



Votre entreprise est-elle compétitive?

Les organismes sans but lucratif (OSBL) n'ont jamais vraiment été considérés comme des entreprises devant prôner la compétitivité. Contrairement aux entreprises à but lucratif, qui concurrencent pour obtenir des clients et dont la survie dépend de leur capacité à fournir des produits et des services à des clients payants et satisfaits, plusieurs organismes sans but lucratif n'opèrent pas dans une économie de marché mais plutôt dans un système de subventions et de memberships où les services peuvent ne pas être viables.

En d'autres mots, le marché peut ne pas fournir les ressources nécessaires pour accommoder les fournisseurs de manière continue. De plus, le client (client ou actionnaire) ne décide pas quelle association obtient le financement continu adéquat. (En fait, plusieurs OSBL sont considérés comme des «sources uniques», soit le seul endroit où obtenir le service, donc le choix du fournisseur devant recevoir le financement n'est pas vraiment présent, même si le client a son mot à dire). Par conséquent, les organismes sans but lucratif n'ont pas vraiment eu de raisons de remettre en question le statu quo, de se demander si les besoins des clients ou des membres étaient satisfaits, ou d'examiner la rentabilité ou la qualité des services disponibles.

L'environnement de la compétition a changé. Les investisseurs, les membres et les clients commencent à demander plus de responsabilité. Les OSBL à source unique s'aperçoivent que leur succès en encourage d'autres à entrer dans le domaine et à concurrencer pour les subventions. L'argent des subventions et les contributions de membership deviennent de plus en plus difficiles à obtenir, même lorsque les besoins et la demande augmentent. Cette dernière tendance, accroître la demande pour un bassin de ressources réduit, force les OSBL à revoir leur façon de faire des affaires, de compétitionner lorsque cela est approprié, d'éviter de copier des services comparables existants et d'augmenter la collaboration lorsque possible.

SURVOL: La matrice MacMillan pour l'évaluation situationnelle des programmes

La matrice MacMillan est un outil de valeur inestimable spécialement conçu pour aider les OSBL à évaluer leurs programmes sous cet angle. La matrice est basée sur l'hypothèse que la copie de services comparables existants (compétition non nécessaire) entre des organismes sans but lucratif peut fragmenter les ressources limitées disponibles, affaiblissant ainsi tous les fournisseurs et les rendant incapables d'améliorer la qualité et la rentabilité des services offerts aux clients.

La méthodologie derrière la matrice suppose aussi que d'essayer de tout offrir à tout le monde peut engendrer des services de faible qualité ou médiocre. Les OSBL devraient plutôt se concentrer sur la fourniture de services de qualité supérieure d'une manière plus concentrée (et peut-être limitée). La matrice aide donc les organismes à réfléchir sur certaines questions très pragmatiques :

- Sommes-nous la meilleure entreprise pour fournir ce service?
- La compétition est-elle bonne pour nos clients?
- Faisons-nous trop de choses à la fois, sans la capacité de se maintenir?
- Devrions-nous travailler en collaboration avec un autre organisme pour fournir ces services?

Utiliser la matrice MacMillan est un processus relativement simple, visant à évaluer chaque programme actuel à l'aide de quatre critères précis, décrits ci-dessous.

1. Correspondance

Il s'agit du degré avec lequel un programme correspond ou s'ajuste parfaitement bien à un organisme.

2. L'attrait du programme

L'attrait du programme est le degré avec lequel un programme est attrayant pour l'organisme du point de vue économique. Aucun programme ne serait classé comme hautement attrayant à moins qu'il ne soit coté « attrayant » pour une grande majorité des critères spécifiques.

3. Couverture alternative

La couverture alternative est l'étendue de l'offre de services similaires. Si aucun autre grand ou plusieurs autres petits programmes comparables ne sont offerts dans la même région, le programme est coté comme « faible couverture ». Autrement, la couverture est « élevée ».

4. Position concurrentielle

La position concurrentielle est le degré avec lequel l'organisme a la capacité et le potentiel de livrer le programme qui est plus important que les autres agences, une combinaison de l'efficacité, de la qualité, de la crédibilité et de la domination ou de la part de marché de l'organisme.

Après que chaque programme ait été coté par le personnel de haute direction et par les membres du conseil en ce qui a trait aux critères ci-dessus, les résultats sont présentés sous forme de tableaux et chaque programme est ensuite placé dans la matrice MacMillan. Par exemple, un programme qui concorde bien, qui est jugé attrayant et qui devient un fort compétiteur mais pour lequel il existe une couverture alternative élevée, serait positionné dans la cellule numéro 1.

Lorsque tous les programmes ont été placés dans une position adéquate dans la matrice, l'organisme peut analyser son ensemble de programmes, parfois appelé « portefeuille de programmes » et, avec l'aide d'un associé du Groupe Osborne, décider si des ajustements sont nécessaires, puisque les 10 cellules sont prescriptibles.

		Attrait du programme élevé : Programme « facile »		Attrait du programme faible : Programme « difficile »	
		Couverture Alternative <i>Élevée</i>	Couverture Alternative <i>Faible</i>	Couverture Alternative <i>Élevée</i>	Couverture Alternative <i>Faible</i>
Bonne correspondance	Position concurrentielle forte	1	2	3	4
	Position concurrentielle faible	5	6	7	8
Mauvaise correspondance		9		10	

Exprimer clairement les stratégies antérieures

La majorité des organismes fonctionne selon les principes de certains programmes et de stratégies organisationnelles, bien que souvent elles ne sont pas reconnues comme de réelles stratégies. Une fois qu'un organisme a entrepris une planification stratégique, il faut rendre ces tacites stratégies explicites et les incorporer dans cette considération délibérée sur les directions futures de l'organisme.

Ceci devrait se produire lors de l'évaluation de la situation. Un associé du Groupe Osborne peut aider l'organisme à trouver d'anciens patterns d'exploitation ou d'affectation des ressources, à analyser ces stratégies afin de savoir si elles étaient efficaces ou non et pourquoi, et si elles devraient être choisies comme stratégies futures.

Identification des problèmes critiques

Lorsque l'évaluation de la situation est complétée, un comité de planification serait en poste pour identifier tous les problèmes critiques et fondamentaux et les choix auxquels fait face l'organisme, et commencerait ensuite à se pencher sur ces problèmes et à identifier les priorités. Ces questions (habituellement, un maximum de six ou huit problèmes se qualifient) deviennent le cadre pour la prise de décisions devant se faire en ce qui a trait aux stratégies, aux objectifs et buts à long terme et aux exigences financières.

Pour arriver à cette liste finale de réels problèmes critiques, un associé du Groupe Osborne pourrait aider le comité de planification à faire un brainstorming afin de produire une liste de problèmes et de les traiter par la suite. Il est important que la liste finale soit courte pour ne pas que l'organisme ne perde son focus et qu'il ne sabote ses bonnes intentions.

Finalement, il se peut que des recherches additionnelles soient nécessaires afin de recueillir des informations spécifiques sur de nouvelles opportunités pouvant être développées. Ceci pourrait inclure : une description des nouveaux objectifs de membership et leurs besoins, la description de nouveaux produits et/ou de services avec une description des coûts de démarrage, une analyse de la concurrence, des stratégies de mise en marché, des projections financières à long terme et une analyse de rentabilité.

Pour de plus amples informations ou pour établir un premier rendez-vous avec un associé du Groupe Osborne, veuillez contacter Jane Rounthwaite @ (416) 498-1550.