

MARKETING / COMMUNICATION

# MARKETING & COMMUNICATION DES ASSOCIATIONS

Karine GALLOPEL-MORVAN  
Pierre BIRAMBEAU  
Fabrice LARCENEUX  
Sophie RIEUNIER

3<sup>e</sup> édition

DUNOD

Suivi éditorial : Chloé Schiltz et Yaël Bourcet  
Fabrication : Martine Pierron  
Mise en pages : Belle Page  
Crédit photo de couverture : © Arthimedes / Shutterstock

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, Paris, 2021  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-079131-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

**Ce livre est dédié à la mémoire de Damien Birambeau,  
Fondateur de Jaccede.**



# Présentation des auteurs



## ***Karine Gallopel-Morvan (coordinatrice)***

Professeure des Universités à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) et Professeure honoraire à l'université de Stirling (Écosse), Karine Gallopel-Morvan travaille sur les stratégies de prévention des comportements tabagiques et de mésusage d'alcool. Sur ces sujets, elle collabore régulièrement avec des associations (Comité National Contre le Tabagisme, Association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie, Alcohol Focus Scotland, etc.) et des organismes publics (OMS, UE, INSERM, MILDECA, etc.). Elle est membre du Haut Conseil de Santé Publique, des Conseils Scientifiques de Santé Publique France et de l'Observatoire Français des Drogues et Toxicomanies. Elle est co-auteure, avec Santé publique France, de l'ouvrage *Marketing social. De la compréhension des publics au changement de comportement* sorti en 2019 aux presses de EHESP.

## ***Pierre Birambeau***

Cofondateur du Téléthon en France, Pierre Birambeau a été administrateur et vice-président de l'AFM (Association Française contre les Myopathies) entre 1978 et 1986, puis, directeur du Téléthon jusqu'en 2001. Passionné par le milieu associatif, il est cofondateur en 2004 des UMA (Unités de formation au Management Associatif) en partenariat avec l'École des Mines et à destination des élus, salariés et bénévoles associatifs. Il s'est particulièrement engagé dans l'enseignement de la stratégie, la gestion des bénévoles, la création d'événements et les partenariats associations entreprises.

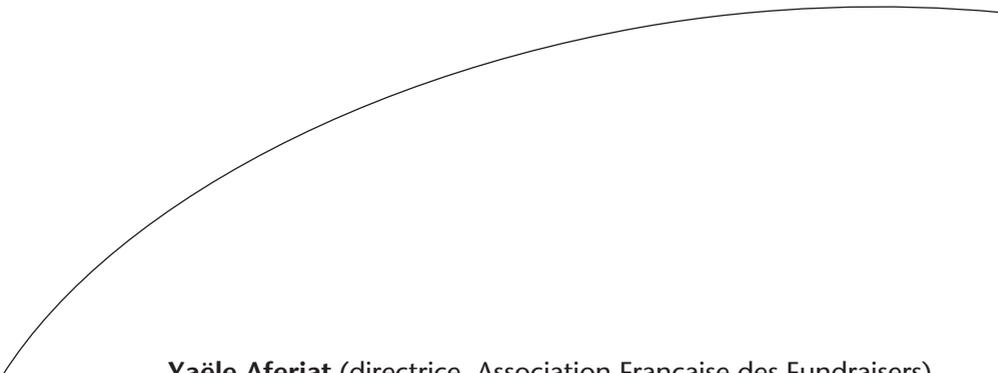
## ***Fabrice Larceneux***

Chercheur CNRS au centre de recherche DRM (Dauphine Recherche en Management), agrégé d'économie et de gestion, Fabrice Larceneux mène des recherches dans le domaine du marketing sociétal. Ses travaux sont publiés dans des revues telles que *Journal of Consumer Policy*, *Journal of Business Ethics* ou *Recherche et Applications en Marketing* et portent notamment sur les stratégies de mécénat, les stratégies de labellisation et de signalisation de la qualité et l'effet de l'opinion des tierces parties sur la relation marchande entre l'entreprise et le consommateur.

## ***Sophie Rieunier***

Professeur des universités à l'IAE Gustave Eiffel (Université Gustave Eiffel), Sophie Rieunier travaille sur les facteurs explicatifs du comportement de don et de legs des particuliers. Dans le cadre de ses recherches, elle a collaboré avec différentes organisations (le Cerphi, l'association Recherches et Solidarité, le Musée du Louvre, AIDES, les Petits Frères des Pauvres, la Ligue contre le Cancer, France Adot ou encore l'AFF (l'Association Française des Fundraisers)). Ses recherches sont conduites au sein de l'IRG (Institut de Recherche en Gestion) où elle encadre plusieurs thèses de doctorat sur le thème du « comportement de don ». Passionnée par le monde associatif, elle enseigne le « marketing non marchand » dans différents diplômes universitaires. Elle co-dirige à l'Université Gustave Eiffel le master GESS « Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires ».

