-programme, des manifestations à valeur éducative (dias-shows, conférences, etc. dans les écoles, auprès d'associations, etc.).

CHAPITRE 8:

POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

8.1. ROLE DE LA DISTRIBUTION

Peu d'organisations sans but lucratif s'occupent de distribution, à quelques exceptions près, alors qu'elles considèrent la communication comme importante. Pourtant, la politique de distribution (ou d'attraction des ressources, qui est une distribution "à l'envers") joue un rôle important sur trois points (SHAPIRO, réf. 72, p. 129):

- une bonne localisation facilite la distribution des prestations, le contact avec les publics de l'organisation et la collecte de fonds;
- elle permet d'avoir une base pour des opérations locales personnalisées, par exemple au moyen de volontaires;
- elle fournit de la crédibilité localement en montrant les intérêts de l'organisation dans une certaine aire géographique.

En matière de distribution, ou de localisation parmi les audiences, le vieil adage "loin des yeux, loin du cœur" est absolument valable.

"La disponibilité de la prestation offerte par l'organisation est déterminée par les décisions concernant le "comment" et le "où" la prestation doit être distribuée. La disponibilité des intermédiaires (individus ou institutions) et la relation entre la demande et les facteurs de coût doit être soigneusement évaluée" (WEBSTER, réf. 80, pp. 86-87).

Un objectif important de la politique de distribution est de rendre les prestations de l'organisation disponibles en un temps et un endroit favorables pour les bénéficiaires, au moyen des canaux appropriés; l'accessibilité aux prestations de l'organisation diminue le coût que le bénéficiaire est prêt à payer (ce coût peut être non-matériel, comme cela a été étudié dans le chapitre consacré à la politique de prix). Le choix des canaux de distribution influence l'accessibilité, et des modes de distribution alternatifs peuvent exister, avec leurs avantages et inconvénients.

Comme les produits et services, les idées et les causes sociales doivent être traitées par différentes institutions et différents canaux pour assurer une "livraison" efficace aux adopteurs potentiels au bon endroit et au bon moment (FINE, réf. 27, p. 106).

8.2. DECISIONS EN MATIERE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution des prestations aux bénéficiaires d'une organisation sans but lucratif dépend d'un certain nombre de facteurs (KOTLER, réf. 42, pp. 323-329):

- le niveau et la qualité des prestations: plus ils sont élevés, plus la distribution est complexe et onéreuse;
- le nombre et la répartition des bénéficiaires dans l'espace: ils conditionnent le nombre et la localisation des "points de vente". Pour les transports publics, on parle de densité du réseau et des arrêts, pour d'autres organisations, on parle de succursales ou d'offices (TCS), de sections ou groupes locaux pour la plupart des associations et des causes sociales. Lorsque la prestation est technique, ou demande de la place et du matériel, la multiplication de succursales pose des problèmes (hôpitaux, bibliothèques, musées) qui peuvent être résolus par l'utilisation d'unités mobiles réduites (bibliobus, expositions itinérantes, etc.);
- l'emploi et la motivation d'intermédiaires, si l'organisation n'exploite pas elle-même ses succursales, ou ne supervise pas l'activité de ses groupes de travail locaux; le choix et la qualité des intermédiaires dépend de leur valeur et de leur expérience; il faut ensuite déterminer leurs tâches et leurs responsabilités, les motiver continuellement par un contact suivi, des séances de formation ou d'information, éventuellement des stimulants matériels, et évaluer périodiquement leurs performances. Dans la diffusion d'idées et de causes sociales, les journalistes sont des intermédiaires très sollicités et prisés, mais les organisations sans but lucratif ont relativement peu de prise directe sur eux. Des leaders d'opinion reconnus comme tels (personnalités politiques, artistes, etc.) peuvent jouer un rôle semblable.
- l'emploi d'intermédiaires "facilitants", non-impliqués dans la vente directe ou la diffusion d'idées et de prestations, mais rendant des services tels que transport, stockage, financement, publicité, etc. Cela revient à prendre une décision de sous-traitance de la distribution, lorsque l'organisation ne veut pas ou ne peut pas diffuser elle-même ses prestations.

Les paragraphes suivants expliquent plus en détail le rôle des intermédiaires et les différents canaux de distribution s'offrant aux organisations sans but lucratif.

8.3. LES INTERMEDIAIRES DE LA DISTRIBUTION

Les entreprises industrielles et commerciales effectuent rarement elles-mêmes toutes les opérations nécessaires à l'accomplissement des tâches de marketing, surtout dans le domaine de la distribution. La vente directe n'existe que pour de petites entreprises à caractère relativement artisanal et d'audience locale. La vente par correspondance se pratique pour des biens de consommation courante, et les intermédiaires (magasins de détail) sont remplacés par des personnes s'occupant de l'expédition et de la gestion administrative et comptable des clients. Par rapport aux entreprises, les organisations sans but lucratif présentent, selon nos observations, une gestion intégrant à la fois la production de leurs prestations et leur distribution: transports publics possédant leur propre réseau, universités et musées leurs propres locaux, mouvements humanitaires diffusant leur aide matérielle et morale, associations de handicapés ayant leurs ateliers et leurs magasins. Pour des organisations promouvant des idées et des causes sociales, les intermédiaires prennent plus d'importance; il suffit de penser au rôle joué par les mass-média et les leaders d'opinion.

Des conflits d'intermédiaires peuvent survenir entre organisations menant des campagnes parallèles, et un canal peut devenir, selon l'expression de FINE (réf. 27, p. 107), une "arène sociopolitique" dans laquelle des personnalités émergent comme dominantes.

Les problèmes de distribution physique existent quand des organisations sans but lucratif vendent des produits pour leur valeur intrinsèque (objets réalisés par des handicapés, publications universitaires, etc.) ou pour soutenir la cause qu'elles promeuvent (objets tels que T-shirts, pochettes d'allumettes, etc. marqués du logotype de l'organisation); ces problèmes sont très semblables à ceux que rencontrent les entreprises industrielles et commerciales; parfois les organisations sans but lucratif sous-traitent la diffusion de leurs produits à des spécialistes: par exemple une université travaillant avec un éditeur et un diffuseur, lorsque les publications sont destinées à une large audience. Les cas de vente par correspondance existent, par exemple pour les objets du WWF. Mais, le plus souvent, la distribution physique est assurée par des

groupes locaux lors de manifestations (stands de livres et brochures, etc.) ou dans des points de vente spécialisés, de la boutique aux bureaux-mêmes de l'organisation (vente directe).

Les fonctions des intermédiaires, quand il y en a, sont les suivantes: distribution physique et stockage, contacts avec les clients, financement et support des risques du stock, politique de prix (plus ou moins libre). Les entreprises publiques attendent des intermédiaires les mêmes services que les entreprises commerciales, y compris des actions de promotion de vente; c'est le cas, par exemple, des CFF ou des compagnies privées, qui travaillent avec des agences de voyages, des offices du tourisme et autres points de vente.

