

Haute Ecole Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment améliorer la communication externe des ASBL sur leurs médias sociaux ? Etude de cas : Unisound ASBL.

Mémoire présenté par :

Louise Fivet

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Vincent HUART

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Haute Ecole Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment améliorer la communication externe des ASBL sur leurs médias sociaux ? Etude de cas : Unisound ASBL.

Mémoire présenté par :

Louise Fivet

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

Vincent HUART

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Remerciements



Je souhaiterais remercier mon promoteur de mémoire Vincent Huart de m'avoir soutenu depuis maintenant 4 ans. Avant de devenir le promoteur de mon mémoire, il a d'abord été le responsable du projet humanitaire auquel j'ai eu la chance de participer. Ensuite, il est devenu mon ami et m'a aidé lorsque j'en ai eu besoin. Finalement, j'ai eu le plaisir de devenir son élève dans un cours qui m'a transmis le goût de la création d'entreprise et m'a orienté sur mon futur. Je le remercie pour la gentillesse, la patience et la motivation qu'il m'a si volontairement donné.

J'aimerais également remercier l'équipe de mon association de stage. Plus particulièrement, mon maître de stage, Benjamin Zwarts. Les mots décriront difficilement tout ce qu'il a pu m'apporter professionnellement et personnellement. En trois mois de stage, je n'aurais jamais pu imaginer apprendre et évoluer autant et il en porte l'entièvre responsabilité. Je le remercie pour ses conseils, sa bienveillance, son honnêteté, son empathie, sa compréhension et sa patience. Je remercie également mes collègues Tiago Cândido et Tiphaine Estienne pour leur gentillesse sans bornes.

Finalement, je souhaiterais remercier mes amis ichéquiens et ma famille de m'avoir soutenu pendant toutes mes années d'études.

« Je soussignée, FIVET Louise, étudiante en 2^{ème} année de master, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Date : le 24 mai 2021

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Mise en contexte	3
1.1. Présentation du secteur associatif	3
1.1.1. Distinction du secteur associatif	3
1.1.2. Caractéristiques du secteur associatif	6
1.1.3. Défis du secteur associatif	9
1.2. Caractéristiques d'une ASBL	10
1.3. La communication d'une organisation	12
1.3.1. La communication interne	13
1.3.2. La communication externe	13
1.4. Les médias sociaux	14
1.4.1. Concept et définition d'un média social	14
1.4.2. Caractéristiques des médias sociaux	15
1.5. Les grandes catégories de médias sociaux	17
1.5.1. Les réseaux sociaux	17
1.5.2. Les plateformes de social Bookmarking	18
1.5.3. Les sites collaboratifs	18
1.5.4. Les services de partage de médias	19
1.5.5. Les sites de micro-blogging	19
1.5.6. Les blogues	20
1.6. Conclusion	21
Chapitre 2 : Une bonne communication	22
2.1. Introduction	22
2.2. Pourquoi est-ce qu'une communication est essentielle ?	23
2.3. Qu'est-ce qu'une bonne communication sur les médias sociaux ?	24
2.3.1. Au niveau stratégique	24
2.3.2. Au niveau opérationnel	31

2.3.3. Conclusion.....	35
Chapitre 3 : La communication des ASBL.....	36
3.1. En quoi la communication des ASBL est différente ?	36
3.2. Cible de l'analyse.....	38
3.3. La crise du Covid.....	39
3.4. Points à améliorer et techniques d'amélioration.....	40
3.4.1. Définir des objectifs	40
3.4.2. Segmenter son public	43
3.4.3. Avoir une proposition de valeur ajoutée	46
3.4.4. Evaluer sa communication.....	49
3.4.5. Avoir une identité d'entreprise	53
3.4.6. Choisir les bons médias sociaux	56
3.4.7. Avoir une veille concurrentielle	60
3.4.8. Planifier sa communication.....	63
3.4.9. Gérer sa communauté	66
3.4.10. Utiliser des outils de gestion.....	68
3.5. Conclusion	70
Chapitre 4 : Étude de Cas ASBL Unisound.....	71
4.1. Description de l'association Unisound	71
4.2. État des lieux de la communication de l'association Unisound.....	74
4.3. Points à améliorer et techniques d'amélioration.....	78
Chapitre 5 : Recommandations	86
5.1. Recommandations	86
5.2. Conclusion	91
Conclusion générale.....	92
Bibliographie	94