# Remerciements



**Yaële Aferiat** (directrice, Association Française des Fundraisers)

**Pierre Arwidson** (directeur adjoint de la Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Marie Augereau** (ex-responsable d'un Resto du cœur)

**Justine Avenel-Roux** (chargée de marketing social, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Ann Avril** (directrice du développement des ressources, Unicef)

**Emmanuelle Béguinot** (directrice, Comité National Contre le Tabagisme)

**Jean-Philippe Bertocchio** (ancien président, Club des Jeunes Néphrologues)

**Damien Birambeau** (fondateur de Jaccede)

**Vincent Blyweert** (Coordinateur d'Animation chez Secours Catholique-Caritas France)

**Vital Bottura** (directeur général, Pansac France)

**Daniel Bruneau** (ex-directeur de la collecte de fonds, Petits Frères des Pauvres)

**Philippe Castera** (coordinateur général de la Coordination Régionale Addictions de Nouvelle Aquitaine – COREADD, ex-AGIR 33)

**Françoise Cholet** (directrice de l'association Jeune France Cholet)

**Jean-Louis Da Costa** (ex-directeur du Téléthon, AFM, AFM-Téléthon)

**Félicie David** (chargée de marketing social, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Jennifer Davies** (chargée de plaidoyer, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Olivier Dénoue** (secrétaire délégué général exécutif chez la LPO : Ligue de Protection des Oiseaux)

**René Didi** (ex-directeur du développement, Fédération Nationale des Caisses d'Épargne)

**Joyce Eavans** (responsable marketing digital, Adfinitas Paris)

**Les Étudiants du master 2 Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires de l'IAE Gustave Eiffel**

**Christine Filbien** (responsable de la gestion de la base de données « donateur » aux Petits Frères des Pauvres)

**Frédéric Fournier** (partenaire de l'European network of Fundraising Agencies)

**Joëlle Froidure** (psychologue)

**Françoise Gaudel** (directrice générale de l'association Je ne fume plus !)

**Fabien Girandola** (professeur des Universités en psychologie sociale à l'Université Aix-Marseille)

**Romain Guignard** (chargé d'expertise scientifique, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Valérie Guitet** (chargée de mission Prévention addictions à l'ANPAA Pays de Loire)

**Nicolas Hamel** (responsable des partenariats entreprises, ADIE)

**Christophe Herlédan** (directeur, MINT)

**Elisabeth Ilinski** (ex-responsable partenariat, Médecins du Monde, BPS Conseil)

**Cécile Joyeux** (chargée de mission de communication à l'Association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie (ANPAA))

**Christine Jumel** (coach à son compte)

**Jean-Paul Kogan-Recoing** (co-gérant, ONG - Conseil)

**Christophe Leroux** (directeur communication et développement, Ligue Nationale Contre le Cancer)

**Claire Malard** (chargée de communication, les Vieilles Charrues)

**Jacques Malet** (président, association Recherches et Solidarités)

**Yves Martinet** (président, Comité National Contre le Tabagisme)

**Anna Mercier** (chargée de marketing social, unité Santé sexuelle, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Viêt Nguyen Thanh** (responsable de l'unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Constance Nora** (directrice du mécénat, déléguée générale, Fondation Club Méditerranée)

**Anne Pasquereau** (chargée d'études et de recherche, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Olivier Smadja** (chef de projets, unité Addictions, Direction de la prévention-promotion de la santé, Santé publique France)

**Hinde Tizaghti** (chargée de mission nutrition et obésité à l'ARS des Hauts-de-France)

**Bruno Touboul** (président de Laval Poker Club)

**Rémi Touja** (webmarketing manager, Surfrider Foundation Europe)

**Antoine Vaccaro** (président du CerPhi, président Fair-Com)

**Alexis Vandevivère** (directeur agence Adfinitas Paris)

Merci aux associations qui nous ont autorisés à reproduire dans cet ouvrage leurs logos, visuels, publicités ou communiqués de presse.

Nos remerciements vont également à nos étudiants pour les échanges très riches nés autour des réflexions contenues dans ce livre. Il y a certainement peu de cours qui suscitent autant de débats et d'émotions. Nous espérons que ce livre leur offrira des éléments de réponses et synthétisera bien l'ensemble de leurs réflexions.

Un grand merci à Christian Pinson qui a cru dès le début, dès la première édition de cet ouvrage, à notre projet, qui nous a toujours soutenus et dont la relecture extrêmement attentive a permis d'accroître considérablement la qualité de ce manuscrit.

Enfin, nous souhaitons remercier nos familles pour leur soutien affectif constant : Alice, Claude, Colette, Emma, Kemo, Stéphane, Rémy, Jean-Philippe.