Pour le bénéficiaire, les intermédiaires de la distribution offrent les avantages suivants:

- commodité, par une meilleure couverture du territoire local, régional ou national qui réduit les temps et distances de déplacement;
- facilité d'achat ou d'adoption, possibilité d'examiner les prestations (surtout si celles-ci ont des caractéristiques qu'un catalogue rend mal, ou nécessite des explications complémentaires);
- vitesse de la transaction et absence de paperasse comme lors de la vente par correspondance;
- information sur les prestations et l'organisation au point de vente.

Une question délicate pour les organisations sans but lucratif est celle de la motivation des intermédiaires: ceux-ci peuvent être attirés par des motifs purement financiers, ou par les buts sociaux ou humanitaires de l'organisation dont ils distribuent les prestations. Lorsque l'intermédiaire est une entreprise commerciale, le problème se pose rarement: les agences de voyage touchent un pourcentage sur la vente des billets des compagnies de transports publics, les librairies de même pour la vente de publications universitaires. Dans ces cas, les intérêts des intermédiaires influenceront la variable "prix" de la prestation, et, selon leur logique, ils "pousseront" les produits et services dont la demande est certaine, qui "se vendent tout seuls". Leur intérêt sera aussi d'être protégés de la concurrence (distribution exclusive) afin d'accroître tant leur marge brute que leur rotation. Ces

intérêts sont parfois antinomiques avec ceux des clients qui souhaitent un grand nombre de points de vente et des prix avantageux.

Pour les produits physiques, des intermédiaires sont utilisés si la dimension des commandes est faible, si les clients sont dispersés, si le produit est standardisé et nécessite peu de soutien technique, si le management de l'organisation manque d'expérience et de moyens financiers pour créer et entretenir une force de vente.

Les services et les idées se distribuent de toute manière directement: il n'y a pas de flux physique ni de stockage; la prestation est consommée au moment où elle est produite, parfois même avec la participation active du bénéficiaire (consultation dans un centre d'information de consommateurs, par exemple) (EIGLIER & LANGEARD, réf. 20, pp. 5 - 7). Le bénéficiaire doit parvenir lui-même à un point de l'organisation: musée, salle de cours, arrêt de bus, etc., encore que des moyens techniques modernes puissent, pour certaines prestations, éviter un déplacement: par exemple des cours universitaires par correspondance, ou en circuit vidéo-télévision. Mieux un territoire doit être couvert, plus la distribution sera intense afin de faciliter l'accès à tous les bénéficiaires. En plus d'une situation géographique convenable et d'un accès facile, les points de vente devront avoir des horaires d'ouverture convenables pour la clientèle. Les bureaux des administrations postales et communales ou cantonales, par exemple, ont des heures d'ouverture qui répondent plus aux aspirations de leur personnel qu'à celles de leur clientèle.

De nombreuses organisations basées dans la collectivité participent de différentes manières à des programmes liés à la diffusion de causes sociales; elles comprennent le corps des organisations publiques, privées, religieuses, sociales, culturelles, etc. Plusieurs sont en même temps intermédiaires aussi bien que promoteurs d'idées et de causes. Par exemple, dans le cas des économies d'énergie, l'OFEN, promoteur initial, s'efface au profit d'autres organisations privées; celles-ci prennent le relais, nationalement ou localement, de la diffusion des idées et comportements associés à ces économies. En marketing social, il est difficile, parfois, de distinguer le producteur du grossiste et du détaillant (FINE, réf. 27, p. 109); les canaux de distribution ne sont pas plus courts que pour le marketing commercial, mais ils sont moins bien tracés et souvent peu contrôlables.

8.4. LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Le canal de distribution d'une idée ou d'une cause sociale, bien que plus abstrait, a un rôle analogue à celui qu'il joue pour des produits et des services, en ce sens qu'il peut combiner plusieurs institutions incluses dans la diffusion de la prestation, ou dans la transmission de l'idée du générateur à l'adopteur. L'ensemble optimal de ces institutions ou d'autres média doit contribuer le plus efficacement possible à la diffusion. Un système de distribution d'une idée nouvelle (par exemple l'économie d'énergie) aux adopteurs potentiels est un réseau de "points de vente" où les individus peuvent obtenir de l'information, ou même transformer leurs motivations en action.

Les canaux de distribution vont habituellement de l'organisation vers ses publics, mais il peut y avoir des "canaux de retour", comme on le verra plus loin avec le cas du recyclage des déchets solides.

Dans une large mesure, les éléments intermédiaires des canaux de distribution pour les idées et les concepts sont les média qui véhiculent l'information, et qui sont relayés par le bouche-à-oreille des individus. En un sens, les média sont au marketing des concepts ce que les grossistes et détaillants sont au marketing traditionnel. Dans ce dernier domaine, le média véhicule de l'information sur le produit, alors que, dans le premier, l'information est le produit. Ceci explique l'ambiguïté, dans le marketing social, liée à l'analyse des éléments du marketing-mix: communication et distribution sont peu dissociables, et il est possible de les considérer comme un seul élément du mix.

Les types de canaux de distribution sont donc un reflet des canaux de communication: canaux de masse (journaux, magazines, radio, télévision, affichage) et canaux interpersonnels (envois personnalisés, vente personnelle). Les effets de ces canaux sont variables selon les idées, les concepts à promouvoir et les pays concernés. Aux Etats-Unis, par exemple, les média imprimés (journaux et magazines) jouent un rôle plus important que la radio et la télévision pour véhiculer des idées et opinions; cela a été montré dans le cas de la ceinture de sécurité (FINE, réf. 27, p. 110). Au Japon, qui est le pays où l'on consomme le plus de cigarettes par habitant, on a jugé efficace de procéder par affichage et édition de brochures, afin de montrer les effets nocifs du tabac. En Inde, des affiches, des autocollants et des T-shirts ont été utili-

sés avec succès pour les programmes de contrôle des naissances.

Pour les canaux interpersonnels, le bouche-à-oreille, incontrôlable, transmet plus généralement des informations favorables que défavorables; il est considéré comme plus crédible que les média, car il va dans les deux sens; il est valable surtout dans les sociétés moins développées et alphabétisées que les nôtres. Dans une communauté, les leaders d'opinion ont un rôle-clé; il faut donc localiser ces leaders, cultiver leur intérêt pour la cause à promouvoir et maintenir avec eux de bonnes relations. Dans nos sociétés occidentales, où l'on vit de manière plus individualiste, le bouche-à-oreille est un canal de peu de portée, si ce n'est lorsque les bénéficiaires d'une prestation parlent de leurs expériences, ou des collaborateurs d'une institution de leur travail; toutefois, la déformation de l'information peut prendre une ampleur indésirable.

Les groupes de pression se situent entre les canaux de masse et les canaux interpersonnels; ils cherchent à développer une cause servant les intérêts de leurs adhérents auprès de certaines autorités (associations de consommateurs, par exemple). Selon le tableau 8.1. leurs canaux se développent à la fois "vers le haut" et "vers le bas".

Tableau 8.1.