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1 - Délimitation du secteur associatif	5
Tableau 2 - Répartition des ETP par type d'activités dans les ASBL	11
Tableau 3 - Ventes et ressources des ISBL.....	11
Tableau 4 - Récapitulatif des médias sociaux	21
Tableau 5 - Avantages et inconvénients des critères de segmentation classiques	26
Tableau 6 - Exemple d'un plan de campagne de communication	31
Tableau 7 - Tableau de présentation des objectifs de communication.....	42
Tableau 8 - Présentation des indicateurs d'évaluation de la communication.....	51
Tableau 9 - Échéancier de communication.....	64
Tableau 10 – Présentation des objectifs de la communication Unisound	86
Tableau 11 – Récapitulatif de la communication de l'ASBL Unisound	91
Figure 1 - Classification des différentes formes d'associations en Belgique.....	7
Figure 2 - Origine des ressources des associations belges	8
Figure 3 - Unisound Festival	71
Figure 4 - Unisound Festival	72
Figure 5 - Unisound Festival	72
Figure 6 - Unisound Instagram	74
Figure 7 - Vidéo du festival en ligne (Facebook)	75
Figure 8 - Post Festival en ligne	75
Figure 9 - Ancien logo Unisound.....	76
Figure 10 - Réponse aux commentaires sur la vidéo du festival en ligne.....	77
Figure 11 – Nouveau logo Unisound.....	83
Figure 12 - Site web Unisound	83

Introduction générale

Ce mémoire porte sur la communication externe des ASBL, sur leurs médias sociaux. L'énoncé de celui-ci est « *Comment améliorer la communication externe des ASBL sur leurs médias sociaux ? Étude de cas : Unisound ASBL* ». J'ai choisi ce sujet grâce au travail effectué pour l'association dans laquelle j'ai réalisé mon stage. En effet, je me suis vite rendu compte des difficultés rencontrées par les ASBL pour trouver une aide, des conseils appropriés à leurs besoins. Les ASBL étant fréquemment gérées par des personnes sans compétences spécifiques en gestion, la communication peut souvent être vue comme un sujet secondaire. Les ASBL devant parfois choisir entre acheter du nouveau matériel ou sponsoriser des publications sur Facebook, la communication tend à être le second choix.

Pourtant, j'estime qu'il est possible d'améliorer la communication des ASBL de manière simple et quasiment gratuite. Le problème est que les conseils proposés en matière de communication s'adressent bien trop souvent à des entreprises qui possèdent un budget et du personnel à cet effet. Ma **motivation** est donc de prouver aux ASBL qu'elles aussi peuvent mettre en place une bonne communication, et ce de manière peu coûteuse et non chronophage.

L'**objectif** de ce mémoire est donc de **comparer ce qui constitue une « bonne » communication** dans les entreprises sur base de la littérature scientifique **à la communication réalisée dans les ASBL**. Après cette comparaison, j'offrirai des pistes, des conseils et méthodes d'amélioration adaptés aux ASBL pour les éléments de leur communication qui le nécessiteraient.

Ce mémoire est par conséquent composé de **2 étapes majeures**. La **première** est l'identification sur base de la théorie de ce qui constitue une « *bonne* » communication sur les médias sociaux. La **deuxième** est de **comparer cette « *bonne* » communication à la pratique**. Pour ce faire, j'ai réalisé une enquête de terrain auprès d'ASBL. Après avoir réalisé cette enquête, j'ai comparé la théorie de cette « *bonne* » communication sur les médias sociaux aux résultats obtenus sur le terrain.

Avant ces 2 étapes, pour réaliser cette analyse, j'ai rédigé une **base théorique** liée aux ASBL, à la communication et aux médias sociaux. **Premièrement**, j'ai analysé **le secteur associatif**, car les ASBL en sont une composante importante. Ensuite, j'ai ciblé cette analyse sur les ASBL. **Deuxièmement**, en ce qui concerne la **communication**, elle est expliquée brièvement. **Finalement**, pour les **médias sociaux**, j'ai réalisé une analyse en détails de leurs caractéristiques et catégories.