# Sommaire

<b>Présentation des auteurs</b>	V
<b>Remerciements</b>	VII
<b>Introduction ■ Pourquoi intégrer une démarche marketing dans les associations ?</b>	1
Qu'est-ce que le marketing ?	2
Les idées reçues et critiques à l'encontre du marketing	13
Objectifs de cet ouvrage	15
<b>Chapitre 1 ■ Comment recruter, intégrer et fidéliser les bénévoles ?</b>	17
Que cherchent les bénévoles ?	18
Qui faut-il recruter ?	23
Comment recruter et intégrer les bénévoles de terrain ?	26
Comment identifier et intégrer les bénévoles administrateurs ?	40
<b>Chapitre 2 ■ Comment se faire connaître et gérer son image ?</b>	47
Exemples de communication d'associations	48
Préalable : pourquoi et vers qui communiquer ?	51
Avant de communiquer : se doter d'un logo	54
La brochure de présentation, la newsletter	57
La diffusion d'une publicité dans les médias	60
Les relations avec les médias et les journalistes	66
L'organisation d'événements et de manifestations	73
Le lobbying ou les relations avec les institutionnels	77
<b>Chapitre 3 ■ Comment collecter des fonds auprès des particuliers ?</b>	85
Fixer le tarif des cotisations	86
Collecter des dons : le comportement des donateurs	89
Les outils de la collecte de don	103

<b>Chapitre 4 ■ Comment conclure des partenariats avec les entreprises ?</b>	133
Avantages financiers, fiscaux et réglementation des partenariats	135
Qu'attendent associations et entreprises d'un partenariat ?	142
Que peuvent craindre les associations et les entreprises ?	150
La recherche et la mise en œuvre de partenariats	157
<b>Chapitre 5 ■ Comment réaliser une communication efficace pour changer les comportements ?</b>	173
Principes clefs de la persuasion publicitaire	174
Au-delà de la communication : le marketing social	190
<b>Chapitre 6 ■ Comment communiquer et collecter des fonds sur Internet ?</b>	209
Internet, un media incontournable	210
Les associations et le numérique : panorama des pratiques	211
La communication digitale	214
La collecte de fonds en digital	239
<b>Conclusion ■ Réaliser un autodiagnostic de sa démarche marketing</b>	261
<b>Références bibliographiques</b>	269

## Introduction

# Pourquoi intégrer une démarche marketing dans les associations ?

Par Pierre Birambeau  
et Sophie Rieunier

*« Mes amis, au secours... Une femme vient de mourir gelée, cette nuit à trois heures, sur le trottoir du boulevard Sébastopol, serrant sur elle le papier par lequel, avant-hier, on l'avait expulsée. Chaque nuit, ils sont plus de 2 000 recroquevillés sous le gel, sans toit, sans pain, plus d'un presque nu. »*

1<sup>er</sup> février 1954, Henri Groues, qui va devenir « l'abbé Pierre », scandalisé par la misère et le sort des sans-logis, lance un appel sur Radio Luxembourg (RTL). L'association Emmaüs est rapidement connue de tous. Une loi contre toute expulsion durant les mois d'hiver est votée et des milliers de logements sont construits pour les plus démunis. Trente et un ans plus tard, c'est au tour de Michel Coluchi, alias « Coluche » de mobiliser les Français autour de l'extrême pauvreté et de créer les Restos du Cœur. Ces deux opérations suivent des logiques bien connues en communication : cause révoltante, prise de conscience par les Français qu'ils peuvent agir sur la cause, impact d'un leader charismatique, médiatisation très poussée de l'événement via des images fortes, mobilisation massive de l'opinion publique et avancées législatives aboutissant à des résultats concrets. On retrouve pour l'essentiel les mêmes

composantes dans le cas du Téléthon et d'autres associations emblématiques du paysage associatif français.

On perçoit bien, au travers de ces deux exemples, toute l'importance que revêt la communication pour sensibiliser le public, acquérir de la notoriété, et atteindre les objectifs de l'organisation. Bien sûr, la communication ne fait pas tout, et l'association doit intégrer une démarche marketing sur le long terme afin de gérer l'éloignement des médias, de l'opinion publique, le sentiment de lassitude des bénévoles, la chute des dons privés ou encore le maintien de sa notoriété.

Alors qu'aux États-Unis, le marketing investit sans complexe le secteur non marchand, la France reste encore réservée quant à son utilisation. Domaine presque tabou, beaucoup d'associations en font sans le savoir, sans vouloir l'admettre et parfois sans l'avouer. Pourtant, marketing et professionnalisation vont de pair. Par ailleurs, dans un contexte de difficultés financières, de crises économiques régulières et de concurrence exacerbée entre associations, ces dernières doivent faire de plus en plus de communication et de marketing pour mieux connaître leurs publics et consacrer leurs ressources à ce qui leur permettra d'atteindre au mieux leurs missions.

## Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing peut se définir comme « l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour encourager des attitudes et des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs auprès de ses publics cibles. Il s'agit d'une part de connaître ses publics pour mieux s'y adapter, et d'autre part de savoir comment les influencer ».

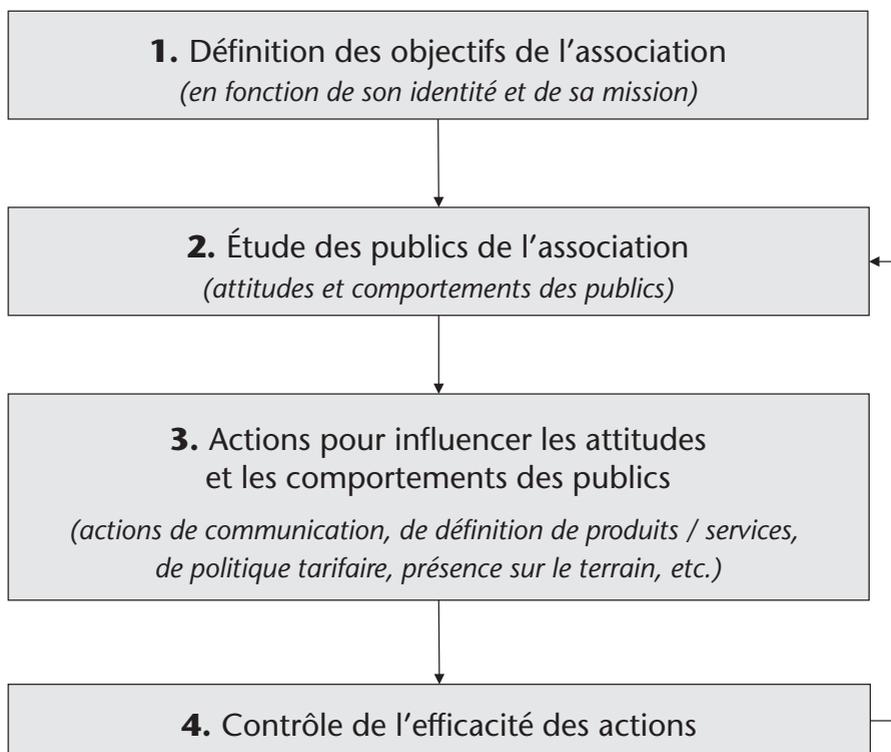
Les méthodes marketing reposent donc sur des problématiques de connaissance (étude de publics), d'analyse (segmentation, ciblage, positionnement), d'actions (définition des produits et services proposés, de la communication, de leur distribution et de leur prix) et de contrôle. Bien souvent, la communication des associations est considérée comme un champ à part du marketing, mais elle se situe en fait au niveau des actions visant à toucher les attitudes et les comportements des publics.

Il est important de noter ici que la définition du marketing se réfère à la fois aux attitudes et aux comportements. Les attitudes sont relatives à ce que l'individu (salarié, bénévole, adhérent, bénéficiaire) a mémorisé et

pense, alors que le comportement repose sur des actes. Ainsi, lorsqu'une association crée un événement, elle touche d'abord les attitudes (informer de son existence, donner envie d'y aller) puis les comportements (faciliter l'accès à l'événement, y participer). Quand l'individu aura vécu l'événement, son attitude s'en verra à nouveau changée : il sera satisfait ou insatisfait, aura appris des choses sur l'association, aura envie de participer à nouveau, d'adhérer et/ou de faire un don.

Afin de faciliter le déclenchement de comportements et d'attitudes positives, il est recommandé de mettre en place une démarche marketing qui s'organise en quatre étapes (voir figure 1).

Figure 1 – La démarche marketing pour une association



### **Étape 1 : définir les objectifs de l'association**

L'application de la démarche marketing doit toujours avoir pour but d'atteindre les objectifs de l'association. Ces derniers sont définis en cohérence avec sa mission, sa vision et ses valeurs (voir Focus 1.1).

## **FOCUS 1.1** ■ Mission, vision et valeur de l'association : le triptyque fondamental

**La mission** permet de répondre aux questions « pourquoi cette association a-t-elle été créée ? » et « quel est le rôle de cette association aujourd'hui ? ». La mission doit pouvoir se résumer en quelques mots. Elle peut s'éloigner de la mission de départ de l'association, mais il est toujours important de savoir « d'où l'on vient » pour rester cohérent avec « qui l'on est ».