CANaux DE DISTRIBUTION DES IDEES ET CAUSES SOCIALES

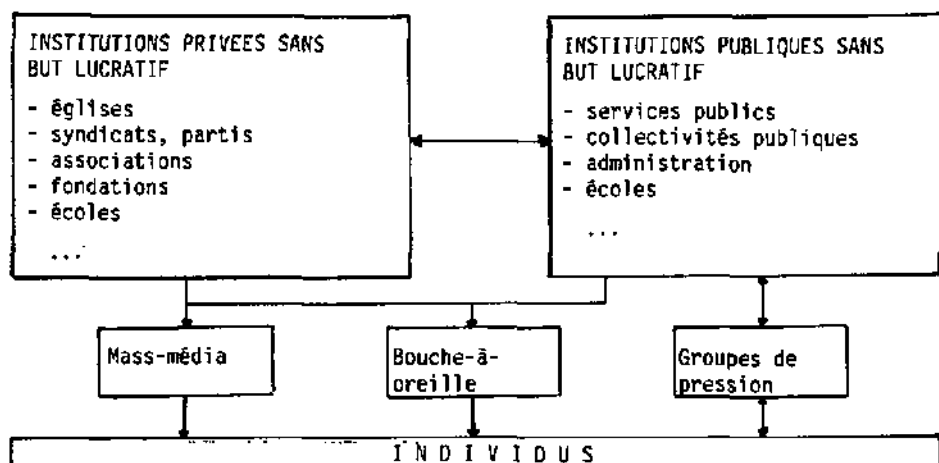


Tableau établi par l'auteur d'après FINE, réf. 27, p.116

Les intermédiaires d'idées les plus évidents se trouvent dans le secteur de l'éducation; c'est là qu'il y a le plus de "brassage" d'idées à l'intérieur ou hors des programmes scolaires. Des organisations fraternelles ou des clubs, comme le Rotary ou le Kiwanis, ont en plus de leur vie propre des objectifs altruistes: ils opèrent autant sur le marché des idées que sur celui des services, étant parfois des forums de discussion pour les causes sociales et des canaux de propagation de celles-ci.

La structure d'un canal de distribution peut varier d'un groupe lâche d'entités séparées, à un réseau dense, proche du réseau de vente d'une organisation industrielle ou commerciale. Ces entités peuvent travailler parallèlement en se partageant les tâches et en visant des publics différents, ou elles peuvent intervenir successivement.

8.5. EXEMPLES DE POLITIQUES DE DISTRIBUTION

Comme conséquence du mode de vie des sociétés industrielles, la quantité de déchets par personne s'accroît. Le recyclage de certains déchets (métaux, verre, etc.) est utile pour la préservation de l'environnement (propreté et épuisement de certaines ressources). Ce recyclage peut être considéré comme une activité de marketing encouragée par les collectivités publiques, même si des entreprises industrielles s'occupent ensuite du traitement de ces déchets. ZIRMUND & STANTON (réf. 82) considèrent le recyclage des déchets solides comme un problème de distribution "à l'envers", où il faut faciliter, pour le consommateur, les possibilités de dépôt des matières à recycler; le consommateur, accoutumé à jeter, est en général peu motivé par le recyclage. Les intermédiaires non plus, vu le peu de profit alloué aux efforts consentis; de plus, il est souvent meilleur marché de fabriquer à neuf que de recycler des matières. Outre les collectivités publiques qui multiplient les lieux de récupération (bennes pour le verre, etc.), des organisations de consommateurs favorisent également un comportement recherchant les économies et indiquent les lieux où déposer certaines matières (par exemple la FRC pour l'aluminium). La facilité de la distribution des "points de recyclage" vise à abaisser le coût consenti par le consommateur pour adopter un comportement favorable aux économies.

Un système de distribution original, diffusant des informations sur la santé par téléphone, a été développé à San Diego (Californie) par la Société médicale de cette ville (ALTHAFER, BUTCHER & FOSBURG, réf. 1). Ce système,

appelé Tel-Med, a pour but d'aider les gens à rester en bonne santé en leur fournissant de l'information préventive, ainsi que de les aider à reconnaître les signes d'une maladie. Le système fonctionne avec un employé qui répond au moyen d'une des 225 cassettes en anglais ou en espagnol, d'une durée de 3 à 7 minutes, dont le contenu est rédigé par des spécialistes qui les adaptent aux besoins du public. De nombreux sujets sont traités: maladies contagieuses, drogue, tabac, sexe, etc. L'appel est gratuit. Dès les six premiers mois de l'introduction de Tel-Med, en 1973, la capacité de réponse fut très vite atteinte: 1500 appels par jour.

Ce système de distribution par téléphone existe pour certaines causes sociales ou services publics en Suisse, par exemple "la Main tendue", "Consommateurs-information", etc. Il pourrait cependant être encore étendu et renforcé.

Les unités de distribution mobiles sont également des moyens intéressants dans des régions où la population est assez dispersée, à l'exemple des bibliobus allant de village en village. Dans une commune dispersée de la Virginie (U.S.A.), les services sociaux sont installés dans un bus afin d'éviter aux clients de longs et coûteux déplacements et des problèmes de garde des enfants (CLARK, réf. 13). Le bus s'arrête entre une demi-journée et une journée en huit points de la commune, selon un horaire fixe. L'achat et l'entretien du bus coûte moins cher que la location d'immeubles, évite d'accroître le personnel, et facilite à la clientèle l'accès aux prestations offertes.

8.6. REMARQUES FINALES

Les organisations que nous avons étudiées en Suisse ayant la plupart du temps une structure fédéraliste, la distribution de leurs idées, de leurs prestations et de leurs services est en général bonne. Certaines, comme AI, sont conscientes que des améliorations peuvent être réalisées afin de faciliter la diffusion de publications, supports des idées fondamentales de l'organisation.

Il faut distinguer les réseaux de distribution d'organisations quasi-commerciales (CFF, VBZ, TCS), qui ont de véritables points de vente, des réseaux plus informels d'organisations défendant des causes sociales (WWF, AI, OFEN, etc.); souvent, les groupes locaux et leurs manifestations permettent un contact direct pour obtenir de l'information plus détaillée que celle diffusée par les média.

Cependant, pour quelques-unes d'entre elles, on l'a signalé dans l'examen des cas, leur politique n'est pas assez claire quant à ce qui doit être communiqué et à la manière dont il faut le distribuer. Des efforts doivent être réalisés pour faciliter l'accès aux prestations offertes.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Dans les pays anglo-saxons, il n'existe plus aucune controverse parmi les enseignants universitaires sur les possibilités d'application du marketing dans des secteurs non-industriels et non-commerciaux.

La tendance vers une intégration d'études de cas et de "matériel" non-commercial, dans les ouvrages de base et les cours, suggère que cet aspect nouveau du marketing est accepté avec ses propres caractéristiques et appliqué dans de nombreux domaines; cela a été démontré dans ce travail, d'abord par des cas suisses, puis par une synthèse prenant en compte d'autres courants de pensée.

