

HYPOTHÈSE 2

Le marketing au service du développement des associations. Peut-on développer une culture marketing dans une association ?



MÉTHODE

“Le marketing est l’activité, l’ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et la société dans son ensemble”. (American Marketing Association)

Nous allons étudier, dans un premier temps, les spécificités du marketing associatif : ses enjeux, son évolution, ses outils et son langage...

Le principal levier de croissance d’une association est le cercle de contacts. Il est varié et étendu. Dans un second temps, nous verrons sa complexité. Beaucoup d’acteurs aux intérêts parfois divergents !

De nouvelles techniques apparaissent telles que le fundraising et le lobbying associatif, nous les présenterons.

Dans un troisième temps, nous nous attacherons à la mise en œuvre d’une stratégie de réseau. Elle promet des avantages majeurs pour les associations.

LES ENJEUX DU MARKETING POUR LES ASSOCIATIONS

Organisation à but non lucratif, une association doit se concentrer sur ses membres, ses bénévoles et ses donateurs pour parvenir à ses fins. Ces parties prenantes ne viennent pas toutes seules adhérer à une association sans un minimum de sensibilisation, les attirer prend du temps et exige de bonnes stratégies.

Face à l'augmentation de la concurrence

Le marketing, c'est une nécessité absolue pour toute structure qui évolue dans ce monde où la concurrence devient de plus en plus rude. En France, près de 70 000 nouvelles associations voient le jour chaque année. Selon Di Scillo, "aucun secteur d'activité du monde associatif n'échappe en fait à la concurrence".

Même si ces différentes organisations œuvrent pour différentes causes, elles ont un objectif commun : **trouver des donateurs et des partenaires** pour financer leurs activités.

À cette **concurrence intra associative**, viennent s'ajouter les entreprises privées qui sont, elles aussi, en quête de collaborateurs à travers leurs appels à projets. Ainsi, des associations de gestion de Centres de loisirs départementales (PEP ATLANTIQUE ANJOU) sont en concurrence avec des associations régionales, telles que LEO LAGRANGE ou les FRANCAS.

Par ailleurs, les personnes qui veulent devenir **bénévoles**, ou qui souhaitent faire un don, ont le choix entre plusieurs associations.²³



Pour affirmer une identité

Le marketing associatif repense le lien entre l'association et les bénéficiaires. Les salariés, usagers, administrateurs et partenaires extérieurs collaborent dans un projet commun.

L'objectif est de mettre en place une action associative mais aussi de donner du sens à son utilisation.

Le marketing associatif incite au dialogue entre les différentes parties prenantes : les collaborations entraînent des échanges de compétences. Elles débouchent sur la co-construction d'un projet et sont porteuses de sens. ²⁴



Mobiliser le personnel et les adhérents

Mobiliser le personnel, les bénévoles et les volontaires. Leur temps et leur niveau de motivation permettent la bonne mise en place de l'action associative.

Afin d'acquérir de nouveaux adhérents, donateurs, mécènes et financeurs, l'association doit posséder une certaine notoriété et une bonne image de marque. ²⁵

Trouver des financements

Pour assurer la mise en place d'actions associatives, les associations ont besoin de financement. La diminution des subventions de l'État, depuis 1970 et de nouvelles réformes fin 2018, entraînent un climat économique incertain pour les associations.

Le marketing permet d'obtenir des dons privés ou publics et d'organiser des collectes. Il s'agit de sensibiliser un groupe de personnes ciblées pour un projet associatif. Les opérations médiatiques innovantes ont beaucoup de succès tels que le Téléthon ou Les Enfoirés.



Pour défendre une mission et un projet associatif

Les entreprises pratiquent la vente de produits et de services utiles. Les profits sont distribués aux actionnaires, entrepreneurs et/ou salariés. Mais de plus en plus d'entreprises de nos jours se disent être "sociales". Un « *nouvel esprit du capitalisme* » développé par **Boltansky et Chiapello** fait la promotion du développement durable à travers la **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)**.

Différemment des entreprises, la mission sociale est première chez les organisations de l'ESS. Elles ne dégagent pas de profits à partager. Le marketing est donc appelé à se mettre au service de la mission sociale.

Une mission bien énoncée, selon **Espy**, est la pierre angulaire d'une stratégie marketing d'une organisation à but non lucratif. Cet énoncé exprime le but de l'organisation sans ambiguïté pour que tout acteur impliqué adhère.

Le cas probant est celui du **Musée-mémorial des enfants d'Izieu** dans l'Ain, ouvert sur un site où, pendant la Seconde Guerre mondiale, des enfants juifs ont été déportés. Vers la fin des années 1990, certains de ses dirigeants avaient deux visions différentes de la mission de l'association. Ces visions étaient susceptibles de pousser à des politiques très différentes. Parce que la vision originelle de l'association était la promotion de la mémoire de la Shoah, il n'était jamais venu à l'esprit de ses dirigeants d'accueillir une exposition temporaire sur le Rwanda par exemple. Cette exposition fait partie d'une vision plus élargie et à long terme de cette association.

Le musée, avec le temps, est devenu **La Maison d'Izieu** ²⁶ tout court. Le marketing social pousse certaines organisations à changer de nom afin que leurs missions soient clairement définies à travers leur dénomination.



La Maison d'Izieu - Léa Auja

LA CONCEPTION DU MARKETING ASSOCIATIF

On peut distinguer deux secteurs de marketing. Le premier secteur est le domaine marchand. Il concerne les organismes de biens, de services, d'organisations et d'événements. Le deuxième est le domaine non marchand qui s'applique au secteur public, partis politiques, établissements sociaux et les associations.

Une nouvelle définition du marketing

Le mot « *marketing* » a du mal à retrouver ses lettres de noblesse dans la vie d'une association, malgré la forte évolution numérique et technologique. Par définition, ce terme désigne les moyens mis en place par une entreprise pour améliorer ses produits afin qu'ils correspondent réellement aux attentes de ses clients. Selon l'étymologie, ce terme est issu du mot « *mercatus* » qui indique un lieu d'échange. Est-il possible d'exploiter ce concept en trouvant une nouvelle définition pour une fin sociale ?

Le marketing n'a pas qu'un seul objectif, celui de satisfaire les besoins réels du marché. Il peut également servir à améliorer l'échange et la communication au sein d'associations ainsi que ses relations avec ses partenaires et collaborateurs pour qu'elle atteigne rapidement ses objectifs et remplisse sa mission.

Peut-on parler de marketing solidaire ?

Kotler et Levy dans « *broadening the concept of marketing* » ont souhaité élargir le concept du marketing. En dehors des grandes entreprises, le marketing peut être utilisé dans les organisations publiques et privées à but non lucratif : églises, musées, universités, ONG...