Voici quelques exemples de missions :

- **LA CHAÎNE DE L'ESPOIR** « a pour vocation première de sauver des enfants malades, condamnés faute de soins adaptés dans leur pays alors qu'un acte chirurgical unique, banal dans notre pays, peut définitivement leur rendre une vie normale ».
- **S.O.S AMITIÉ** « est un service d'écoute destiné à accueillir la parole de celles et ceux qui, à un moment de leur vie, traversent une période difficile. Quel que soit le moyen choisi : téléphone, messagerie, chat, la personne qui appelle ou adresse un message est anonyme. S.O.S Amitié s'engage à garantir cet anonymat et garantit également la confidentialité autour de ce qui sera dit ou écrit : rien de ce qui sera échangé entre la personne qui appelle et celle qui écoute ne sera divulgué ou rapporté en dehors de l'association ».
- **GREENPEACE** « a pour but de dénoncer les atteintes à l'environnement et d'apporter des solutions qui contribuent à la protection de l'environnement et à la promotion de la paix. La mission essentielle de Greenpeace est de travailler par rapport à des enjeux globaux (climat, énergie, biodiversité, etc.) qui peuvent avoir un impact direct ou indirect pour chaque habitant de notre planète ».

**La vision** de l'association correspond à « la perspective idéale » vers laquelle elle tend : dans l'idéal, où veut-elle aller ?

Par exemple, l'UNICEF a pour vision un monde dans lequel les individus vivent tous égaux et échangent pour que les enfants, les familles et les communautés aient accès à l'information, la formation, les technologies et les processus dont ils ont besoin pour trouver des solutions ; avoir le pouvoir de décider en toute connaissance de cause, pouvoir exploiter au mieux leur potentiel et participer aux décisions qui affectent leur vie et être conscients de leurs droits.

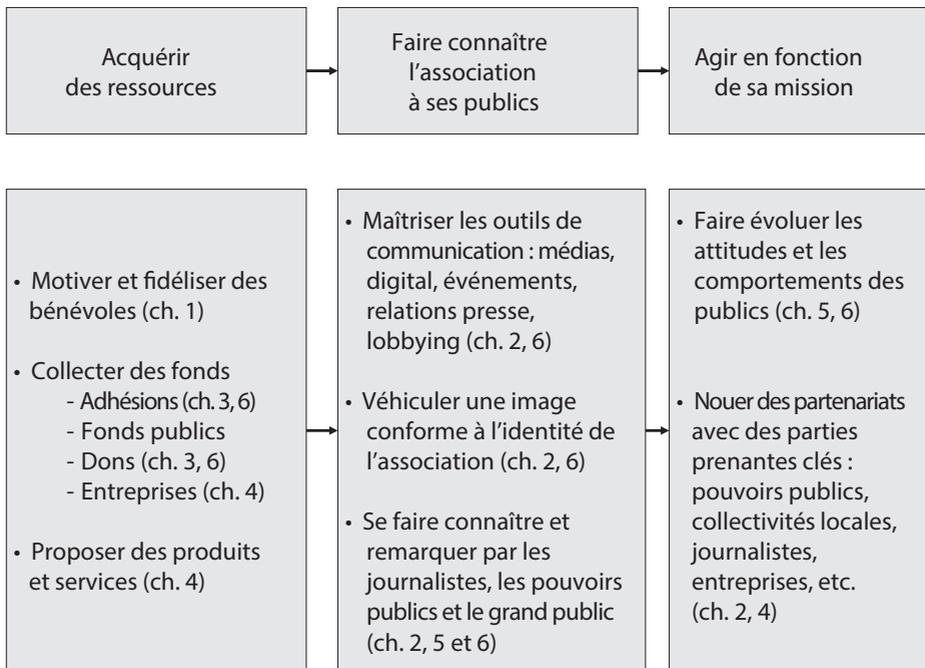
**Les valeurs** encadrent, donnent du sens à l'action et influencent les méthodes de travail de l'association.

Par exemple, GREENPEACE a comme valeur centrale la militance alors que WWF l'a beaucoup moins.

Il est important que tout membre d'une association, que ce soit un salarié, un bénévole ou un adhérent, soit capable de définir sa mission, sa vision et ses valeurs afin que toutes les décisions soient prises en fonction de ce triptyque. Par ailleurs, la mission, la vision et les valeurs font partie intégrante de l'image de l'association. Si ces trois éléments sont flous, l'image de cette dernière le sera également.

La première étape de la démarche marketing permet de définir les objectifs de l'organisation. La figure 2 les détaille et indique les chapitres correspondant aux techniques marketing utilisées pour les atteindre.