Aux Etats-Unis, selon LOVELOCK & WEINBERG (réf. 52), les résultats de l'emploi des principes et des méthodes du marketing aux organisations sans but lucratif sont partagés: ils relatent des expériences positives, et d'autres négatives (par exemple le cas de l'introduction d'un nouveau billet de \$ 2, cité aussi par AMSPAUGH (réf. 2). De manière générale, les auteurs affirment que l'on reconnaît de plus en plus le marketing comme fournissant une perspective nouvelle et des outils appropriés pour faire face à une gamme assez large de problèmes sociaux difficiles.

En Grande-Bretagne, les applications sont jugées fructueuses dans les services publics comme les British Rail, le British Post Office et les London Transport qui utilisent la recherche-marketing et pratiquent une segmentation de leurs usagers.

En Suisse, il est peut-être trop tôt pour faire un bilan pour des services publics comme les CFF, les PTT, les VBZ ou les diffuseurs d'idées comme l'OFEN. Tant les CFF que les PTT viennent de mettre en place les premières structures leur permettant de devenir véritablement "marketing-oriented"; il leur faut encore (et ce n'est pas la moindre affaire) motiver tout leur personnel et attendre les réponses de leur clientèle, car la perception du changement n'est pas instantanée.

Nous avons vu que certaines organisations privées, comme le WWF et le TCS, pratiquent déjà avec succès, selon leurs dires, une approche marketing de leurs problèmes commerciaux et de leurs relations avec leurs publics.

Pour les autres, où le marketing n'est qu'une fonction embryonnaire, l'heure du bilan est également prématurée, malgré des signes d'évolution encourageants.

Pour favoriser l'introduction du marketing dans les organisations publiques et privées sans but lucratif, il nous paraît nécessaire de "faire le marketing du marketing lui-même", en montrant que cette manière de voir les choses et de résoudre les problèmes s'applique à des situations spécifiques, tout en se basant sur une théorie solide et complète. Les collaborateurs de telles organisations, s'ils proviennent d'horizons commerciaux où le marketing est la clé de voûte des relations harmonieuses avec différents publics, ainsi que d'éventuels consultants ou sous-traitants, peuvent à la longue propager les concepts du marketing.

A l'avenir, les dirigeants d'organisations sans but lucratif devraient développer leurs compétences dans au moins trois domaines:

- premièrement, ils auront avantage à mieux comprendre les processus de décision et d'adhésion des bénéficiaires et des autres publics à leur organisation ou cause sociale;
- deuxièmement, il leur faut comprendre et analyser la nature et l'impact des techniques du marketing dans le cas de leur organisation;
- troisièmement, ils devront faire comprendre au personnel non-commercial, ou pas directement en contact avec les bénéficiaires et avec les autres publics, le rôle d'une orientation marketing pour l'organisation tout entière.

Le fait d'élargir le marketing à des domaines non-industriels ou commerciaux ne nous paraît en aucun cas une aberration; au travers des cas présentés dans ce travail (nous rappelons que ces cas constituent un premier pas vers une démarche marketing systématique pour certaines organisations), nous avons voulu montrer que l'on peut mettre sur le marché non seulement des produits et des services, mais encore des idées et des concepts. Ces derniers sont d'ailleurs souvent liés à des achats courants: "acheter suisse", "acheter des appareils ménagers utilisant moins d'énergie", etc.

Les entreprises ont compris depuis longtemps que, pour vendre leurs produits et leurs services, il faut des idées qui augmentent, par exemple au moyen de la publicité, la valeur perçue de ces prestations. Les idées sous-tendent les produits et les services, mais, d'autre part, nous l'avons vu, on peut promouvoir une idée ou une cause pour elle-même sans considérer d'objet tangible (FINE, réf. 27, p. 190). Il est d'ailleurs significatif de relever que les "produits" les plus connus que l'on ait jamais diffusés ne sont pas des biens et des services,

mais des idées (ou des modes de comportement) comme celles émises par Jésus-Christ, Marx, Freud ou Einstein. Le secteur des idées et leur mise sur le marché, c'est-à-dire le marketing social, donne à l'économie et à la société une dimension plus large en tenant compte des besoins mentaux et sociaux.

Une autre remarque que l'on peut faire, concernant le marketing social et celui d'organisations sans but lucratif, est la suivante: dans les sociétés industrielles (voir post-industrielles) de plus en plus individualistes et fragmentées, différents groupes d'intérêt, voire de pression, auront tendance à se multiplier et à se développer, à l'exemple de mouvements écologistes, de protection de consommateurs, etc. Afin de se faire entendre dans la masse toujours plus importante de mouvements similaires, ils auront avantage (les plus dynamiques en tous cas) à mettre leurs idées et leur cause sur le marché, en procédant selon une démarche marketing adaptée à leur niveau et à leur éthique.

Ce travail devrait ouvrir un domaine de réflexion à de tels mouvements, et leur servir de guide pour une approche plus systématique de leurs relations d'échange avec leurs différents publics.

BIBLIOGRAPHIE CITEE

- 1) ALTHAFER C., BUTCHER R. & FOSBURG R.G. "Now it's Health Information by Phone: Tel-Med" in: American Lung Association Bulletin, (U.S.A.), Jan.-Feb. 1974, pp. 12-15
- 2) AMSPAUGH M.B. "Americans Continue to Ignore the § 2 Bill", The Flint Journal (U.S.A.), Nov. 7, 1977: repris et augmenté dans LOVELOCK C.H. & WEINBERG C.B.: Readings in Public and Nonprofit Marketing, The Scientific Press, Palo Alto Calif. (U.S.A.), 1978, pp. 221-223
- 3) ANDREWS F.S. "How to Prospect for Museum Membership" in Museum News, Vol. 45, American Association of Museums, Washington D.C., (U.S.A.), Nov. 1966, pp. 28-30
- 4) ANTHONY R.N. & HERZLINGER R. "Management Control in Non-profit Organizations", R. Irwin Ed., Homewood Ill., (U.S.A.) 1975
- 5) ANTHONY R.N. & DEARDEN J. "Management Control Systems, Texts and Cases", R. Irwin Ed., Homewood Ill., (U.S.A.), 1975
- 6) BARTELS R. "The Identity Crisis of Marketing" in: Journal of Marketing, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Vol. 38, Oct. 1974, pp. 73-76
- 7) BATES D. "Special Demands on Nonprofit Public Relations" in: Public Relations Journal, (U.S.A.), Aug. 1976
- 8) BLOOM P.N. & NOVELLI W.D. "Problems and Challenges in Social Marketing" in: Journal of Marketing, Vol. 45, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), No. 2, Spring 1981, pp. 79-88
- 9) BLOOM P.N. & NOVELLI W.D. "Problems in Applying Conventional Marketing Wisdom to Social Marketing Programs", Paper presented at the American Marketing Association Workshop, May 4, 1979, New Haven Connecticut, (U.S.A.)