Pendant longtemps, les associations ont vu les entreprises comme un monde qu'elles devraient combattre. ²⁷

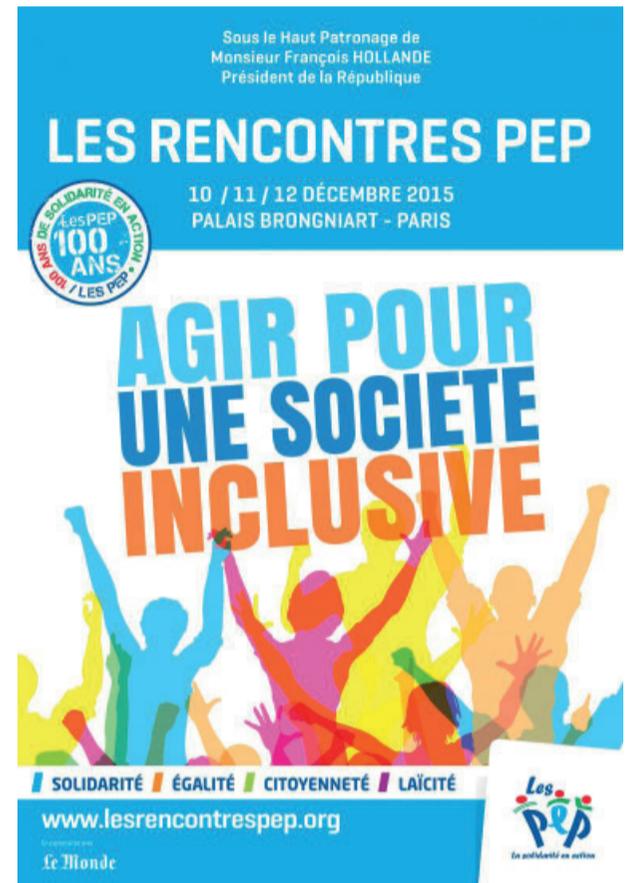


On se souvient des luttes écologiques violentes qui ont eu lieu entre associations et industriels. Il était difficile pour les associations d'user d'une stratégie d'origine capitaliste comme le marketing. Cette tension entre entreprises et associations en France avait obligé des auteurs partisans du marketing social à intituler prudemment leurs ouvrages. Par exemple :

- En 1988, parut « *Associations : réussir votre développement* » de **Flipo et Mayaux** ;

- En 1990, **Di Sciullo** dans « *Marketing et communication des associations* » ouvrit le débat du marketing social mais en traitant essentiellement du marketing direct et de la collecte de fonds ;

- En 1993, **Mayaux et Revat** écrivirent « *Marketing pour associations* » avec la précaution de « *L'efficacité au service de vos valeurs* ». La frilosité des associations vis-à-vis du marketing social a provoqué une faible production d'ouvrages en France. Le débat continue toujours. Il est animé par les associations.



La mise en place de stratégies

Pour mettre en place des stratégies, les associations doivent connaître leur cible, leur positionnement et leur environnement. Pour cela, de plus en plus d'associations utilisent des outils marketing du secteur marchand.

- Le macro-environnement joue un rôle important sur l'avenir des associations. **La matrice de Pestel** permet de connaître les notions qui influencent positivement ou négativement l'association.

- **La matrice MOFF** permet de positionner l'association dans son environnement.

- **Le mapping concurrentiel** permet une analyse de la concurrence et de définir un positionnement.

Les outils spécifiques du marketing associatif

Le marketing associatif possède ses propres outils, souvent inspirés des process du secteur marchand. Alors que certaines associations se basent sur une bonne cohérence des 5P (produit, prix, place, personnel et promotion), d'autres utilisent un autre modèle : les 5E. Le produit et le prix ne sont pas pris en compte dans ce système ²⁸ :

Essence	Emotion	Engagement	Expérience	Echange
Cohérence des valeurs envers le public.	Création d'un message qui produit de l'émotion. Rationaliser l'acte d'achat pour une action associative, une adhésion, un don ou une sensibilisation à une cause.	Il est partagé par ses membres, l'activité d'une association est synonyme d'engagement.	L'association propose une expérience client afin de sensibiliser les différents publics : adhérents, financeurs, salariés, etc.	Une association, c'est le partage et l'échange. "Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants sur des questions présentant un intérêt commun." (Organisation internationale du travail - OIT). Pour améliorer et faire développer une association, le dialogue social encourage la formation de consensus, entre des acteurs ayant des avis divergents. Elle se traduit par des conventions collectives.

La typologie des messages

Au niveau du marketing opérationnel, **Pierre Bocchini** a étudié les typologies des messages dans la communication des associations. La façon dont les associations communiquent avec leurs donateurs est extrêmement liée à leur histoire, aux valeurs qu'elles défendent et leurs ressources financières.

L'étude des messages des campagnes de communication met en avant une thématique récurrente : celle d'un combat à mener.

La tonalité du discours révèle une recherche de proximité entre l'utilisateur (la victime) et le donateur. Il existe trois catégories de tonalités ²⁹ :



LA TONALITÉ DIRECTE ET LE DON ÉMOTIF

Le ton est violent et le message culpabilise. L'image met en avant une urgence.
Un objectif : choquer pour faire agir.



LA TONALITÉ SOBRE ET LE DON RATIONNEL

Le ton est intimiste, sur fond uni, évoque indirectement la réalité du fléau. Une communication sobre qui se développe. Elle est garante de sérieux et véhicule une image de pudeur. Le donateur ne se sent pas manipulé ni coupable mais se sent responsabilisé par la situation représentée.
Un objectif : sensibiliser le grand public.



LA TONALITÉ SUGGESTIVE ET LE DON MILITANT

Le ton reflète un quotidien sans propos violent avec des symboles et des suggestions. Le message est construit avec un jeu verbal.
Un objectif : créer un sentiment de mobilisation.

La représentation du bénéficiaire

Les discours des associations sont souvent centrés sur la victime. Des associations mettent en avant sa souffrance, d'autres préfèrent mettre en avant les actions réalisées. La victime joue un rôle actif mais elle est utilisée comme soutien. C'est la preuve de l'existence d'un problème et cela légitime l'action associative.

Les associations utilisent quatre modes de présentation de la victime. Ce processus est lié au positionnement et à la tonalité choisie par les associations.

La représentation ostentatoire

La victime est représentée dans sa souffrance. Cela montre explicitement pourquoi il est urgent de faire un don et, plus implicitement, pourquoi il est difficile moralement de ne pas faire de don.



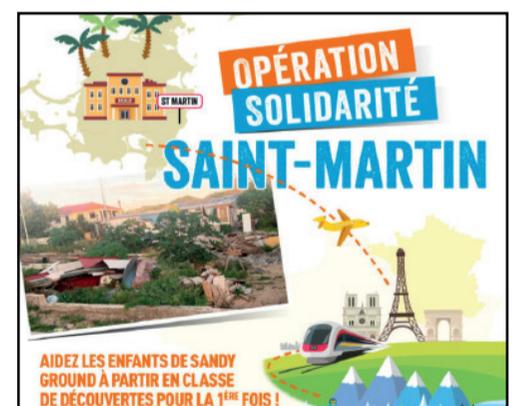
La représentation anecdotique

L'association est un médiateur et crée une relation-écran entre la victime et le donateur potentiel.



La représentation retenue

La victime est évoquée mais pas forcément représentée. Le donateur est interpellé sur le mal causé par des sentiments d'indifférence et de responsabilité.



La non représentation

Certaines associations refusent de représenter la victime sur un visuel. Elles partent du principe que les personnes en souffrance sont connues du grand public et qu'il n'est pas nécessaire de les montrer. Ce mode de représentation est lié à l'utilisation d'une tonalité sobre (vu auparavant).³⁰



Le rôle du donateur

Après avoir étudié les modes d'expression et les modes de représentation des victimes, nous allons analyser le rôle du donateur potentiel.