**Figure 2 – Les objectifs de l'association (et les chapitres s'y référant)**



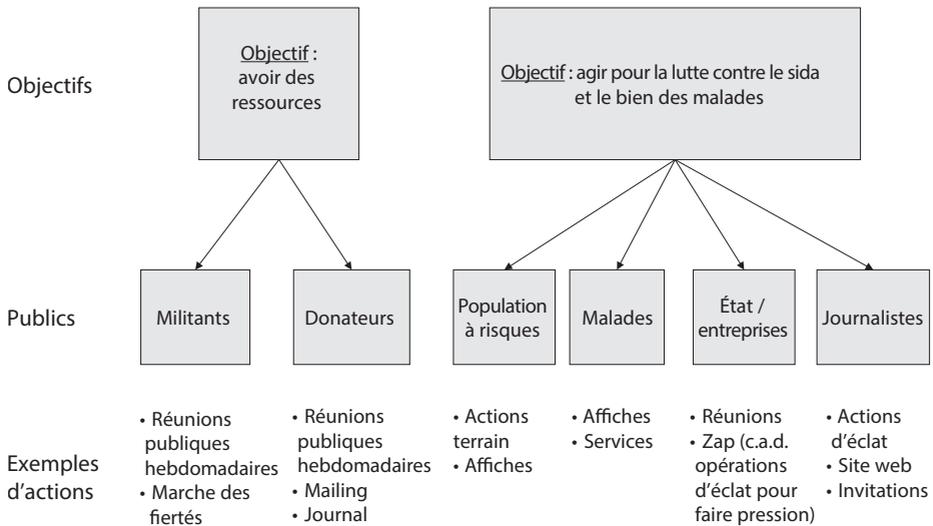
On remarquera dans ce schéma que le marketing est utile en interne (on s'interroge sur les motivations et la fidélité des bénévoles, l'image qu'ils ont de l'association, leurs changements d'attitudes et de comportements) et en externe (actions vers les autres publics de l'association).

## Étape 2 : étudier les publics de l'association

Les objectifs étant définis, la démarche marketing amène à étudier le comportement et les attitudes des différents publics de l'association. Il faut se poser des questions sur leur comportement afin de mieux les connaître et mieux travailler avec eux.

La figure 3 montre l'ensemble des publics d'ACT UP Paris. Sans avoir systématiquement déployé des études approfondies sur chacun, l'association s'interroge sur leurs motivations et comportements et met en place autant d'outils et moyens de communication qu'elle a de publics.

Figure 3 – Exemple des publics d'ACT UP Paris et des actions pour les toucher



L'association, depuis sa création, offre un espace de débat et de partage à tous ses adhérents et sympathisants lors de la réunion hebdomadaire (encore appelée RH en interne) qui a lieu à Paris. Cette réunion permet à la fois d'inclure les avis des militants dans les débats, de valoriser leur travail et également de recruter de nouveaux bénévoles qui voient alors très vite de l'intérieur si l'association leur correspond ou non.

Une autre action atypique chez ACT UP repose sur l'utilisation de ZAP pour faire pression sur les pouvoirs publics, les laboratoires pharmaceutiques, etc. Les ZAP, très bien décrits dans l'ouvrage *Act Up, une histoire* du fondateur de l'association (Didier Lestrade, 2000), sont des actions d'éclats qui visent à attirer l'attention des médias sur les revendications de l'association, à se faire connaître auprès du grand public et à faire pression sur les parties prenantes (laboratoires pharmaceutiques

et politiques). Cela se concrétise par exemple par des actions telles que jeter du faux sang sur le ministère de la Santé, s'enchaîner aux grilles d'un laboratoire pharmaceutique, faire une opération de « *die in* » où tous les militants se couchent, simulant la mort, devant une entreprise ou un bâtiment étatique, etc. Ces ZAP ont beaucoup fait parler de l'association à ses débuts et restent un moyen de pression très important.

Trois types d'études marketing sont à la disposition des associations pour étudier leurs publics (voir tableau 1) : l'analyse documentaire, l'analyse qualitative (entretiens en face-à-face ou en groupes, en profondeur) et l'analyse quantitative (enquêtes basées sur des questionnaires). Ces études peuvent être menées de manière successive, ou conduites de façon indépendante<sup>1</sup>.

Tableau 1 – Les trois principaux types d'études marketing

	L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE	L'ÉTUDE QUALITATIVE	L'ÉTUDE QUANTITATIVE
<i>Exemple de problématique d'étude pour une association culturelle ayant pour objectif d'organiser un festival de rock</i>	« Qui fréquente les festivals de rock ? »	« Pourquoi les gens vont-ils dans un festival de rock ? »	« Combien de personnes sont susceptibles d'être intéressées par mon offre de festival de rock ? »
<i>Objectifs</i>	Faire une synthèse des recherches ou études existantes sur ce sujet.	Comprendre un comportement ou une attitude en profondeur. Cerner les freins et les motivations par rapport à un comportement.	Quantifier une attitude ou un comportement.
<i>Réalisation : méthode déployée</i>	Une analyse et une synthèse des documents du ministère de la Culture devraient permettre de répondre à cette question générale sur les festivals.	Une étude qualitative réalisée auprès de 30 personnes ayant été depuis moins d'un an dans un festival de rock permettra de répondre à cette question. On pourra ainsi mieux comprendre les motivations et attentes des individus.	Une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de la population cible de l'événement permettra de tester l'intention de fréquentation du festival. Le questionnaire devra être très précis (décrire le lieu, les dates, les tarifs, les têtes d'affiche, etc.).