En ce qui concerne la **méthodologie** de mon mémoire, je me suis basée sur de nombreuses sources scientifiques, théoriques, mais également sur des sources plus contemporaines, des articles, des blogues, etc. Concernant mon enquête de terrain, j'ai choisi de réaliser des **entretiens de type qualitatifs** avec diverses ASBL. J'ai fait le choix de me concentrer sur les ASBL dont l'objet social est lié aux personnes en situation de handicap. Cela afin de pouvoir définir une cible plus petite, mais aussi parce que c'est un milieu qui me parle personnellement. En effet, je travaille depuis 7 ans en tant qu'étudiante dans une institution pour personnes en situation de handicap, Le Chantoir à Namur, j'ai de la famille en situation de handicap, et j'ai réalisé mon stage dans une ASBL qui organise des événements pour les personnes en situation de handicap.

Mon espoir concernant ce mémoire est que vous le trouviez intéressant, mais par-dessus tout utile. Je souhaite que les associations qui liront ce travail puissent se sentir inspirées et motivées à améliorer leur communication.

Chapitre 1 : Mise en contexte

1.1. Présentation du secteur associatif

Cette analyse du secteur associatif en général et non des ASBL¹ dès le début se justifie par la composition de ce secteur. En effet, on dénombrait, au 1^{er} janvier 2018, plus de 150 000 ASBL en Belgique (Bombaerts, 2018). En opposition, même s'il n'existe pas de chiffres précis, les AISBL² sont peu nombreuses (Centre d'économie sociale, 2017). Les Fondations d'utilité publique étaient au nombre de 573 en 2017 (fundraisers, 2017). En ce qui concerne l'association de fait, aucun chiffre n'a pu être trouvé. Il semble donc que les 3 autres composantes du secteur associatif soient en minorité par rapport au nombre extrêmement élevé d'ASBL en Belgique.

1.1.1. Distinction du secteur associatif

Avant d'énumérer et de développer les caractéristiques intrinsèques du secteur associatif, il est important de spécifier ce qu'on entend par secteur associatif, car ce terme peut s'avérer relativement vague. Heureusement, afin de faciliter cette tâche, une **définition** commune et applicable à tous les pays – indépendamment de leurs spécificités juridiques, légales ou encore organisationnelles – a été établie par le « *Comparative Nonprofit Sector Project* » mené à la Johns Hopkins University (Etats-Unis). Elle définit le secteur associatif comme un ensemble d'institutions sans but lucratif (ISBL) qui possèdent les cinq critères suivants :

- (1) « *Ce sont des organisations, c'est-à-dire qu'elles ont une existence institutionnelle.*
- (2) *Elles ne distribuent pas de profits à leurs membres ou à leurs administrateurs.*
- (3) *Elles sont privées, séparées institutionnellement de l'Etat.*
- (4) *Elles sont indépendantes, au sens où elles ont leurs propres règles et instances de décision.*
- (5) *Enfin, l'adhésion à ces organisations est libre et celles-ci sont capables de mobiliser des ressources volontaires sous la forme de dons ou de bénévolat* » (Marée et al. 2005, p.10).

Malgré cette définition claire, il est parfois difficile de ne pas confondre le secteur associatif avec les nombreux termes qui y sont associés. En effet, on parle souvent du secteur non-marchand, de l'économie sociale, du secteur public, de but lucratif et non lucratif, etc. Les prochains paragraphes vont donc permettre de déterminer précisément **l'emplacement du**

¹ Association sans but lucratif

² Association internationale sans but lucratif

secteur associatif dans la sphère économique mais également d'éclaircir ces termes de manière générale.

Commençons par le terme le plus vaste, le **secteur non-marchand** : « *le secteur non marchand rassemble des activités économiques dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'action sociale, de la culture, ... réalisées dans le cadre de services publics ou d'associations* » (Marée & Mertens, 2002). Comme stipulé ci-dessus, le secteur non marchand comprend aussi bien les acteurs publics que privés. Qu'est-ce qui permet donc de distinguer les acteurs marchands des non-marchands dans le secteur privé ? 3 critères peuvent éclairer cette distinction.