- 10) BON J., DELABRE A., NIOCHE J.-P. "Les abus du marketing" in: Revue française de gestion, Hommes et techniques, Paris, No. 8, Jan.-Fev. 1977, pp. 21-31

- 11) BON J. & LOUPPE A. "Marketing des services publics: L'Etude des besoins de la population", Ed. d'Organisation, Paris, 1980

- 12) BREEN G.E. "Do it Yourself Marketing Research", Mc. Graw-Hill Ed., New York, (U.S.A.), 1977

- 13) CLARK W.D., Lower your Costs and Increase the Services in: The American City, (U.S.A.), April 1972, pp. 91-92

- 14) COE B.J. "Advertising: Application of a Marketing Technique in the Solution of Social Problems", 1974 Combined Proceedings, American Marketing Association (U.S.A.), pp. 267-274

- 15) CONNORS T.D. "The Nonprofit Organization Handbook", Mc Graw-Hill Ed., New York, (U.S.A.), 1980

- 16) DEMEESTERE R. & VIENS G. "Management des collectivités locales et des associations sans but lucratif", Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1980

- 17) DEMEESTERE R. & VIENS G. "Le contrôle de gestion des organisations sans but lucratif" in: Revue française de gestion, Paris, Sept.-Oct. 1976, pp. 14-24

- 18) DUBOIS B. "A Comparative Analysis of Brand Image and Brand Preference Models and Measurement Methods", unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Management, Northwestern University, (U.S.A.), 1973

- 19) DYER R.F., KUEHL P.G. & WILLIAMS J.M. "Perspectives on Social Marketing: the Cases of Tangible Product-Social Cause", 1974 Combined Proceedings, Series No. 36, American Marketing Association, (U.S.A.)

- 20) EIGLIER P. & LANGEARD E. "Une approche nouvelle du marketing des services" in: Revue française de gestion, Hommes et techniques, Paris, Nov. 1975, pp. 89-104

- 21) EIGLIER P. & MORLOK E.K. "Marketing for Urban Public Transportation Planning", Working-Paper I.A.E. No. 21, Uni. Aix-Marseille, Juin 1974

- 22) EIGLIER P. "Problématique pour la gestion commerciale des entreprises de service", Thèse complémentaire I.A.E., Uni. Aix-Marseille, 1976

- 23) ENIS B.M. "Deepening the Concept of Marketing" in: Journal of Marketing, Vol. 37, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Oct. 1973, pp. 57-62

- 24) ETGAR M. & RATCHFORD B.T. "Marketing Management and Marketing Concept: Their Conflict in Nonprofit Organizations", School of Management, State University of New York at Buffalo, Working Paper No. 179, 1974

- 25) FINE S.H. "Beyond Money: The Concept of Social Price", Working Paper, Rutgers University, Newark, New Jersey, (U.S.A.), 1979

- 26) FINE S.H. "Toward a Theory of Segmentation by Objectives in Social Marketing" in: Journal of Consumer Research, Vol. 7, (U.S.A.), June 1980, pp. 1-13

- 27) FINE S.H. "The Marketing of Ideas and Social Issues" Praeger, New York, (U.S.A.), 1981

- 28) FORD R. "Pricing a Ticket to Ride" in: Modern Railways, (U.S.A.), August 1977, pp. 302-305

- 29) FORD D. "The Marketing of Nonprofit Making Organizations: A Preliminary Report" in: European Journal of Marketing, Vol. 10, London (G.-B.) No. 5/1976, pp. 266-279

- 30) FOX K.F. & KOTLER Ph. "The Marketing of Social Causes: the First 10 Years" in: Journal of Marketing, Vol. 44, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Fall 1980, pp. 24-33

- 31) GIBERT P. "Le contrôle de gestion dans les organisations publiques", Editions d'Organisation, Paris, 1980

- 32) HAWKINS D. "Anti-Smoking Campaign of the American Cancer Society", Intercollegiate Case Clearing House, Boston Mass., (U.S.A.), 1969

- 33) HERRON D.B. "Developping a Marketing Audit for Social Service Organizations", in LOVELOCK C.H. & WEINBERG C.B.: "Readings in Public and Nonprofit Marketing", The Scientific Press, The Stanford Barn, Palo Alto Calif., (U.S.A.), 1978, pp. 267-271

- 34) HERZLINGER &. "Why Data Systems in Nonprofit Organizations Fail" in: Harvard Business Review, Vol. 55, Boston Mass., (U.S.A.), No. 1, Jan.-Feb. 1977, pp. 81-86

- 35) HUGUENIN R.D. & SCHERER C. "Möglichkeiten und Grenzen von Verkehrssicherheitskampagnen", Bureau suisse de Prévention des Accidents (BPA/BfU), doc. no. 4, Berne, 1982

- 36) KLAPPER J.T. "Effects of Mass Communication", Free Press, New York, (U.S.A.), 1965

- 37) KOTLER Ph. & LEVY S.J. "Broadening the Concept of Marketing" in: Journal of Marketing, Vol. 33, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), January 1969, pp. 10-15

- 38) KOTLER Ph. & DUBOIS B. "Marketing Management", Analyse Planification et Contrôle", Publi-Union, 3ème Ed. française, Paris, 1977

- 39) KOTLER Ph. & ZALTMAN G. "Social Marketing: an Approach to Planned Social Change" in: Journal of Marketing, Vol. 35, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), July 1971, pp. 3-12
- 40) KOTLER Ph. & MINDAK W. "Marketing and Public Relations" in: Journal of Marketing, Vol. 42, No. 4, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Oct. 1978, pp. 13-20
- 41) KOTLER Ph. "Marketing for Nonprofit Organizations", Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J., (U.S.A.), 1975
- 42) KOTLER Ph. "Marketing for Nonprofit Organizations", 2ème Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J., (U.S.A.), 1982
- 43) KOTLER Ph. "Metamarketing: The Furthering of Organizations, Persons, Places and Causes" in: Marketing Forum, New York, (U.S.A.), July-Aug. 1971, pp. 13-23
- 44) KOTLER Ph. "A Generic Concept of Marketing" in: Journal of Marketing, Vol. 36, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), April 1972, pp. 46-54
- 45) LASSERRE A. "La Société anonyme à but non économique en droit suisse", thèse de doctorat, Université de Lausanne, Faculté de droit, 1976
- 46) LAZER W. "Le marketing social et la qualité de la vie" in: Chefs, Revue suisse de management, C.R.P.M., Lausanne Juin 1978, pp. 22-25
- 47) LAZER W. & KELLEY E. "Social Marketing: Perspectives and Viewpoints", Richard D. Irwin, Homewood Ill., (U.S.A.), 1973
- 48) LINDON D. "Marketing Politique et Social", Dalloz Gestion, Paris, 1976

