

INTRODUCTION

Pourquoi intégrer une démarche marketing dans les associations ?

« 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 2000 recroquevillés sous le gel, sans toit, sans pain, plus d'un presque nu ».

1^{er} 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. Cinquante-deux ans plus tard, Augustin Legrand convainc des SDF de s'installer dans des tentes de couleur rouge le long du canal Saint-Martin, et convie les médias. Les journalistes feront très rapidement le parallèle entre les deux opérations. Celles-ci suivent des logiques de communication bien connues en marketing : 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 sur le Téléthon ou les Restos du Cœur.

On perçoit bien, au travers de ces différents exemples, toute l'importance que revêt la communication pour sensibiliser le public, acquérir de la notoriété, et atteindre les objectifs de l'organisation. Par la suite, la communication ne fait pas tout, et l'association doit intégrer une démarche marketing réfléchie pour arriver à 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 font du marketing sans le savoir et sans vouloir admettre le terme. Pourtant, marketing et professionnalisation vont de pair.

Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing, c'est 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 donc d'une part de *connaître ses publics* pour mieux s'y adapter, et d'autre part de *savoir comment les influencer*. Les méthodes reposent sur des problématiques de connaissance (étude de publics), d'analyse (segmentation, ciblage, positionnement), d'action (définition de la communication, de la distribution, du prix et du mode de distribution) et de contrôle. La démarche marketing s'organise en quatre étapes (cf. figure 1).

Bien souvent, la communication des associations est considérée comme un champ à part du marketing, mais elle se situe pour nous au niveau des « actions visant à influencer les attitudes et les comportements des publics ».

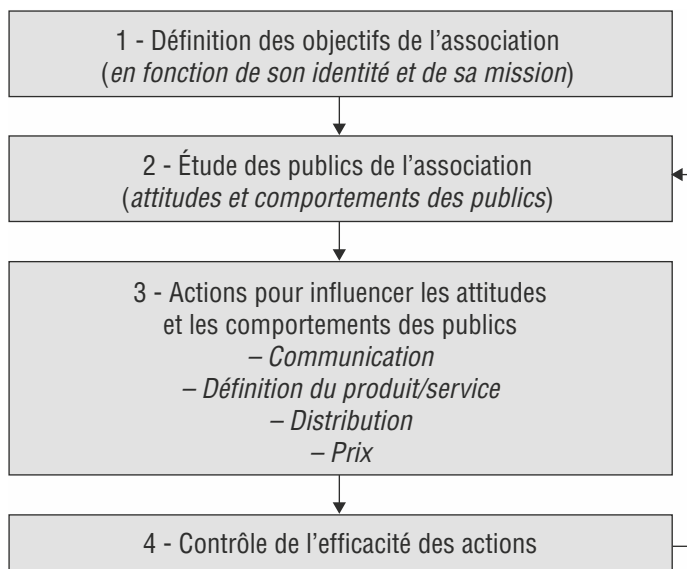


Figure 1 – La démarche marketing pour une association

Étape 1 : définir les objectifs de l'association

L'application de la démarche marketing doit toujours se faire dans le respect des objectifs de l'association, définis en cohérence avec sa mission. Une mission doit pouvoir se résumer en quelques mots (cf. encadré 1).

Encadré 1 – Des exemples de définition 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. »

SOS Amitié « offre 24 heures sur 24 un service d'urgence dont l'objectif premier, mais non exclusif, est la prévention du suicide. »

Greenpeace « agit là où l'environnement est menacé par les activités humaines, pour dénoncer, informer et promouvoir les changements appropriés. »

La première étape de la démarche marketing permet de définir les objectifs de l'organisation. Le marketing sert à développer les ventes quand l'organisation a cet objectif mais il peut aussi servir des objectifs non marchands. La figure 2 détaille les principaux objectifs des associations et indique les chapitres correspondant aux techniques marketing utilisées pour les atteindre.