<p>L'inclusion "Nous avec vous"</p> 	<p>L'association et le donateur sont partenaires et agissent ensemble. L'association, dans son nom "Ensemble contre le Sida" crée une relation de co-acteur face à la maladie.</p>
<p>L'intermédiation "Vous par nous"</p> 	<p>L'association met en avant son expertise et ses compétences. Le donateur n'est pas reconnu mais interpellé pour donner. Comme pour le slogan des journées nationales 2017 organisées par la Croix Rouge : "Aidez-nous à sauver des vies !"</p>
<p>La délégation "Nous pour vous"</p> 	<p>L'association est un prestataire. Le donateur potentiel fait appel à l'association pour gérer son don et le fructifier. C'est le cas de nombreuses Fondations qui distribuent les fonds collectés auprès d'associations partenaires. Par exemple : "Agir pour une société inclusive" de <u>La Fédération PEP</u>.</p>
<p>La valorisation "Vous pour eux"</p> 	<p>L'association s'efface. Le donateur est l'acteur clé. C'est une lecture directe de sa contribution. La victime s'adresse au donateur, souvent représentée par un enfant. De nombreuses associations de parrainage utilisent ce processus.</p>

Les stratégies d'incitation au don

Les associations communiquent vers les donateurs et le grand public afin d'assurer leur financement, d'informer, de modifier les comportements, mobiliser et se promouvoir. Il existe cinq stratégies pour inciter le donateur potentiel à faire un don.³¹

<p>Matérialisation du résultat</p> <p>Le don est représenté en une conversion symbolique, soit une équivalence d'action concrète ou en réduction fiscale. Par exemple : pour 15 €, vous offrez 5 repas à une famille. Cela permet de donner un sens au don.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Don</th> <th>Coût réel après déduction fiscale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5 €</td> <td>1,70€</td> </tr> <tr> <td>10€</td> <td>3,40€</td> </tr> <tr> <td>20€</td> <td>6,80€</td> </tr> </tbody> </table>	Don	Coût réel après déduction fiscale	5 €	1,70€	10€	3,40€	20€	6,80€	<p>Les fausses idées</p> <p>Le discours interpelle le donateur afin qu'il change d'attitude. Premièrement, le lecteur est mis en confiance. Puis le discours devient déstabilisant, voire ironique. "Tu veux des photos ? Le paysage sera mort avant."</p> 	<p>Impossibilité de l'inaction</p> <p>Le donateur n'a pas le choix face à l'urgence. Personne ne peut ignorer les drames. "Vous ne pourrez pas dire que vous ne saviez pas".</p> 	<p>Changement des rôles</p> <p>Le donateur devient la victime. Le don est une assurance personnelle contre le mal. "N'attendez pas qu'on vous prive de l'information pour la défendre" Association de Défense de la Liberté de la Presse.</p> 	<p>La personnalité</p> <p>L'association utilise l'image d'une personnalité dans sa stratégie de communication dans le but de créer de la sympathie. C'est aussi une adhésion d'une célébrité, médiatisée, à une idée et une cause. Adriana Karembeu : « La Croix Rouge, c'est comme une famille ».</p> 
Don	Coût réel après déduction fiscale											
5 €	1,70€											
10€	3,40€											
20€	6,80€											

LE MARKETING ASSOCIATIF EST CIRCONSPÉCT ET MULTIPOLAIRE

Le marketing associatif est complexe. Avant de mettre en place des stratégies marketing, l'association doit identifier toutes les nombreuses et diverses parties prenantes. Elles ont parfois des intérêts divergents.

Deux « marchés » : les bénéficiaires et les financeurs

Beaucoup pensent que le marketing associatif est beaucoup moins compliqué que celui d'une entreprise. Ce n'est pas le cas : contrairement aux associés d'une société qui visent une augmentation des bénéfices, les objectifs des parties prenantes au sein d'une association sont très diversifiés.

En plus des bénévoles et des dirigeants, les deux entités majeures concernées par l'activité d'une association sont les financeurs et les bénéficiaires. Les bénéficiaires bénéficient gratuitement ou ne paient qu'une partie d'une prestation grâce aux subventions ou dons. Une grande partie de leurs ressources proviennent des aides publiques, de l'apport de mécènes et des dons privés.

Pour compléter les subventions publiques, les dirigeants d'associations employées ont recours de plus en plus aux **techniques de fundraising**.³²



“Le terme de fundraising désigne l'ensemble des techniques, essentiellement marketing, destinées à favoriser la collecte de fonds affectée à une association.”³³

Le réseau relationnel et parties prenantes internes

Le marketing associatif, c'est aussi "la volonté de créer chez autrui un comportement défini dans un contexte de libre choix" (Flipo et Mayaux). Une association est composée d'un réseau relationnel. Parfois complexe, il est constitué de plusieurs parties prenantes. Le marketing associatif constitue le cœur du processus : connaître ses parties prenantes, étudier et diriger son réseau. Mayaux et Revat ont classé le réseau relationnel en



trois parties :

Les relations avec ses financeurs ne sont pas suffisantes pour qu'une association puisse atteindre ses objectifs. Grâce à son essence orientée vers la vie sociale, elle entretient une relation étroite avec d'autres organismes et beaucoup d'individus.

Entretenir des relations avec d'autres entités que les financeurs et les bénéficiaires est bénéfique pour accomplir le projet associatif. Le marketing associatif permet la gestion de ce réseau relationnel, en trois objectifs :

- **Animer** le réseau relationnel interne,
- **Cibler** le réseau relationnel externe,
- **Développer** les adhésions.



Le réseau relationnel interne



Le réseau relationnel externe



Le public adhérent



Le réseau relationnel externe

Ce réseau permet d'atteindre plusieurs objectifs. Le premier est de développer la notoriété de l'association. Faire connaître l'activité de l'association par des dossiers de presse, destinés au grand public et avoir de nouveaux adhérents. Mais aussi, sensibiliser les acteurs, les personnes influentes aux actions de l'association. Cela permet de collecter de nouvelles subventions.



PHASE 1 - Repérage

Bilan des interlocuteurs déjà présents dans l'association.



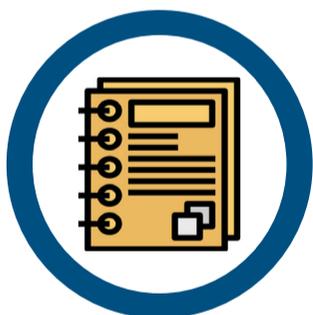
PHASE 2 - Etude

Il s'agit des interlocuteurs potentiels avec qui il faudrait prendre contact. Ce sont, le plus souvent, des personnes proches des interlocuteurs déjà présents dans l'association.



PHASE 3 - Développement

Une analyse fine de l'environnement de l'association. Le but est de repérer les personnes qui vont aider à la mise en place ou la continuité dans l'action associative. Les convaincre, avec créativité et imagination, à rejoindre l'équipe.



PHASE 4 - Classification

Hiérarchiser le réseau relationnel permet de déceler les interlocuteurs à convaincre en priorité, et à optimiser les échanges avec les bons interlocuteurs en leur proposant des supports de communication, tels que le dossier de presse, les inviter à des événements, leur présenter les résultats de l'action et les inviter à certaines réunions où leur expertise sera appréciée. La méthode utilisée est une inspiration de la **matrice BCG**.

VEDETTES Les interlocuteurs à convaincre en priorité	DILEMMES Les personnes intéressantes à convaincre à rejoindre l'association, mais ce n'est pas la priorité.
VACHES À LAIT Les personnes indispensables pour le financement de l'activité de l'association.	POINTS MORTS Sont ceux qui ne vont pas vraiment aider l'association.

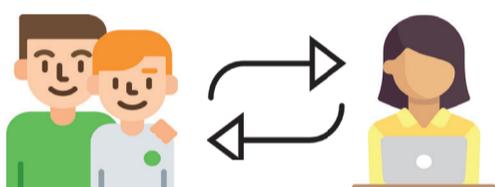
Le réseau relationnel interne

Il comprend les administrateurs et les salariés. Il faut impliquer l'ensemble des administrateurs et salariés, valoriser une ambiance de travail agréable et mobiliser tout le monde sur un objectif commun.