- 49) LINDON D. "Le marketing sans but lucratif" in: Le Management-Direction, Paris, Avril 1974, pp. 50-55
- 50) LOVELOCK C.H. & WEINBERG C.B. "Cases in Public and Non-profit Marketing", The Scientific Press, The Stanford Barn, Palo Alto Calif., (U.S.A.), 1978
- 51) LOVELOCK C.H. & WEINBERG C.B. "Readings in Public and Nonprofit Marketing", The Scientific Press, The Stanford Barn, Palo Alto Calif., (U.S.A.), 1977
- 52) LOVELOCK C.H. & WEINBERG C.B. "Public and Nonprofit Marketing Comes of Age" in: Review of Marketing, (U.S.A.), 1978 pp. 413-452
- 53) LOVELOCK C.H. & TWICHELL J. "Low Fare Transit Plans Gain Nationwide Trials" in: Metropolitan (U.S.A.), May-June 1974, pp. 24-27
- 54) LOVELOCK C.H. "A Market Segmentation Approach to Transit Planning, Modeling and Management in: Gaedeke: "Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations", Goodyear Publishing Co., Santa Monica Calif., (U.S.A.), 1977 pp. 125-144
- 55) LOVELOCK C.H. "Marketing National Change: Decimalization in Britain" in: LOVELOCK & WEINBERG: "Readings in Public and Nonprofit Marketing", The Scientific Press, Palo Alto Calif., (U.S.A.), 1977, pp. 208-220
- 56) MAGAT R. "La Croix-Rouge telle qu'on la voit", Comité conjoint pour la réévaluation du rôle de la Croix-Rouge, Institut Henry-Dunant, Doc. de référence No. 6, Genève, 1975
- 57) MC. CONKEY D. "Management by Objectives for Nonprofit Organizations", Amacom, New York, (U.S.A.), 1975

- 58) MC. DONALD J. "Pricing Policies for Directory Assistance Service" in: Interfaces, No. 7, The Institute of Management Sciences, (U.S.A.), November 1976, pp. 5-18
- 59) MINDAK W.A. & BYBEE H.M. "Marketing's Application to Fund Raising" in: Journal of Marketing, Vol. 35, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), July 1971, pp. 13-18
- 60) NOVEMBER A. "La défense des consommateurs est-elle compatible avec les intérêts de l'économie?", Fédération Romande des Consommatrices, Genève, 1980
- 61) PARAMESWARAN A., GOLDSTUCKER J.L. & GREENBERG B.A. "A Market Opportunity Analysis for a Private Nonprofit Service Organization", in: Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), 1978 Educators' Proceedings, Series no. 43, pp. 355-358
- 62) PHILLIPS E.H. "Fund-Raising Techniques and Case Histories", Business Books Limited, London, (G.-B.), 1969
- 63) RADOS D.L. "Marketing for Nonprofit Organizations", Auburn House Publ. Co., Boston Mass., (U.S.A.), 1981
- 64) RATHMELL J.M. "Marketing in the Service Sector", Winthrop Publ., Cambridge Mass., (U.S.A.), 1974
- 65) ROGERS E.M. "Mass Media and Interpersonal Communication", in Ithied De Sola Pool: "Handbook of Communications", Rand Mc Nally, Chicago, (U.S.A.), 1973
- 66) ROSS R.D. "The Management of Public Relations", J. Wiley & Sons, New York, (U.S.A.), 1977
- 67) ROTSCCHILD M.L. "Marketing Communications in Non-Business Situations" in: Journal of Marketing, Vol. 43, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Spring 1979, pp. 11-20

- 68) RYANS A.B. & WEINBERG C.B. "Consumer Dynamics in Nonprofit Organizations" in: Journal of Consumer Research, Vol.5, (U.S.A.), June 1978, pp. 89-95
- 69) SERRAF G. "Propositions pour définir un véritable marketing des problèmes sociaux" in: Revue française de marketing, cahier 60, Adetem, Paris, Jan.-Fev. 1976, pp. 45-83
- 70) SEYMOUR H.J. "Designs for Fund-Raising: Principles, Patterns, Techniques", Mc. Graw-Hill Book Co., New York, (U.S.A.), 1966
- 71) SHAPIRO B.P. "The United Methodist Church", Intercollegiate Case Clearing House, Boston Mass., (U.S.A.), 1971
- 72) SHAPIRO B.M. "Marketing for Nonprofit Organizations" in: Harvard Business Review, Harvard Business School, (U.S.A.), Sept.-Oct. 1973, pp. 123-132
- 73) SHIBUTANI T. "Improvised News: A Sociological Study of Rumor", Bobbs-Merrill, Indianapolis, (U.S.A.), 1966
- 74) TANSLEY D. "Un ordre du jour pour la Croix-Rouge", Comité conjoint pour la réévaluation du rôle de la Croix-Rouge, Institut Henry-Dunant, Doc. de référence No. 5, Genève, 1975
- 75) THOMAS S.M. & JOLSON M.A. "Components of Demand for Major League Baseball" in: University of Michigan Business Review, Vol. 31, University of Michigan, Ann Arbor, (U.S.A.), No. 3, May 1979, pp. 1-6
- 76) TWICHELL J. & LOVELOCK C.H. "No Fare Public Transit: Seattle \$ 64'000 Question" in: Metropolitan, (U.S.A.), Jan.-Feb. 1974, pp. 19-22
- 77) WAGNER P.A. "Marketing for Nonprofit Organizations - from a Practitioner's point of View" in: P.J. Montana: Marketing in Nonprofit Organizations", Amacom, New York, (U.S.A.), 1978, pp. 38-51

- 78) WALDMAN C. "Cas Cergy-Pontoise (Version condensée)"
Intercollegiate Case Clearing House, Boston Mass., (U.S.A.),
1973
- 79) WASEM G. "Marketing for Profits and Nonprofits" in: P.J.
Montana: "Marketing in Nonprofit Organizations", Amacom,
1978, pp. 31-37
- 80) WEBSTER F.E. "Marketing in Not-For-Profit Organizations"
in: F.E. WEBSTER: "Social Aspects of Marketing", Prentice
Hall Inc., Englewood Cliffs N.J., (U.S.A.), 1974, pp. 73-92
- 81) WEINBERG C.B. "Marketing Mix Decision Rules for Nonprofit
Organizations" in: "Research in Marketing", Vol. 3, J.N.
Sheth Editor, Jai Press, Greenwich Connecticut, (U.S.A.),
1980, pp. 191-234
- 82) ZIKMUND W.G. & STANTON W.J. "Recycling Solid Wastes: A
Channel-of-Distribution Problem" in: "Journal of Marketing",
Vol. 35, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.),
July 1971, pp. 34-39

REFERENCES CONSULTÉES

- ABEL J., BRUNNER W., LEGRIS P.-Y., WOLFF G. "Le marketing et la publicité des services et entreprises publics", Séminaire de marketing non-publié, H.E.C., Université de Lausanne, 1978

- AULAGNON T. & JANICOT D. "La communication entre administration et administrés" in: Revue administrative, No. 165, Paris, 1975, pp. 311-319

- BARNHILL J.A. "Developping a Marketing Orientation - a Case Study of the Canadian Post Office" 1974 Combined Proceedings, Series No. 36, American Marketing Association, (U.S.A.), pp. 293-298

- BASSIN W.M. "A Marketing Technique for Student Recruiting" in: Research in Higher Education, Vol. 3, New York, (U.S.A.), 1975, pp. 51-65

- BERRY L.L. & GEORGE W.R. "Marketing the University: Opportunity in an Era of Crisis" in: Atlanta Economic Review, Vol. 25, Atlanta, (U.S.A.), July-Aug. 1975, pp. 4-8

- BERRY L.L. & ALLEN B.H. "Marketing's Crucial Role for Institutions of Higher Education in: Atlanta Economic Review, Vol. 27, Atlanta, (U.S.A.), July-Aug. 1977, pp. 24-31

- BERRY L.L. "Marketing Continuing Education Programs" in: Business Education Forums, (U.S.A.), April 1973, pp. 8-10

- BLAKELY E.J., SCHUTZ H. & HARVEY P. "Public Marketing: Policy Planning for Community Development in the City" in: Social Indicators Research, Vol. 4, (U.S.A.), 1977, pp. 163-184

- BOGART L. "The Marketing of Public Goods" in: The Conference Board Record, No. 1975, (U.S.A.)