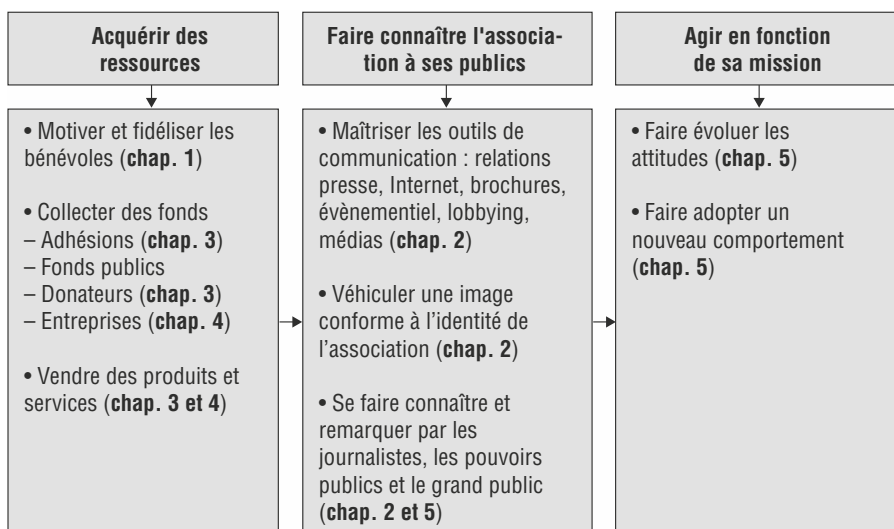


Figure 2 – Les objectifs de l'association (et les chapitres s'y référant)

On remarquera dans ce schéma que le marketing est utile en interne (on s'interroge sur les motivations et la fidélité des bénévoles, leur image de l'association, leur changement d'attitudes et de comportement) 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 le comportement de chacun de ses publics afin de mieux les connaître et de mieux travailler avec eux. La figure 3 montre

l'ensemble des publics de l'association Act Up Paris. Sans faire systématiquement des études de public approfondies sur chacun, l'association s'interroge sur leurs comportements et a mis en place autant de communications qu'elle a de publics.

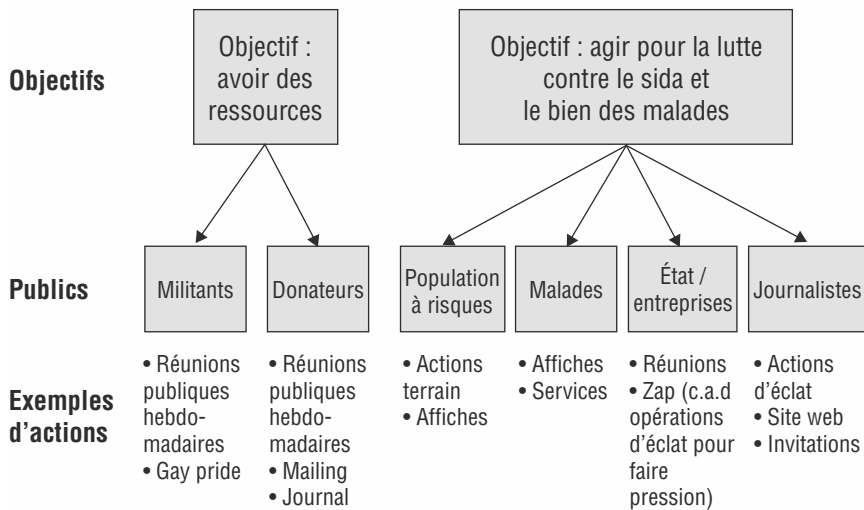


Figure 3 – Exemple des publics d'Act Up Paris et des actions pour les influencer

Trois types d'études marketing sont à la disposition des associations pour étudier leur public : l'analyse documentaire, l'analyse qualitative (entretiens en face-à-face ou focus-group en profondeur) et l'analyse quantitative (enquêtes basées sur des questionnaires). Ces analyses peuvent être menées de manière successive, ou conduites de façon indépendante¹.

1. Le lecteur intéressé par les études de public pourra consulter les trois ouvrages suivants : Évrard Y., Pras B. et E. Roux (2003) : *Market, Analyses de données en marketing*, Dunod, Caumont D. (2007), *Les études de marché*, Dunod, Vernet E. (2006), *Techniques d'études de marché*, Vuibert.

Tableau 1 – Les trois principaux types d'études marketing

	L'étude documentaire	L'étude qualitative	L'étude quantitative
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 ? »</i>	<i>« Pourquoi les gens vont-ils dans un festival de rock ? »</i>	<i>« Combien de personnes sont-elles susceptibles d'être intéressées par mon offre de festival de rock ? »</i>
Objectifs	Faire une synthèse des recherches ou études existantes sur le sujet qui intéresse l'association.	Comprendre un comportement ou une attitude en profondeur. Cerner les freins et les motivations vis-à-vis d'un comportement.	Quantifier une attitude ou un comportement.
Réalisation	Une étude documentaire réalisée sur la base de documents du ministère de la Culture devrait pouvoir répondre à cette question sans interroger une nouvelle fois le public.	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 de chaque individu et dégager l'ensemble de ces motivations.	Une étude quantitative menée auprès d'un échantillon représentatif de la population cible du concert 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.).

