

Préface

Je l'avais littéralement dévoré.

L'ouvrage *Management public et non marchand. Guide pratique* de Baudouin Meunier publié à l'été 2020 m'a marqué.

Tant dans la pertinence du contenu que celle des circonstances : notre toute première rentrée scolaire, du maternel au supérieur, en mode « covid ». C'était au temps où les institutions du non-marchand devaient faire preuve d'encore plus de résilience et d'agilité que de coutume. C'était au temps, aussi, où il se rappelait au grand public à quel point ces missions étaient « essentielles ». En une après-midi, j'en fis mon affaire tant je pris plaisir à passer entre les thèmes, les chapitres, mais surtout, entre les exemples concrets utilisés par l'auteur au gré du récit pour illustrer son propos. J'y retrouve, à titre personnel, l'un des managers qui m'a challengé alors que j'étais en lice pour devenir l'Administrateur général de Wallonie-Bruxelles Enseignement : avec précision, intelligence et une conviction que tout peut toujours être remis en question.

Dès lors, cela fut une évidence de répondre par la positive à la demande de Baudouin Meunier de donner mon feedback pour enrichir la seconde édition. Si la première édition avait déjà tout de convaincant, la seconde s'annonçait comme un futur grand cru.

Alors, que dire à présent quand, *in fine*, Baudouin Meunier me demandât de préfacer celle-ci. Voilà une belle responsabilité pour le manager du non-marchand que je suis.

Le management en général et les pratiques variées font couler beaucoup d'encre et nourrissent un nombre invraisemblable d'ouvrages à la qualité extrêmement variable, ce qui s'avère déroutant si l'on souhaite poser un choix. Pourtant, dans toute cette profusion, il est paradoxal de constater que les travaux consacrés au management dans les organisations du secteur non-marchand, qu'il s'agisse d'associations, fondations, services publics, organisations non gouvernementales ou de toute autre forme de structure à but non directement lucratif... sont rares. Très rares même. Particulièrement en Belgique francophone, alors que ce large et riche secteur y occupe pourtant une position tout aussi importante que stratégique dans la société et dans son produit intérieur brut (PIB).

Le management des organisations non-marchandes revêt pourtant bien une importance cruciale dans nos sociétés contemporaines, car elles jouent un rôle essentiel en répondant à des besoins primaires fondamentaux tels que la santé, l'éducation, la justice, la culture, l'aide aux personnes, pour n'en citer que quelques-uns. Malgré leur impact social significatif, le management au sein de

ces structures demeure souvent méconnu, voire ignoré, et ses spécificités insuffisamment explorées et théorisées. D'aucuns ont même longtemps soutenu que la reddition de comptes n'avait pas à s'appliquer au non-marchand. Grave erreur. C'est tout l'inverse que doivent faire les services publics et le secteur non-marchand tout entier pour assurer sa pérennité et honorer la responsabilité des deniers publics qui lui sont confiés. Non, la privatisation n'arrange certainement pas tout miraculeusement. Les contre-exemples sont d'ailleurs nombreux. Il revient alors aux institutions non marchandes de démontrer la qualité des services rendus, l'efficacité de leurs actions, l'efficience de leur modèle de gestion, l'irréprochabilité de leurs pratiques, et la durabilité de leur fonctionnement.

C'est cette lacune que le livre que vous tenez entre les mains se propose de combler en offrant une analyse approfondie des pratiques et des défis du management dans les organisations non marchandes, assortie de nombreux exemples concrets auxquels l'auteur a lui-même pris part durant sa riche carrière professionnelle et ses différentes fonctions et positions occupées.

Tant en matière de management que de non-marchand, Baudouin Meunier en connaît un rayon. Il dédia déjà sa thèse en sciences économiques à cette question. Tour à tour consultant, chef de cabinet, professeur d'université, membres de comités de direction de grandes organisations (Belgacom, bpost), patron d'hôpital... Que ce soit à travers un impact notable sur la législation autour de ces organes que sur leur théorisation et modélisation, son influence sur la question est remarquable. Partout où il est passé, il a connu, et surtout soutenu, nombre d'initiatives de modernisation et de gain en efficience dans les secteurs public et non marchand.