Le **premier** concerne une caractéristique essentielle des entreprises et associations, le **financement**. En effet, les acteurs du secteur non marchand utilisent des ressources monétaires non marchandes et non monétaires. On entend par « *ressources non marchandes* », les ressources provenant non pas de la vente mais de financement public comme les subsides, les primes, etc. et de financement volontaire comme les dons. Par « *non monétaires* », on entend les apports en nature, le bénévolat etc. Les entreprises et associations bénéficiant de ces ressources non marchandes ont tout de même le droit de recevoir des ressources marchandes liées à leur activité (Perrot, 2006). Le **second** critère nécessaire à l'appartenance au secteur non marchand est la poursuite d'un **but non lucratif**. Ce critère rejoint la définition du secteur associatif, où la recherche de profit n'est pas la finalité première. Finalement le **troisième** critère est d'ores et déjà énoncé dans la définition du secteur marchand et requiert que les entreprises et associations soient impliquées dans un des domaines suivants : **la culture, l'action sociale, l'éducation ou la santé** (Narcy, 2009).

Cependant, le secteur associatif et le secteur non marchand ne sont pas des termes interchangeables. Même si le secteur associatif répond à ces 3 critères, des organisations, institutions qui ne sont pas des associations répondent également à ces critères. On peut citer par exemple, les services et administrations publiques, les entreprises publiques comme les mutuelles ou certaines sociétés de transports en commun (Marée et al., 2005).

Maintenant que la **distinction** avec le secteur marchand a été faite, une autre distinction avec le terme **économie sociale** doit être réalisée. L'économie sociale peut être définie comme suit : “*L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :*

- (1) *Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ;*
- (2) *Autonomie de gestion ;*
- (3) *Processus de décision démocratique ;*

(4) *Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus* » (CWES, 1990).

La **distinction** majeure qui peut être effectuée concerne la notion de **lucrativité**. Dans l'économie sociale le travail prime sur le capital insinuant que la recherche de profit n'est pas l'objectif premier, mais qu'une distribution de bénéfices reste possible (Marée et al., 2005). Au contraire, dans le secteur associatif, la distribution des bénéfices est interdite, c'est la base de la contrainte de non-distribution (Narcy, 2009).

Les associations sont donc communes au secteur non marchand et à l'économie sociale, mais elles n'en sont pour autant pas leur seule composante. Le tableau suivant permet de comparer ces termes sur base de l'appartenance au secteur privé ou public et sur base de leur objectif, lucratif ou non lucratif. Le tableau intègre également en sous-catégorie, les ressources de financement utilisées.

Tableau 1 - Délimitation du secteur associatif

		SECTEUR PRIVÉ		SECTEUR PUBLIC	
Finalité Ressources		1. A but lucratif	2. A but non lucratif	3. A but non lucratif	4. A but lucratif
1. Ressources marchandes	Entreprises privées traditionnelles (sauf ci-dessous)	- Coopératives agréées - Sociétés à finalité sociale (SFS)	- Entreprises publiques	- Entreprises publiques	
2. Ressources mixtes	Entreprises privées bénéficiant d'un financement public (ex. : délégation de service)	- Associations (ISBL) - Mutualités	- Entreprises publiques - Services publics (hôpitaux)		
3. Ressources non marchandes		Associations (ISBL)	- Services publics - Administrations publiques		

Source : Marée, M et Mertens, S. (2005).

Dans le tableau ci-dessus, le secteur non marchand correspond au cadre bleu foncé comprenant les buts non lucratifs et les ressources autres que marchandes. L'économie sociale correspond quant à elle aux 3 cases en vert foncé du secteur privé à but non lucratif. Les associations sont donc communes au secteur non marchand et à l'économie sociale (Marée et al., 2005).

1.1.2. Caractéristiques du secteur associatif

Maintenant qu'il a été établi ce que le secteur associatif n'est pas ou du moins avec quoi il ne devait pas être confondu, intéressons-nous à ce que le secteur associatif est. La précédente **définition** a déjà fourni les bases. Ce sont des organisations avec des formes juridiques spécifiques qui mènent des activités non marchandes, de nature non lucrative, qui servent l'intérêt général et qui bénéficient d'un financement spécifique, externe (Marée et al., 2005). Analysons cela point par point afin d'affiner notre compréhension de ces institutions sans but lucratif.

Il existe **4 grandes catégories** de formes juridiques dans le secteur associatif en Belgique. La première, la plus connue est **l'association sans but lucratif** (ASBL), qui se définit comme un groupement de personnes poursuivant toutes un même objectif désintéressé. Les caractéristiques d'une ASBL sont semblables à celles du secteur associatif en général. Il est en effet interdit de distribuer les bénéfices, elles ont leur propre personnalité juridique indépendante de la personnalité de leurs membres et elles possèdent leurs propres statuts qui représentent les lignes directrices de l'association (Service Public Général Justice, n.d.)