1. Le lecteur intéressé par les études sur les publics pourra consulter l'ouvrage de Gianneloni et Vernet (2019).

	<b>L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE</b>	<b>L'ÉTUDE QUALITATIVE</b>	<b>L'ÉTUDE QUANTITATIVE</b>
<i>Collecte des données</i>	Recherche sur Internet, en bibliothèque, dans les archives, etc.	Entretiens individuels ou entretiens de groupe d'une durée d'environ une heure. L'enquêteur utilise un guide d'entretien qui recense les différents thèmes à aborder. Taille de l'échantillon : minimum 20 personnes, à définir selon le critère de saturation (moment où l'analyste n'apprend plus rien lorsqu'il conduit un nouvel entretien).	Données collectées par le biais d'un questionnaire qui ne doit pas dépasser 15 minutes. Taille de l'échantillon : au moins 100 personnes. Les résultats seront à lire avec précaution car avec un échantillon de 100 personnes, l'intervalle de confiance est de « plus ou moins 10 % ». Ceci signifie que si 80 % de l'échantillon a dit qu'il était satisfait, dans la population totale du festival, le résultat doit se situer entre 70 % et 90 % de satisfaction.
<i>Traitement des résultats</i>	Synthèse écrite de l'ensemble des documents.	Retranscription des entretiens. Analyse des discours.	Saisie et analyse statistique des données.

Les études de publics sont particulièrement importantes pour les associations car elles permettent de décrire et/ou d'expliquer une situation donnée. Cela aide à ne pas prendre une décision « à l'intuition ». Par exemple, il est très intéressant de réaliser des études de satisfaction auprès de ses usagers. On croit toujours savoir, par quelques remontées spontanées du terrain, si les adhérents et/ou les usagers sont satisfaits. Pourtant, une étude qualitative à base d'entretiens en profondeur en face-à-face ou quantitative à base de questionnaires peut faire émerger des résultats nouveaux, plus fiables que des bruits de couloirs.

Si les études de publics sont des outils marketing utiles aux associations, cela ne signifie pas qu'il faille absolument suivre tous les résultats et se plier aux demandes des populations interrogées. Plusieurs chercheurs ont ainsi critiqué très justement une « orientation marché » qui pourrait être néfaste à l'association (voir Focus 1.2). Ainsi certaines attentes des publics ne pourront pas être satisfaites par l'association si elles s'éloignent de sa mission ou de ses valeurs. Ceci est totalement légitime et sain.

## **FOCUS 1.2** ■ Un écueil à éviter lorsque l'association intègre le marketing : une « orientation marché » excessive

Les chercheurs Jonathan Duchêne et Jean-Sébastien Marcoux ont réalisé une analyse critique et réflexive des conséquences du marketing du don. À travers leur réflexion, ils dénoncent une utilisation du marketing associatif sans conscience à travers laquelle les associations adoptent une « orientation marché » de nature à pervertir leurs missions. Pour ces deux auteurs, « l'orientation marché » repose sur le fait que l'on s'adapte à la demande des donateurs et non à celle des bénéficiaires. Cela entraîne alors le risque d'adhérer « aux principes, aux normes et aux idéaux capitalistes qui fondent l'économie néolibérale et qui s'opposent largement à l'économie du don ». À partir d'une analyse des pratiques des OBNL (Organismes à but non lucratif) américaines et d'articles de presse, ces deux auteurs affirment que l'« orientation marché » pose de graves problèmes à ces structures. Ils les classent en plusieurs catégories :

- **La reddition institutionnelle au profit des donateurs**

Les associations américaines comparent les grands donateurs à des consommateurs. Ceci est très dangereux car les consommateurs attendent un service ou un produit en échange de leur argent. Ici, le donateur ne devrait pas avoir à espérer des bénéfices personnels en échange de son don.

- **La mise à l'écart des bénéficiaires**

Une « orientation marché » excessive peut mettre à l'écart les bénéficiaires du don. Étant donné que l'association ne peut pas faire face à l'ensemble des besoins des bénéficiaires, elle ne fait pas d'efforts particuliers pour analyser leurs besoins principaux. Elle se contente alors de dépenser tout ce qu'elle a perçu en se disant qu'ainsi, elle ne peut pas être accusée de ne pas faire attention aux bénéficiaires.

- **La perte de vue de l'intérêt collectif**

Dans une logique de performance, les associations peuvent sélectionner des causes où il est facile de collecter au détriment d'autres causes. Dès lors, ces associations auront de bons ratios de « dépenses de collecte/fonds collectés », et seront favorisées dans le discours des médias à destination des donateurs.