Les adhérents

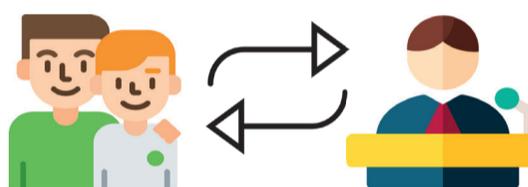
Il comprend les bénévoles, les sympathisants et certains bénéficiaires. Les sympathisants et les administrateurs font partie de l'association, contribuent et s'engagent. Une association a besoin des trois pour pouvoir fonctionner et exister. Sans adhérents, il n'y aurait pas d'association.

Pour conclure, l'étude du réseau relationnel permet de mesurer :



la capacité de l'association à mobiliser ses bénévoles, et pas seulement ses salariés

(Nombre de bénévoles/ Nombre de salariés)



mais aussi comprendre son influence auprès des élus

(Nombre de bénévoles/ nombre d'élus).

Par ailleurs, des personnes influentes faisant partie du réseau relationnel externe peuvent faire le choix de s'engager, par la suite, sur un poste d'administrateur ou/et devenir bénévole. Leurs compétences sont souvent la bienvenue dans l'association. ³⁴



Banque Alimentaire 2017 - Renaud Chassaing

Un point plus précis sur les bénévoles

Les bénévoles

En France, près de 16 millions de bénévoles travaillent volontairement dans différentes associations. 50 % de ces personnes sont des retraités. Un bon nombre de ces volontaires œuvrent pour des projets ponctuels.

Il y a également les adhérents de l'association qui sont constitués d'hommes et femmes souhaitant y adhérer librement, selon leur volonté. Les statuts de l'organisation associative donnent dans la plupart des

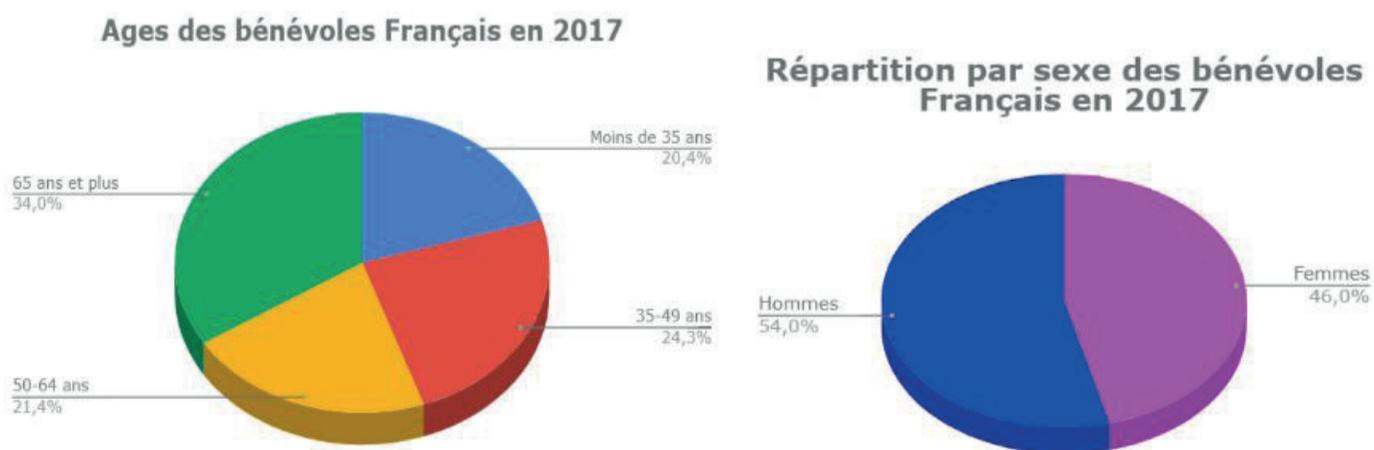


cas le droit à ses membres de voter à l'Assemblée Générale. Ils peuvent également se porter candidat pour être membre du bureau, administrateur ou même postuler pour être président. Ainsi, les membres jouent un rôle essentiel dans la vie associative.

Il existe plusieurs types de bénévoles :

- **Les bénévoles actifs** participent aux activités de l'association,
- **Les bénévoles passifs**,
- **Les bénévoles d'honneur** sont d'anciens salariés ou des personnalités,
- **Les bénévoles bienfaiteurs** sont des personnes qui font des dons financiers. ³⁵

En France, selon l'enquête nationale de l'IFOP (Institut d'études Opinion et Marketing), on compte 13 millions de bénévoles. 25 % des Français sont bénévoles dans une association.



Les motivations d'engagement sont l'envie d'être utile et d'agir pour les autres, agir de façon concrète, rencontrer des gens, mais aussi donner du sens à son quotidien. ³⁶

Pour chaque public, la communication doit être adaptée. Ils ne sont pas réactifs aux mêmes messages. Leurs attentes et leurs intérêts sont différents et peut faire apparaitre de grandes divergences.

Financiers Les financeurs apportent des ressources financières

Réseau relationnel Le réseau relationnel externe sont des prescripteurs et des relais d'opinion.

Internes Les bénévoles et salariés définissent le management de l'association.

Bénéficiaires Les bénéficiaires consomment le service. C'est la raison d'être de l'association.



L'association doit mettre en oeuvre un marketing où l'humain est au centre du processus. Chaque partie prenante doit s'épanouir, partager des valeurs communes, se sentir efficace et utile. Ainsi, l'association doit apprendre à gérer ses différents acteurs avec une double logique :

- Pour les financeurs et le réseau relationnel externe, la mise en place d'un marketing externe,
- Pour les bénévoles et les salariés, l'élaboration d'un marketing interne.



Le marketing interne pour les bénévoles et les salariés

Les associations sont, pour la plupart, des organisations de service, bien qu'il y ait au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) des organisations prestataires de services financiers.

Dès lors, le marketing social peut emprunter les recherches du domaine du marketing des services. La particularité des organismes de services est basée sur la qualité du contact client.

Au sein d'une entreprise, le contact avec la clientèle est l'apanage de la force de vente qui représente en moyenne 2 à 10 % du personnel. Au sein d'un organisme de service, le personnel au contact de la clientèle occupe plus de la moitié, voire la totalité, des effectifs. On en déduit que l'importance stratégique du personnel en contact avec les



clients n'est plus à démontrer. Ce personnel devenant la première cible de l'association doit être entièrement au fait de la mission, du projet et des objectifs afin qu'il puisse partager les mêmes valeurs et qu'elle soit efficace et performante dans ses relations.

Flipo appelle cela le « *marketing interne* » car le premier « *client* » de l'entreprise de service est son personnel en contact avec les clients. Elle se doit donc de le mobiliser et de le convaincre.

Sur un marché de plus en plus concurrentiel, l'un des défis du marketing est d'aider les associations dans la mobilisation et la fidélisation des bénévoles et des salariés. Cela fait partie de la réputation de l'association. ³⁷

Le marketing externe : de nouveaux acteurs

Le lobbying associatif

D'origine anglaise, le mot lobby désigne l'« antichambre », un lieu où se tractent toutes sortes de négociations. L'usage du mot se fit pour la première fois en Angleterre au XIX^e siècle pour désigner les couloirs de la Chambre des Communes. Dans ces couloirs, les membres de groupes d'intérêt venaient discuter avec les parlementaires. Le mot fut prononcé la première fois aux États-Unis par le Président Grant. Le lobbying se définit comme le fait d'intervenir directement ou indirectement auprès d'un décideur politique afin d'influencer l'élaboration et l'application de lois et règlements.