En parcourant ces pages, le lecteur découvrira les subtilités et les particularités de la gestion de ces structures, qui se distinguent par leur mission sociale évidente et aussi par leur mode de fonctionnement, de financement, et leurs relations avec les parties prenantes pour ne citer que ces seuls aspects.

La gestion des ressources humaines dans les organisations non-marchandes, par exemple, nécessite une approche distincte, intégrant davantage la motivation des travailleurs souvent engagés, pour partie au moins, davantage par conviction personnelle que pour des considérations matérielles. La gestion financière y est également unique, avec une dépendance plus ou moins forte aux subventions, voire aux dons et à d'autres formes de financement externe, requérant une rigueur et une transparence accrues.

Le leadership dans ces organisations doit savoir conjuguer inspiration et pragmatisme, alignant les équipes autour de valeurs et d'objectifs communs tout en naviguant dans un environnement souvent incertain et en constante évolution. Contrairement à certaines idées reçues, s'ils veulent être efficaces,

les leaders dans le non-marchand doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation et d'innovation parfois hors du commun, tout en restant fidèles à la mission de leur organisation. Un exercice d'équilibriste qui demande à la fois sensibilité et robustesse. À défaut, l'inertie guette et avec elle une mauvaise image d'inefficacité, du moins en apparence.

Au fil des chapitres, l'auteur aborde des thèmes variés, allant de la gouvernance aux stratégies de communication, en passant par la mesure de l'impact social et la gestion des crises. Chaque sujet est traité avec un regard à la fois théorique et pratique, enrichi de nombreux exemples concrets et témoignages.

J'espère que cet ouvrage vous offrira, que vous soyez professionnel, étudiant, manager, chercheur, praticien ou simple curieux, des clés pour comprendre et améliorer le fonctionnement des organisations non marchandes. Plus encore, je forme le vœu qu'il inspire et outille celles et ceux qui, chaque jour, mettent leur talent et leur énergie au service de causes qui transcendent l'intérêt individuel pour le bien collectif.

Si Baudouin Meunier pose un avis pragmatique sur le secteur en Belgique francophone, s'il parle vrai, son message est également rassembleur et mobilisateur. Oui, il est possible de faire mieux. Oui, il est possible de s'affranchir des contraintes. Ensemble, continuons à renforcer ces structures indispensables, à améliorer leurs pratiques et à célébrer leur contribution inestimable à la société. Notamment en écoutant davantage l'utilisateur et en le plaçant au centre de nos processus, mais aussi en entendant davantage les équipes et les membres du personnel en nous rendant régulièrement sur le « gembu », le « vrai lieu », le terrain, là où se passe les choses concrètes pour reprendre ce thème cher au *Lean management* auquel fait habilement référence l'auteur.

Feu le ministre d'État Philippe Maystadt, avec qui Baudouin Meunier et moi-même avons eu le privilège de travailler à trente ans d'intervalle, citait souvent Sören Kierkegaard en ces termes : « La vie doit être vécue en regardant vers l'avenir mais elle ne peut être comprise qu'en se retournant vers le passé. » Voici donc un ouvrage à mettre dans toutes les mains des actuels et futurs gestionnaires du non-marchand, mais aussi pourquoi pas dans celles de leurs homologues du secteur privé qui y découvriront d'autres facettes, d'autres solutions pour une meilleure gestion des organisations complexes.

À l'heure où nos sociétés n'ont jamais aussi rapidement évolué et où nos mondes se complexifient, coincées entre défis budgétaire, technologique et climatique, nos organisations doivent être managées avec expertise et conviction. Puisse cet ouvrage y contribuer.

Julien NICAISE
Administrateur Général de Wallonie-Bruxelles Enseignement