La seconde catégorie de forme juridique du secteur associatif est **l'association internationale sans but lucratif** (AISBL). Cette association est similaire à l'ASBL mais possède cependant ses caractéristiques propres. L'AISBL se définit comme un groupement de personnes poursuivant toutes un même objectif désintéressé d'intérêt international. Le siège social de l'association doit obligatoirement être situé sur le territoire belge (Service Public Général Justice, n.d.)

La troisième catégorie de forme juridique est la **fondation d'utilité publique** (FUP). La nature de celle-ci peut être définie comme suit, *"La création d'une fondation est le résultat d'un acte juridique émanant d'une ou de plusieurs personnes physiques ou morales consistant à affecter un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé déterminé (...). Une fondation peut être reconnue d'utilité publique lorsqu'elle tend à la réalisation d'une œuvre à caractère philanthropique, philosophique, religieux, scientifique, artistique, pédagogique ou culturel"* (loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002). Elle se distingue de la fondation privée qui a pour objectif de maintenir un patrimoine au sein d'une même famille, par son caractère désintéressé, philanthropique. (Centre d'économie Sociale, 2017). La FUP ne peut,似ilairement aux deux précédentes catégories, distribuer un avantage patrimonial à une quelconque partie prenante de la fondation, exception faite de la poursuite de l'objectif désintéressé stipulé dans les statuts (Service Public Général Justice, n.d.)

La quatrième et dernière catégorie est l'**association de fait**, il s'agit d'un regroupement de personnes qui s'associent afin de réaliser un objectif. Cette association ne dispose pas d'une personnalité juridique. Il est également interdit aux membres de se distribuer un quelconque bénéfice sous peine de se voir considérer comme une entreprise à part entière avec une personnalité juridique propre (Hauwaert et al., 2019).

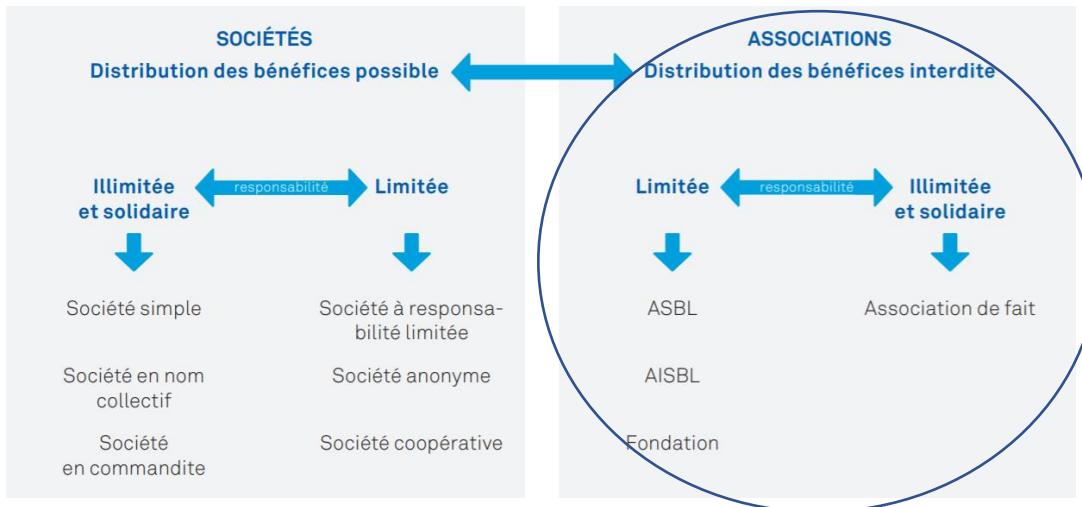


Figure 1 - Classification des différentes formes d'associations en Belgique

Source : Hauwaert, T et al. (2019).

Le schéma ci-dessus synthétise les différentes formes de sociétés en Belgique. À droite se situe le secteur associatif où le point commun est l'interdiction de distribuer un bénéfice à ses membres (Hauwaert et al., 2019).