Plusieurs acteurs

Les acteurs du lobbying sont divers avec des intérêts parfois différents.³⁸



Les groupes d'intérêt



Regroupements de personnes issues souvent du même secteur professionnel et ayant en commun des intérêts qui pourraient être affectés par des décisions politiques.



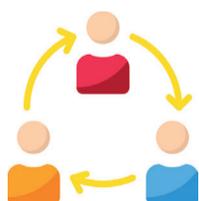
Les entreprises

Si certaines confient souvent leur politique de lobbying à des agences spécialisées en la matière, d'autres par contre l'intègrent à leur structure de fonctionnement avec de grandes ressources. L'avantage de cette deuxième manière de procéder est la transparence.



Les associations

Certaines d'entre elles font usage d'un lobbying d'influence.



Les coalitions

Regroupements de structures et d'organisations de petite taille qui unissent leurs forces afin de se faire entendre.

Depuis le 1^{er} juillet 2017, il est fait obligation aux lobbyistes en France de s'inscrire au registre prévu à cet effet. Désormais, la justice peut prononcer des sanctions à l'encontre des contrevenants. On dénombre à ce jour plus de 858 lobbyistes inscrits dans le répertoire national.

A l'image de tout groupe lobbyiste, le lobbying associatif a pour mission d'influencer les décideurs politiques dans leurs prises de décision ou d'influencer l'opinion publique. A cet effet, le lobbying associatif a différentes finalités :

- **Le lobbying culturel** : agir pour avoir à long terme une évolution des mentalités et des opinions publiques.
- **Le lobbying stratégique** : faire évoluer une vision particulière vers celle commune en vue d'intérêts corporatistes.
- **Le lobbying général** : défendre un secteur menacé ou tenter en prendre le contrôle.
- **Le lobbying ciblé** : en s'attaquant à un problème particulier, il cherche à avoir des avantages au détriment des concurrents ou des États. ³⁹

Plusieurs stratégies d'influences



Le cheval de Troie

Inspirée de la technique de combat entre Grecs et Troyens, cette technique consiste à créer un comité au sein d'une organisation. Porte-parole de certains idées, ce comité agit de sorte qu'on ne puisse pas découvrir son initiateur.



L'alibi

Il arrive souvent qu'un État change ou modifie sa législation. Ce bouleversement législatif peut mettre en péril une entreprise. Afin de montrer sa bonne foi, l'entreprise intègre par anticipation, certaines contraintes de ces nouvelles réglementations, dans son mode de fonctionnement.



L'hélicoptère de combat

Technique de lobbying agressive. Elle est utilisée en dernier ressort lorsque toutes les autres ont échoué. Le lobby qui use de cette technique menace l'État de délocalisation de l'entreprise avec des conséquences de pertes d'emplois et de voix électorales, si la loi mise en place n'est pas modifiée ou abrogée.



Le good cop

Il s'agit de la technique du bon policier/mauvais policier. Elle exige une coordination des actions lobbyistes entre deux lobbies ayant les mêmes objectifs. L'un reste ferme sur sa position tandis que l'autre, par souci de divergence, reste modéré sur sa position.

Dans l'exercice de leur profession, les lobbyistes font usage de diverses techniques :

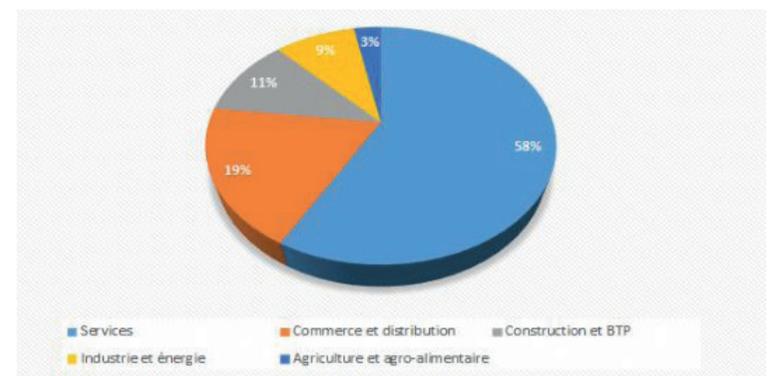


- Nouer des alliances
- Faire des auditions officielles
- Influencer les pouvoirs publics
- Mobiliser la population
- Faire des réunions d'information
- Organiser des conférences
- Utiliser les médias
- Entretenir une e-reputation
- Obtenir l'avis d'experts
- Faire des rapports

Les partenariats et mécénats

Les entreprises qui se situent dans un secteur particulièrement concurrentiel et qui consacrent de lourdes dépenses publicitaires sont plus susceptibles de s'engager dans des relations de partenariat avec les associations.⁴⁰

Secteurs d'activités des entreprises qui collaborent avec des associations en 2012



Le mécénat

Pour les associations, le mécénat permet d'apporter de l'expertise, participer à l'évolution de la démarche sociétale dans l'entreprise, de rechercher des fonds et des produits ou des services gratuits.

Pour les entreprises, le mécénat permet de recevoir des avantages fiscaux. Depuis le 1^{er} août 2003, elles peuvent bénéficier d'une réduction fiscale de 60 % de la somme versée ou une contrepartie dans la limite de 20 % du montant versé. Par exemple : une entreprise qui soutient un spectacle artistique pourrait recevoir des places gratuites. Toutefois, pour que ces avantages fiscaux fonctionnent, l'entreprise doit s'assurer que l'association exerce une action d'intérêt général et d'utilité publique.

Les avantages fiscaux ne sont pas la seule motivation des entreprises : la **Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE) est à prendre en compte. Il s'agit d'une prise de conscience de dirigeants d'entreprises de mener une nouvelle politique mélangeant les performances économiques, le progrès social et l'environnement. Elle est devenue importante pour les entreprises car les consommateurs et les médias apprécient les groupes qui ont une démarche sociale et/ou environnementale.

Cette démarche valorise l'image de marque, mobilise les salariés, facilite les relations avec les acteurs locaux et assure un avantage concurrentiel.

L'augmentation de Fondations d'entreprise témoigne d'un engouement. Selon **l'Observatoire de la Fondation de France**, le pays en comptait 67 en 2001 pour 262 en 2010.⁴¹

Le mécénat entre associations et entreprises est aujourd'hui accepté par les Français. Selon l'enquête de l'ARPEA Citoyens, Comistis, 86 % de la population attend que les associations et les entreprises travaillent ensemble pour résoudre les problématiques sociales et environnementales du pays.

 Mécénat financier	L'entreprise verse de l'argent à l'association pour une action à long terme. L'opération peut être renouvelable. C'est la forme de mécénat le plus répandue en France selon une enquête <u>Admical CSA</u> .
 Mécénat de compétences	L'entreprise propose son savoir-faire. Les salariés consacrent une partie de leur temps de travail sur un projet associatif.
 Mécénat en nature	L'entreprise met à disposition ses produits, outils et structures logistiques aux personnels de l'association.

Une entreprise peut soutenir plusieurs domaines, c'est le "mécénat croisé".

Il ne faut pas confondre les notions de parrainage et de mécénat. Le mécénat, d'un point de vue juridique, est un partenariat "non commercial". Il s'agit d'un soutien matériel sans contrepartie sauf un avantage fiscal. Le parrainage ou le sponsoring n'offrent aucun avantage fiscal.