- BON J. "L'Etat et la publicité: Réglementation et campagnes publiques", F.N.E.G.E./C.E.R.E.S.S.E.C., Paris/Cergy-Pontoise, 1981

- BON J., LOUPPE A. & MENGUY M. "Approches pour définir un marketing public" in: Revue française d'administration publique, Paris, No. 6/1978 (Avril-Juin), pp. 109-120
- CHATILLON G. & DOSTALER H. "Etude de marché à l'Orchestre Symphonique de Québec", Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, M.B.A. Québec, 1972
- CHEMAMA R. "Le panel des abonnés au téléphone de la Direction Générale des Télécommunications" in: Revue française de marketing, cahier 74, Adetem, Paris, No. 4/1978, pp. 95-108
- CLAXTON J.D., KINNEAR T.C., BRENT RITCHIE J.R. "Should Government Programs Have Marketing Managers?" in: University of Michigan Business Review, (U.S.A.), 1978, pp. 10-16
- COWELL D. & HENRY I. "Marketing of Local Authority Sport Centre Services" in: European Journal of Marketing, Vol. 11, London, (G.-B.), No. 6/1977, pp. 445-459
- DREYER F., FABER C., PROBST J. "Le meta-marketing", Séminaire de marketing non-publié, H.E.C., Université de Lausanne, 1978
- EIGLIER P. "Marketing et administration publique", Working-Paper No. 19, I.A.E., Université d'Aix-Marseille, Oct. 1974
- EL-ANSARY A.I. & KRAMER O.L. "Social Marketing: The Family Planning Experience" in: Journal of Marketing, Vol. 37, American Marketing Association (U.S.A.), July 1973, pp. 1-7
- ENGLUND A. "Changing Behavior Patterns: Sweden's Traffic Switch" in: Progress (Former Unilever Quarterly), Vol. 53 No. 27, March 1968, pp. 26-32
- ENIS B.M., KANGUN N. & MOKWA M.P. "Public Policy Development: A Marketing Perspective" in: Marketing News, American Marketing Association (U.S.A.), Feb. 24, 1978, pp. 2-4

- FARLEY J.U. & LEAVITT H.J. "Marketing and Population Problems" in: Journal of Marketing, Vol. 35, American Marketing Association, Chicago (U.S.A.), July 1971, pp. 28-33
- FELDMAN L.P. "Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing" in: Journal of Marketing, Vol. 35, American Marketing Association, Chicago (U.S.A.), July 1971, pp. 54-60
- FOX K.F. "Time As a Component of Price in Social Marketing" Marketing in the 80s - Changes and Challenges, American Marketing Association, 1980 Educators' Conference Proceedings, Chicago, (U.S.A.), 1980, pp. 464-467
- GAEDEKE R.M. "Marketing in Private & Public Nonprofit Organizations", Goodyear Publishing Co. Inc., Santa Monica Calif., (U.S.A.), 1977
- GELTZER H. & RIES A. "The Positioning Era: A Marketing Strategy for College Admissions in the 1980s" in: "A Role for Marketing in College Admissions", College Entrance Examination Board, New York, (U.S.A.), 1976, pp. 73-85
- GREENLAND F.A. & HEALY T.J. "A Marketing Approach to Spectator Sports" in: J.M. RATHMELL: "Marketing in the Service Sector", Winthrop Publ., Cambridge Mass., (U.S.A.), 1974, pp. 133-146
- GREER T.V. & MALCOLM J.G. "The U.S. Postal Service: a New Marketer" in: M.S.U. Business Topics, University of Michigan, (U.S.A.), Winter 1973, pp. 47-55
- GREYER E.T. "Marketing and Public Policy: a Contemporary View" in: Journal of Marketing, Vol. 38, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), July 1974, pp. 2-7
- GUTMAN E. "Effective Marketing of a Cancer Screening Program" in: Montana: "Marketing in Nonprofit Organizations", Amacom, New York, (U.S.A.), 1978, pp. 133-147

- HANSEN R.W., COCANOUGH A.B. & HARVEY M.G. "An Application of Marketing Concepts in the Public Sector: A Case Study" 1974 Combined Proceedings, Series No. 36, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.)

- HESSELBACH W. "Les entreprises d'intérêt général", Ed. Mouton, Paris, 1973

- HUNT S.D. "The Nature and Scope of Marketing" in: Journal of Marketing, Vol. 40, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), July 1976, pp. 17-28

- IRELAND R.C. "Using Marketing Strategies to Put Hospitals on Target" in: Hospitals, American Hospital Association

- JAHAM (DE) M.-R. "Le défi de la publicité institutionnelle" in: Revue française de Marketing, cahier 77, Adetem, Paris, No. 2/1979, pp. 33-41

- KOTLER Ph. & DUBOIS B. "Le marketing en marche" in: Revue française de marketing, cahier 67, Adetem, Paris, Mars-Avril 1977, pp. 65-79

- KOTLER Ph. "Atteindre des objectifs sociaux à travers un marketing social" in: Revue française de marketing, cahier 60, Adetem, Paris, Jan.-Fev. 1976, pp. 27-44

- KOTLER Ph. & DUBOIS B. "A Marketing Orientation for Colleges and Universities" document non publié, Northwestern University, Evanston Ill., (U.S.A.), July 1972

- KOTLER Ph. "Strategies for Introducing Marketing into Non-profit Organizations" in: Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol. 43, Chicago, (U.S.A.), Jan. 1979, pp. 37-44

- KOVACH C. "A Hungry Problem for Zoos: in Search of New Prey" in: Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions, Subhash C. Jain, American Marketing Association, Chicago Ill., (U.S.A.), 1978 Educators' Proceedings, Series 43, pp. 350-354

- KRACHENBERG A.R. "Bringing the Concept of Marketing to Higher Education" in: Journal of Higher Education, Vol. 43, New Dehli (India), May 1972, pp. 369-381

- LABIDOIRE A. "Sécurité routière: un marketing de profit collectif" in: Revue française de Marketing, cahier 60, Adetem, Paris, Jan.-Fev. 1976, pp. 95-109

- LACZNIAK G.R., LUSCH R.F., MURPHY P.E. "Social Marketing: its Ethical Demensions" in: Journal of Marketing, Vol. 43, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Spring 1979, pp. 29-36