<p>Collecte des données</p>	<p>Se rendre en bibliothèque, consulter les archives, faire une recherche sur le Web, etc.</p>	<p>Entretiens individuels ou entretiens de groupe d'une durée minimum d'une heure. L'enquêteur utilise un guide d'entretien qui recense les différents thèmes à évoquer lors de la réunion. 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).</p>	<p>Données collectées par le biais d'un questionnaire. Le questionnaire est simple et précis. Le questionnement ne doit pas dépasser 15 minutes. Taille de l'échantillon : au moins 300 personnes.</p>
<p>Réalisation/traitement des résultats</p>	<p>Synthèse écrite de l'ensemble des documents.</p>	<p>Retranscription des entretiens. Analyse de discours.</p>	<p>Saisie et analyse statistique des données.</p>

Étape 3 : influencer les attitudes et les comportements

Les méthodes marketing sont conçues pour faire changer des attitudes et des comportements. Pour les entreprises de grande consommation, 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 ainsi 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 l'association *dans le respect de ses publics*, le marketing n'est pas manipulateur.

Les leviers du marketing reposent sur ce qu'on appelle « le marketing mix » ou encore les 4 P, à savoir la définition :

- du **p**roduit ou service proposé ;
- de son **p**rix ;
- de sa **p**lace (la manière dont il est distribué) ;
- de sa **p**romotion (la communication).

La réussite de l'action marketing dépend de l'élément du marketing mix le plus faible des 4 P.

Le Sac à Sapin® d'Handicap International

Lors de son lancement, le produit n'avait pas rencontré le succès qu'on lui connaît aujourd'hui. Le concept du produit était bon et bien positionné : produit 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 d'Handicap International au profit des enfants handicapés. Le prix était abordable et bien accepté par les consommateurs. La distribution était bien assurée. Le Sac à Sapin® était présent 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, radios, presse. Or, les ventes de cette première année furent faibles et très inférieures aux prévisions. Les consommateurs cherchaient le Sac à Sapin® et ils ne le trouvaient pas. Le produit était bien présent dans les rayons des magasins mais il était « invisible ».

Après ce constat, Handicap International a décidé de collaborer avec l'agence Optimus pour revoir complètement le packaging et la présentation du produit avec pour objectif de rendre celui-ci « très visible », si possible original et très repérable dans les magasins. Après études et recherches, un nouveau concept de packaging original a été mis au point associé à un présentoir permettant de mettre en avant le produit, en dehors, mais devant les linéaires ou dans les endroits les plus opportuns. L'ensemble utilisant des codes couleurs très festifs à dominante rouge et or. Ce travail de refondation du packaging du Sac à Sapin® (un élément du marketing-mix) a permis d'assurer le succès qu'on lui connaît encore aujourd'hui.

La Stéribox®

Dans cette même logique, il y a quelques années, Act Up Paris a décidé de travailler sur la prévention du sida auprès des usagers de drogue. L'association a alors fait pression sur les pouvoirs publics pour que le prix des seringues diminue afin que les personnes droguées puissent en acheter plus facilement.

La Stéribox® (boîte contenant tout le matériel de shoot : deux seringues, deux ampoules d'eau stériles, deux tampons imbibés d'alcool, un préservatif et une brochure d'information sur la prévention) a ainsi vu le jour en France en 1994. Vendue dans toutes les pharmacies au prix de 5 francs (1 euro aujourd'hui), elle a permis de faire décroître le nombre de contaminations chez les victimes de la drogue de manière extrêmement significative. Le marketing a donc joué un rôle stratégique au travers du lobbying, du prix du produit, de la distribution (présence dans toutes les pharmacies), de la définition du produit (contenu de la Stéribox) et de la communication auprès des usagers de drogues.

Étape 4 : contrôler l'efficacité des actions

Une fois que l'association a mis en œuvre des actions sur ses publics cibles, la quatrième étape vise à contrôler leur efficacité afin de tirer des leçons de cette expérience.

Une association sportive qui va mettre en place une diffusion de brochures pour recruter de nouveaux adhérents a ensuite tout intérêt à demander aux nouveaux inscrits comment ils ont connu l'association afin de pouvoir identifier l'efficacité de la campagne. Ce contrôle lui permettra de décider de la suite à donner à ce message.

Il devrait en être de même pour toute action marketing.

Les idées reçues et critiques à l'encontre du marketing

La formation des dirigeants associatifs au marketing se heurte, nous l'avons constaté, à des résistances parfois vives et souvent infondées.

« Le marketing est budgétivore »

Le marketing est souvent synonyme d'études de marché, de campagnes de publicités onéreuses, de packagings coûteux ou encore de consultants à salaires élevés. Pourtant, le fait de ne pas utiliser ces techniques peut faire perdre encore plus d'argent et d'énergie à l'association.