Le parrainage

A l'inverse du mécénat, le parrainage permet d'obtenir un bénéfice direct. L'entreprise (parrain) attend alors une valorisation de son image de marque.

Deux types de parrainages courants :

LE SPONSORING
 Dons en nature en échange de publicité pendant l'événement. Par exemple : logo du partenaire présent sur l'affiche de l'événement.



LE PRODUIT PARTAGE
 L'entreprise soutient une action via une démarche commerciale. Pour l'achat d'un produit, un don sera versé à l'association. Par exemple : le sac à sapin. Produit par Disney en 2016 et vendu à 5 euros au consommateur, 1.5 euros a été consacré à Handicap International.



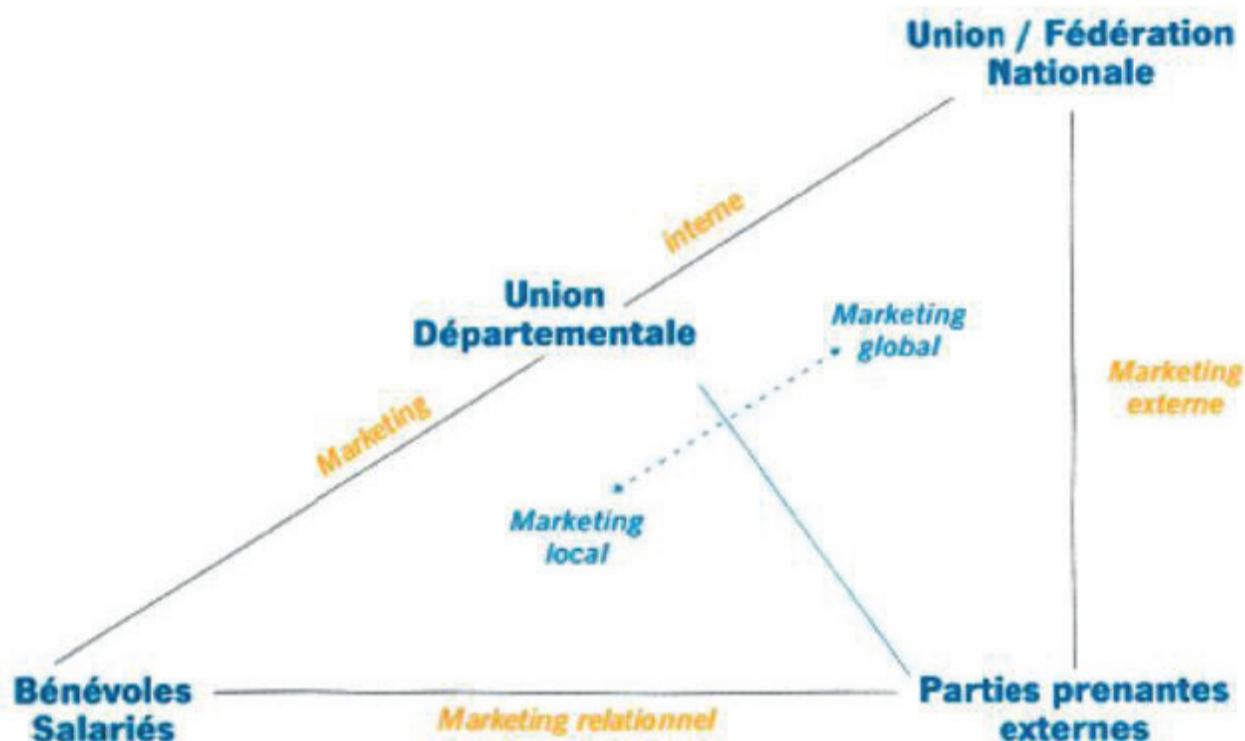
Le parrainage comporte des risques pour l'association, notamment la perte de ressources. La recherche de partenaires est longue et coûteuse. Un risque de transformation des valeurs ou le risque de la perte d'éthique : le choix d'un partenaire potentiel fait l'objet de débats entre administrateurs et définit le niveau d'intégration de l'entreprise. ⁴²

LE MARKETING D'UNE UNION

Dans un contexte de développement, la mise en place d'une politique marketing pour l'union nationale d'associations ou de fédérations se révèle nécessaire. Cela paraît facile, mais en réalité c'est une équation complexe à résoudre.

Penser "réseau" : une stratégie locale mais aussi nationale

La question majeure qui se pose, c'est la façon de procéder pour concilier l'intérêt d'une vision marketing collective sur la scène nationale et les besoins réels de chaque structure locale dans sa zone d'activité. Il faut reconnaître que la situation concurrentielle, le mode de fonctionnement ou encore les techniques de collecte des associations varient en fonction de chaque territoire géographique.



Une stratégie marketing qui fonctionne avec une association basée à Paris ne peut pas fonctionner avec une association à Nantes. La prise en compte des domaines économiques, sociaux et politiques locaux est essentielle.

Il est nécessaire d'adapter sa politique marketing à son statut, à ses besoins réels et ses objectifs ainsi qu'à l'environnement géographique où l'on évolue. Une certaine autonomie doit, dans ce cas, être accordée aux structures locales tout en mettant en place une identité (une image de marque) nationale.⁴³

RÉSULTATS : TROIS STRATÉGIES MERCATIQUES INNOVANTES ET INSPIRANTES

Pour démontrer que les associations peuvent s'inspirer de stratégies marketing du secteur marchand, nous nous sommes intéressés à trois stratégies : de réseau, de fundraising et d'influence.

La stratégie de réseau

Certaines associations arrivent à concilier un marketing local et un marketing national avec la mise en place d'une stratégie et une communication réseau. C'est le cas des **PEP (Pupilles de l'Enseignement public)** qui est une parfaite image du marketing « glocal ». Depuis plus de deux ans, cette association met en place une démarche de développement associatif. Son objectif est d'enrichir son portefeuille d'adhérents qui est actuellement composé de 117 unions et associations régionales, départementales ou territoriales. Elle a fondé son concept sur des approches nationales mises en place par une équipe de communication, sur un contrat avec un échange de lobbying (PROCHE) et sur des initiatives locales (référénts de communication).

Rencontre le 20 novembre 2018, avec sa directrice générale **Agnès Bathiany**. (annexe 5)

Mettre en place une stratégie réseau n'est pas simple. Une Fédération ne peut imposer une stratégie réseau sans prendre en compte l'avis des associations locales. *"Il n'y a pas de recettes miracles. Il faut interroger les personnes pour trouver les meilleures façons de collaborer"*.

Chaque association est dépendante. Il ne s'agit pas d'imposer des idées comme un site web, une charte graphique ou un logo sans consentements ni échanges préalables. *"C'est un lien entre les stratégies du réseau (promesse de l'offre de service qui doit être respectée) et le niveau local"*. Pour cela, plusieurs fois par an sont organisées des réunions regroupant des référents communication de chaque association adhérente, ainsi que des débats et des tables rondes.



Réduire les coûts

La Fédération regroupe un ensemble d'associations de différentes tailles, dont certaines n'ont pas les moyens de salarier un responsable de communication. Une équipe nationale permet de leur assurer quelques outils tels qu'un site web et des modèles de plaquettes, de flyers et des conseils...