- LACZNIAK G.R. & MICHIE D.A. "The Social Disorder of the Broadened Concept of Marketing" in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 7, (U.S.A.), Summer 1979, No. 3, pp. 214-232

- LAUFER R. "Le marketing du service public" in: Revue française de gestion, Hommes et techniques, Paris, Nov.-Déc. 1976, pp. 72-87

- LAZER W. "Marketing's Changing Social Relationships" in: Journal of Marketing, Vol. 33, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Jan. 1969, pp. 3-9

- LEISTER D.V. "Clientele Identification: Applied Metamarketing in Higher Education Administration" in: Journal of Higher Education, Vol. 46, New Dehli, (India), July-August 1975, pp. 381-398

- LEVY S.J. & KOTLER Ph. "Beyond Marketing: The Furthering Concept" in: California Management Review, Vol. 12, Los Angeles, (U.S.A.), Winter 1969, pp. 67-73

- LEVY S.J. & KOTLER Ph. "Toward a Broader Concept of Marketing's Role in Social Order" in: Journal of Academy of Marketing Science, (U.S.A.), Vol. 7, No. 3, Summer 1979, pp. 233-238

- LOVELOCK C.H. & WEINBERG C.B. "Contrasting Private and Public Sector Marketing" 1974 Combined Proceedings, Series No.36, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), pp. 242-247
- LUCK D.J. "Broadening the Concept of Marketing: Too Far" in: Journal of Marketing, Vol. 33, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), July 1969, pp. 53-55
- MAC STRAVIC R.E. "Should Hospitals Market?" in: Hospital Progress, Catholic Hospital Association, (U.S.A.), Aug. 1977
- MADDALENA L.A. "A Communications Manual for Nonprofit Organizations", Amacom, New York, (U.S.A.), 1981
- MANOFF R.K. "The Mass Media Family Planning Campaign for the United States" in: Using Commercial Resources in Family Planning Programs, Honolulu: East-West Center, (U.S.A.), 1973, pp. 113-118
- MARTIN W. "The Baptists Want You" in: Texas Monthly, (U.S.A.), February 1977, pp. 85-87 & 149-157
- MATHEWSON W. "With The Right Tactics, it's Easy to Market a Three-Legged Cat" in: Wall Street Journal, New York, (U.S.A.), 6 March 1975
- MC ANALLY S.R. "Fund Raising: Development of an Annual Giving Program" in: LOVELOCK & WEINBERG: "Readings in Public and Nonprofit Marketing", the Scientific Press, Palo Alto Calif., (U.S.A.), 1978, pp. 87-92
- MONTANA P.J. "Marketing in Nonprofit Organizations", Amacom, New York, (U.S.A.), 1978
- MONTMARIN (DE) F. "La campagne "Bison futuré" in: Revue française du marketing, cahier 77, Adetem, Paris, No. 2/1979, pp. 63-66

- MORISON B.G. & FLIEHR K. "In Search of an Audience" in: LOVELOCK & WEINBERG: "Readings in Public and Nonprofit Marketing", The Scientific Press, Palo Alto Calif., (U.S.A.), 1978

- MURPHY P.E. & MC. GARRITY R.A. "Marketing Universities: A Survey of Student Recruitment Activities" in: College and University, Vol. 53, No. 3, Spring 1978, Washington D.C., (U.S.A.), pp. 249-261

- NAIDU G.M. "Systems Approach to the Marketing Aspects of Higher Education" Ph. D. Dissertation, Michigan State University, (U.S.A.), Reproduction by University Microfilms, London, (G.-B.), 1978

- OHALLARON R.D., STAPLES J. & CHIAMPA P. "Marketing Your Hospital" in: Hospital Progress, Catholic Hospital Association (U.S.A.), Dec. 1976

- PURTSCHERT R. "Marketing in Verbaenden" in: Die Unternehmung, P. Haupt Verlag, Berne, No. 1/1979, pp. 61-82

- RATHMELL J.M. "Marketing Health Services" in: J.M. RATHMELL: "Marketing in the Service Sector", Winthrop Publ. Inc, Cambridge Mass., (U.S.A.), 1974, pp. 169-177

- RATHMELL J.M. "Marketing by the Federal Government" in: M.S.U. Business Topics, Summer 1973, University of Michigan, (U.S.A.), 1973, pp. 21-28

- RATHMELL J.M. "Marketing Spectator Sports" in: Marketing in the Service Sector", Winthrop Publ. Inc., Cambridge Mass., (U.S.A.), 1974, pp. 125-131

- RICKLEFS R. "Museums Merchandise More Shows and Wares to Broaden Patronage" in: Wall Street Journal, Vol. 93, New York, (U.S.A.), No. 32, 14 August 1975

- RITCHIE J.R. BRENT "Metamarketing: A Developing Concept and its Relevance for Managers in the Government Sector" in: Optimum, Vol. 4, Hull Québec, No. 2/1973, pp. 5-18
- SAYAS M. & LEONARDI J.-P. "Service public et service du public", Working-Paper no. 94, I.A.E., Université d'Aix-Marseille, 1977
- SAYAS M. & MONTEBELLO M. "Quand les usagers deviennent des clients", Working-Paper no. 141, I.A.E., Université d'Aix-Marseille, 1979
- SHETH & WRIGHT "Marketing Analysis for Societal Problems" University of Illinois, Urbana Ill., (U.S.A.), 1974
- SIMON J.L. "Market Segmentation in Promoting Contraception" in: Studies in Family Planning, (U.S.A.), March 1974, pp. 90-97
- TAKAS A. "Societal Marketing: A Businessman's Perspective" in: Journal of Marketing, Vol. 38, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), Oct. 1974, pp. 2-7
- URBAN G.L. & NESLIN S.A. "The Design and Marketing of New Educational Programs", Working-Paper No. 873-76, Alfred P. SLOAN, School of Management, (U.S.A.), 1977
- WEBSTER F.E. "Social Aspects of Marketing", Fondation of Marketing Series, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs N.J., (U.S.A.), 1974
- WEINBERG C.B. "Building a Marketing Plan for the Performing Arts" in: Bulletin of the Association of College, University and Community Arts Administrators, (U.S.A.), May 1977, pp. 1-7
- WEINBERG C.B. & SHACHMUT K.M. "Arts Plan: A Model Based System for Use in Planning a Performing Arts Series" in: Management Science, the Institute of Management Science, (U.S.A.), February 1978, pp. 654-664

- WIEVIORKA M. "Le marketing urbain" in: Espace & Société, No. 16, Paris, 1975, pp. 109-123

- WILKIE W.L. & GARDNER D.M. "The Role of Marketing Research in Public Policy Decision Making" in: Journal of Marketing, Vol. 38, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), January 1974, pp. 38-47

- WILLIAMS R. "Marketing "Outward Bound"" in: European Journal of Marketing, Vol. 11, London, (G.-B.), No. 6/1977, pp. 475-488

- ZALTMAN G. & VERTINSKY A. "Health Service Marketing: A Suggested Model" in: Journal of Marketing, American Marketing Association, Chicago, (U.S.A.), July 1971