- **La ressemblance entre associations et entreprises**

La différence entre les structures caritatives qui cherchent à collecter beaucoup d'argent et les entreprises qui se positionnent sur la RSE (Responsabilité

Sociétale des Entreprises) s'atténue, rendant le paysage caritatif assez opaque du point de vue du donateur.

Les deux auteurs concluent que pour éviter les dérives d'une « orientation marché » négative, l'association doit intégrer des bénéficiaires dans ses organes décisionnels : « Nous soutenons qu'il devient essentiel, si ce n'est urgent, de privilégier une véritable orientation sociétale, de cesser de traiter les donateurs comme des clients, les causes comme des variables stratégiques et les OBNL comme des concurrents. »

Source : Duchêne et Marcoux (2011).

### ***Étape 3 : influencer les attitudes et les comportements des publics***

Une fois que l'association connaît bien ses publics, elle peut agir pour faire changer les attitudes et les comportements dans le sens qu'elle souhaite. Pour les entreprises, il s'agit de comportements d'achats. Pour les associations, il s'agit d'introduire de nouvelles attitudes et habitudes qui vont apporter une plus-value sociale individuelle et collective. Certains détracteurs du marketing dénonceront dans cette stratégie d'influence une manipulation des publics. Le marketing peut en effet être utilisé dans ce sens lorsque l'association n'a pas l'éthique nécessaire pour s'interdire de mentir aux individus. Mais dès lors qu'il est utilisé pour servir la mission de la structure dans le respect de ses publics, le marketing n'est pas manipulateur. Les leviers du marketing marchand reposent sur ce qu'on appelle « le marketing mix » ou encore les 4 P, à savoir un Produit ou service proposé par l'entreprise, son Prix, sa « Place » (son accessibilité, sa distribution) et sa Promotion (sa communication).

Du point de vue du marketing dit social détaillé dans le chapitre 5 de cet ouvrage, plus adapté pour faire évoluer un comportement vers une amélioration du bien-être de l'individu et de la société, on mobilisera plutôt les 5 C (Gallopel-Morvan *et al.*, 2019) : proposer un Comportement et des aides pour faciliter son adoption (inciter les fumeurs à arrêter de fumer avec des substituts nicotiques et un kit dédié); minimiser les Coûts financiers et psychologiques à l'adoption des aides et du comportement préconisé (réduire le prix d'un préservatif, rassurer sur sa facilité d'utilisation) ; faciliter la Capacité d'accès au comportement (proposer des lieux de collecte faciles d'accès pour favoriser le don de sang) ; le promouvoir à l'aide d'une

campagne de Communication (médias, réseaux sociaux, événements, etc.) ; travailler avec des Collaborateurs pour diffuser le message sur le lieu de vie des publics ciblés.

La réussite ou non de l'action marketing dépend de l'élément le plus faible des 5 C ou des 4P. Ainsi si le coût annuel d'adhésion d'une activité sportive est trop élevé, l'association pourra faire tous les efforts de communication, elle ne parviendra pas à recruter de nouveaux membres. Il en va de même pour l'accès au comportement préconisé et aux aides pour le mettre en place : si les produits ou services proposés (préservatifs, tests de dépistage) sont très faiblement diffusés, l'offre ne pourra pas rencontrer son public.

Les exemples ci-dessous décrivent deux offres de « produits » associatifs et la pertinence de s'interroger sur l'ensemble des éléments de la stratégie marketing.

## Importance des actions marketing

### Le Sac à Sapin® de Handicap International

Lors de son lancement, le Sac à Sapin® n'avait pas rencontré le succès qu'on lui connaît aujourd'hui. Le concept était pourtant pertinent et bien positionné : un sac pour décorer le sapin de Noël, utile pour récupérer les aiguilles, malin pour emballer le sapin et porteur de « sens » par sa participation au financement des actions de Handicap International au profit des enfants handicapés. Le prix était abordable et bien accepté par les consommateurs. La distribution était par ailleurs bien assurée : le Sac à Sapin® était disponible dans les rayons de la plupart des grands distributeurs. Enfin, le produit bénéficiait d'une communication auprès du grand public extrêmement importante relayée par tous les médias : TV, radio, presse.

Pourtant la première année, les ventes furent faibles et très inférieures aux prévisions. Des études auprès des différents publics intervenants dans le processus d'achat furent donc réalisées pour identifier les facteurs explicatifs de ce relatif échec : une enquête auprès des acheteurs de Sac à Sapin®, une étude auprès des « non-acheteurs » et une étude auprès des chefs de rayons des magasins où se vendait le produit. Les résultats ont révélé quatre voies d'amélioration des actions marketing. Tout d'abord, l'emballage du produit était trop « mou » et il n'était donc pas facile à mettre en rayon. Par ailleurs, il évoquait trop les sacs-poubelles et n'était pas assez festif. De plus, les informations apposées sur le packaging