Une réputation nationale : pour obtenir des financements

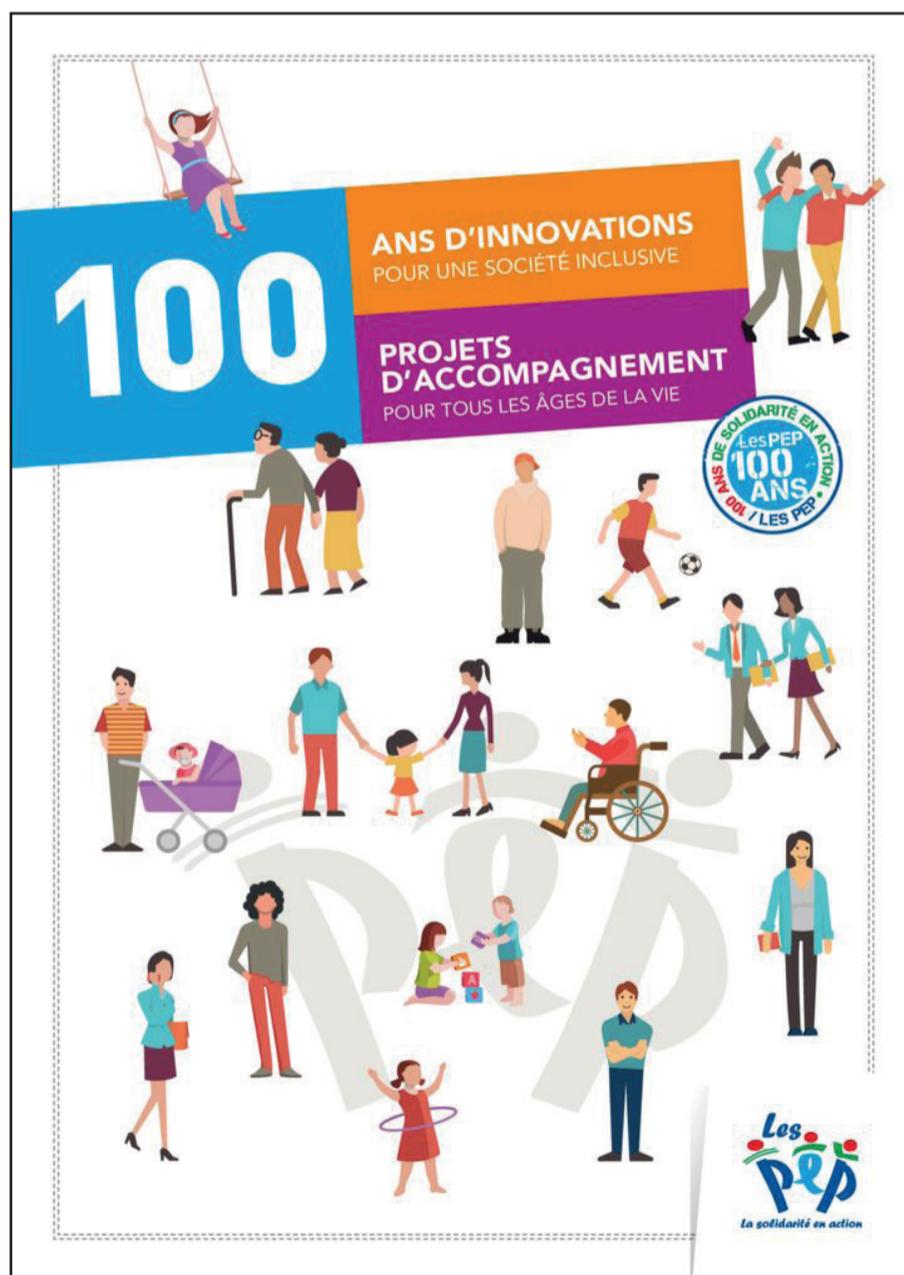
Pour les autres, qui possèdent au moins un chargé de communication dans leur équipe, une stratégie de réseau permet d'avoir une forte identité. *"Les outils proposés par la Fédération traduisent les valeurs et l'identité du réseau PEP. La communication associative est avant tout un message politique"*. **Agnès Bathiany.**

Des fragilités à prendre en compte

Le réseau se doit d'être cohérent, notamment dans le langage. Les stratégies doivent être pensées à trois niveaux : local, régional et national. *"C'est un polissage"*.

Le regroupement d'associations peut avoir des conséquences néfastes pour une stratégie de réseau. *"Nous sommes dans l'humain, donc si des personnes se regroupent, cela peut malheureusement agir contre la communication nationale"*.

Pour éviter cela, la Fédération a mis en place des chartes et des conventions que les associations adhérentes se doivent de respecter.



Les stratégies d'influence : le lobbying associatif

Echange avec deux lobbyistes : **Clémence Artur** (*annexe 6*), directrice associée chez l'agence **Proches**, spécialisée en stratégie d'influence et **Antoine Guyot** (*annexe 7*), conseiller en influence et en affaires publiques, diplômé d'un institut d'études politiques, expert en lobbying européen et créateur de l'agence **Perlucéré**.



Face à la lourde perte de dons, les associations sont à la recherche de financements afin de pérenniser leur mission. Des fondations comme les PEP ont fait appel à l'expertise d'une agence de lobbyiste **Proches**. Un projet qui a dû être accepté par les salariés et les administrateurs ayant peu de connaissances en stratégies d'influence. *"Les associations ont souvent du mal à définir leurs activités de relations avec les pouvoirs publics comme du lobbying, préférant le terme de plaidoyer. Cependant, les actions menées à l'attention des pouvoirs publics sont les mêmes que celles des acteurs publics ou privés"* **Clémence Artur**. Le terme "lobbying" fait peur. *"Le principal frein, en dehors de l'image très négative du lobbying, est la méconnaissance par les structures associatives de l'existence de cabinets de conseil comme le mien. Ceci explique le peu de contacts entre les associations et mon entreprise"*. **Antoine Guyot**. La dimension financière est aussi un frein pour les petites associations. Mais il est possible de regrouper les associations qui ont un intérêt commun pour financer une prestation de lobbying.



Selon **Clémence Arthur**, il n'a pas de différence entre le lobbying d'entreprise et le lobbying associatif. Selon **Antoine Guyot** *"L'objectif final est identique"*.

Le but d'une agence de lobbying est d'agir pour une cause. *"Selon les cas, il s'agit d'une prestation pour influencer une loi, une mission de relation institutionnelle visant à la rencontre d'acteurs politiques"*, **Antoine Guyot**

En France, en respect de la **loi Sapin II** (*annexe 8*), un registre a été créé afin d'enregistrer tout lobbyiste qui approche un agent public ou politique. *"La transparence, heureusement imposée par la loi Sapin II, permet d'informer les associations sur le lobbying pratiqué par les autres acteurs"*, **Clémence Artur**.

Pour revenir au milieu associatif, deux cas récents semblent illustrer le mieux l'influence des lobbies.



GRATUITÉ DES AUTOROUTES POUR LES SAPEURS-POMPIERS

La gratuité des péages autoroutiers pour les véhicules d'urgences a été accepté par amendement. Le regroupement de nombreuses associations et un fort lobbying ont permis cela.

(annexe 9)



L'AFFAIRE DU SIÈCLE

"L'affaire du siècle", un mouvement créé par des associations environnementales qui s'appuie sur l'opinion publique et une pétition. Elles ont permis d'interpeller les acteurs politiques.

(annexe 10)

Agences de lobbyistes et associations, quel avenir ?

"Un bel avenir ! Les associations ont un besoin de pousser leur message et leurs intérêts sans avoir l'habitude de le faire" **Antoine Guyot**. *"Le lien avec les pouvoirs publics s'est de plus en plus professionnalisé : il me semble impossible de faire des relations publiques sans équipe dédiée, internalisée ou confiée à une agence"* **Clémence Artur**.