Certaines actions marketing ne coûtent pratiquement rien : distribuer un questionnaire d'évaluation après une séance d'information permet d'identifier les correctifs nécessaires pour la prochaine séance ; demander à un petit groupe bien choisi de s'exprimer sur plusieurs projets d'affiches permet d'éviter des incompréhensions de la part du grand public qui n'a pas la culture des responsables de l'association.

Par ailleurs, bien souvent, les associations peuvent trouver des aides gratuites auprès des partenaires privés dans leur opération marketing. Le budget n'est donc pas un obstacle insurmontable à la pratique du marketing.

« Le marketing est intrusif »

On reproche aussi au marketing d'être volontiers intrusif en posant des questions destinées à comprendre ce qui se passe dans la tête des individus.

En fait, si une association n'est pas capable de comprendre les besoins et les attentes de ses bénéficiaires, elle faillit à l'un de ses rôles essentiels. En principe, les salariés et bénévoles des associations peuvent être des « agents marketing » de bien meilleur niveau que ceux des entreprises car ils sont plus proches de leurs bénéficiaires. S'interdire de consulter ces derniers, c'est s'exposer à l'échec. Croire également qu'on les connaît bien parce qu'on les fréquente tous les jours est très risqué si on ne sait pas les écouter.

« Le marketing est manipulateur et peu éthique »

Rapprocher marketing et manipulation est une grande tentation. Il est vrai que selon la définition donnée plus haut du marketing, ce dernier vise à « connaître ses publics pour mieux s'y adapter et savoir comment les influencer ». Par conséquent, il est évident que le marketing vise à l'adoption d'attitudes et de comportements nouveaux.

À notre sens, il appartient à chaque organisation de se fixer ses propres limites. Ainsi, lorsqu'une ONG insiste sur ses actions auprès des enfants dans un mailing de collecte alors que moins de 5 % de son activité leur est consacré et que l'argent ainsi collecté sera utilisé pour d'autres publics, on peut penser qu'il y a manipulation du donateur et tricherie. Si certains donateurs réalisent qu'il y a déséquilibre entre le discours et l'activité réelle de l'association, cette dernière court le risque d'une perte de la fidélité et

peut aller vers une crise grave. Le marketing n'est pas non éthique en lui-même. Il n'en va pas de même de l'utilisation qui en est faite quand l'organisation se laisse aller à tromper son public pour arriver à ses fins.

« *L'intrusion des professionnels est néfaste* »

Le recours à des professionnels peut changer le climat d'une association et créer des rejets vis-à-vis des nouvelles techniques à utiliser.

Les bénévoles, en particulier, peuvent alors avoir le sentiment que leur heure est passée et qu'il leur faut trouver une autre organisation plus proche de la pureté associative. On est devant un vrai problème de management des ressources humaines. Si les professionnels se considèrent en terrain conquis, s'ils assèment un vocabulaire étranger à la culture de l'association, s'ils omettent de questionner les bénévoles et les salariés en place sur leurs propres expériences, des drames comme seul le monde associatif en connaît sont forts possibles. L'adoption d'une démarche de communication interne est donc nécessaire avant toute utilisation d'outils marketing.

« *Le marketing bouleverse les valeurs associatives* »

Les managers de l'association sont là pour des raisons essentielles liées au projet associatif et peuvent exprimer cette position par des gestes forts. Les méthodes marketing ne doivent jamais empiéter sur les valeurs associatives. S'il y a un conflit entre l'intérêt des bénéficiaires et celui d'un partenaire ou de donateurs, il faut toujours favoriser ce qui convient aux bénéficiaires.

« *Nous sommes trop petits pour faire du marketing* »

Bien souvent, les petites structures associatives pensent que du fait de leur taille, une démarche marketing n'est pas envisageable pour elles. Ceci est une grave erreur. Comme le dit Kevin Roberts, président d'une des plus grandes agences de publicité mondiales : « Si vous pensez que vous êtes trop petit pour avoir un impact, endormez-vous avec un moustique. »

Toutes les associations de forte notoriété ont commencé par être de petite taille. Simplement, à force de travail, d'ambition et de choix straté-

giques pertinents, elles se sont donné les moyens de leurs ambitions et sont devenues incontournables. Elles n'ont pas craint de monter des projets ambitieux, d'interpeller les médias, de leur fournir des témoignages et des images et de se munir d'outils pour servir leur cause.

Notre ouvrage a pour ambition d'aider les associations à s'approprier cet outil de gestion qu'est le marketing. Quelle association ne rêve pas d'avoir des bénévoles motivés et efficaces (chapitre 1) ? D'être connue et appréciée de ses différents interlocuteurs (chapitre 2) ? De disposer de suffisamment de fonds pour remplir sa mission dans de bonnes conditions (chapitres 3 et 4) ? De faire évoluer les comportements des individus dans le sens de ses objectifs (chapitre 5) ?