Les techniques de fundraising

Rencontre avec **Cindy Pajot** (*annexe 11*), chargée de mission Mécénat et Partenariat à **La Mission Locale et la Maison de l'emploi de Nantes Métropole**. Principale mission : la collecte de fonds.



De plus en plus d'associations font le choix d'embaucher un responsable des dons, mécénat et partenariat. *"Les associations ont un intérêt à avoir une personne ayant des compétences en fundraising et relation partenariale. Cela contribue à assurer le développement et le maintien des projets ainsi que la pérennisation des activités de l'association. Une bonne relation partenariale contribue à la valorisation de l'association (réputation/e-réputation)."* Les associations doivent démontrer leur expertise et leur professionnalisme pour rester crédibles aux yeux des entreprises.

Un responsable fundraising a plusieurs missions :

- la recherche des appels à projets,
- le développement d'un réseau de partenaires,
- la conception de nouveaux projets,
- la valorisation des partenaires,



mais aussi l'accompagnement des salariés sur leur projet et appuyer la direction sur les axes de stratégie et développement économique du territoire d'action.

*"L'ATDEC de Nantes Métropole (Mission Locale, Maison de l'emploi, PLIE) est une association atypique car elle bénéficie d'une réputation fortement connotée **politique**. Les membres du CA sont issus des institutions publiques. Les méthodes de collecte sont limitées car elles dépendent de stratégies liées à des enjeux politiques."* **Cindy Pajot**

Quelle est la meilleure solution pour les associations, le mécénat ou le partenariat ?

"Le mécénat ou le partenariat n'ont pas les mêmes objectifs." Le mécénat permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs, d'améliorer sa réputation et de bénéficier d'une déduction fiscale. C'est un acte philanthropique. Alors que le partenariat est plus commercial, sans déduction fiscale. *"Choisir entre les deux ? Tout dépend de l'objectif et des valeurs du projet".*

Idéalement, pour la trésorerie, il faudrait les deux. *"Un fundraising est efficace lorsqu'il combine plusieurs méthodes de collecte et qu'il vient renforcer un modèle économique équilibré (dons entreprises, particuliers, vente de prestations...). Il n'est pas là pour combler des déficits structurels."*

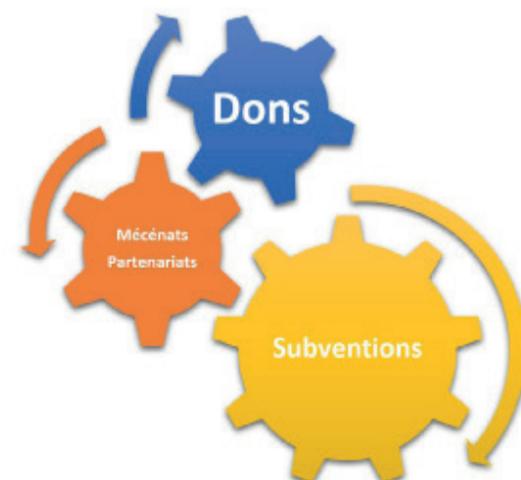
Outre les déductions fiscales, les entreprises ont d'autres avantages à soutenir des actions associatives. Les clients sont de plus en plus attentifs au système de production et au management pratiqué au sein d'une entreprise. *"Le mécénat contribue à aider les entreprises dans le management de leurs équipes et valorise leur image de marque. C'est aussi une question de conviction. L'entreprise a un rôle sociétal à jouer au même titre que les institutions et les associations."*

Les risques d'une collaboration pour les entreprises sont notamment liés à la perte de ressources et le risque médiatique. L'activité de l'association doit être crédible et doit rester dans un domaine en lien avec l'entreprise. *"Les entreprises sont choisies par rapport à leurs valeurs et leur envie de s'engager."*

En réalité, il y a peu de risques à faire des partenariats pour les entreprises. *"Si l'objectif commercial de l'entreprise n'est pas atteint, elle peut arrêter le partenariat"*.

Pour **Cindy Pajot**, la Responsabilité Sociétale des Entreprises n'est pas forcément un avantage : *"Cela dépend des entreprises. Derrière la RSE, il y a des enjeux de communication. Certaines entreprises se disent RSE mais dans la réalité, il n'y a que le discours, les actes ne suivent pas, surtout dans notre secteur. Par compte, les entreprises qui agissent le font régulièrement et volontairement."*

Le rôle principal d'un responsable Fundraising est de trouver de nouveaux partenariats en cohérence avec les valeurs de l'association, de les fidéliser pour le développement de nouvelles actions caritatives et de réussir à trouver un équilibre entre les différentes méthodes de collaboration : dons, subventions, mécénats et partenariats.



DISCUSSION : CONCLUSION

LE MARKETING AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS

LES ENJEUX DU MARKETING POUR LES ASSOCIATIONS

- Face à la concurrence
- Affirmer une identité
- Trouver des financements
- Sensibiliser et mobiliser adhérents
- Défendre une cause

LA CONCEPTION DU MARKETING ASSOCIATIF

Marketing social

- Arme pour défendre des causes
- Intégrer les problématiques sociales et environnementales dans les opérations de vente de l'association.

Outils spécifiques

- E5
- Typologie des messages

LE MARKETING ASSOCIATIF EST CIRCONSPÉCT ET MULTIPOLAIRE

Diagramme montrant les acteurs du marketing associatif : Financeurs, Réseau relationnel (Divers partenaires, partenaires ordinaires), Internes (Associés et bénévoles), Projets Associatifs, Mission, et Bénéficiaires.

TROIS STRATÉGIES MERCATIQUES INNOVANTES

- Stratégie d'influences
- Stratégie de foudraising
- Stratégie de réseau

Les écrits et les témoignages nous présentent un secteur associatif en pleine mutation qui doit faire face aux nouveaux comportements des différents partenaires. La baisse des financements et l'augmentation, toujours croissante, du nombre d'associations, créent une concurrence.

Aussi bien dans les livres que dans les discours des personnes interrogées, plusieurs points communs apparaissent :

- Les associations utilisent de plus en plus le marketing. De nouvelles stratégies fortement inspirées du secteur privé apparaissent, telles que le fundraising, le lobbying...

- Le marketing associatif est multipolaire et complexe. Chaque partie prenante se doit d'être identifiée. Elles sont nombreuses, diverses et ont des intérêts divergents. Les associations se doivent d'adapter leur message à chaque interlocuteur.

- Le regroupement d'associations permet de mettre en place des actions plus importantes et d'affirmer une présence, une identité sur un territoire plus vaste.

Toutefois, cela demande la mise en place d'un management de projet coopératif afin de mobiliser toutes les associations dans les prises de décision. L'enjeu est la création d'une vision globale tout en préservant les particularités de chaque association adhérente dans son territoire local. La stratégie "réseau" choisie se doit d'être cohérente à trois niveaux : local, régional et national. Face aux réticences, des outils de management interne peuvent être utilisés : les réunions d'informations, les tables rondes, les mailings, les enquêtes internes, le journal interne...

Pour conclure, nous remarquerons que les associations employeuses s'inspirent de plus en plus de stratégies mercatiques du secteur privé. Il semble que cela soit mieux accepté par les adhérents et par le grand public.

Le marketing apparaît comme étant une nécessité face au marché.

La mise en place de certaines stratégies permettent de réorganiser les associations, de faire évoluer les compétences internes et de proposer de nouvelles actions associatives.