Comme pour toute autre entreprise, le **financement** des associations demeure un des points centraux de leur gestion. En effet, même si elles ont l'autorisation de mener une activité commerciale, elles n'en ont peut-être pas la possibilité étant donné la nature non-marchande de leur activité. Cette activité peut également ne pas suffire à financer leurs missions, leurs objectifs. C'est pourquoi, comme mentionné précédemment, ces associations ont recourt de manière partielle ou totale à des ressources non marchandes afin de se financer. Les institutions du secteur associatif bénéficient donc malgré tout d'un avantage, car elles ont accès à des ressources propres à leur secteur, telles que les dons, le volontariat, les subsides publics ou encore l'épargne (Narcy, 2009).

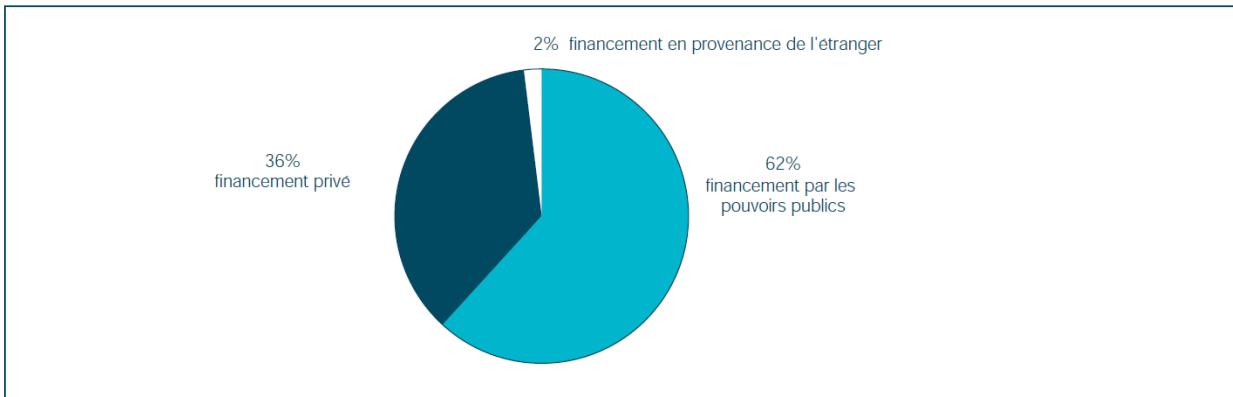


Figure 2 - Origine des ressources des associations belges

Source : Compte satellite. (n.d.)

Ces ressources non marchandes attribuées aux institutions du secteur associatif sont motivées par les **trois bénéfices d'intérêt général** résultant de leurs activités. Lorsque ces institutions mènent à bien leurs objectifs et missions, elles génèrent 3 différents bénéfices ; privé, public et indirect (Mertens, 2010).

Le **bénéfice privé** découle du fait que des consommateurs en échange d'une contrepartie puissent bénéficier d'un produit ou d'un service généré par l'activité de l'institution. Par exemple, une association gérant une réserve naturelle protégée peut organiser la visite de cette réserve moyennant l'achat d'un ticket, le consommateur obtient donc un bénéfice. Le **bénéfice public**, quant à lui, provient de l'effet positif ressenti par toute la collectivité, la société, grâce aux activités de l'institution, dans l'exemple, la protection de l'environnement. Le dernier **bénéfice est indirect**, ce sont les effets positifs ressentis par toute personne n'étant pas le bénéficiaire direct des activités de l'institution. Par exemple, une personne réalisant un don à destination d'un centre d'accueil pour personnes sans domicile fixe de son quartier pourra ressentir un sentiment de satisfaction par rapport à son action, mais également par rapport au sentiment de sécurité qu'il jugera améliorer dans son quartier (Mertens, 2010).

Voilà donc 3 des caractéristiques du secteur associatif. Une forme juridique propre, ASBL, AISBL, FUP ou association de fait. L'utilisation de ressources non marchandes et l'organisation d'activités non marchandes, de nature non lucrative qui servent l'intérêt général.

1.1.3. Défis du secteur associatif

Les institutions sans but lucratif ne sont pas immunisées contre les défis et y sont régulièrement confrontées. Ces défis sont propres à la nature non lucrative de ces institutions. Les défis développés ici, sont en lien avec la problématique, le premier défi concerne le **financement**, le deuxième concerne le **personnel**, et le troisième la **communication**.

Le premier défi concerne donc le **financement**. En effet, en Belgique, pour deux tiers des associations, les subsides représentent leur première source de financement. Les subsides constituent en général plus de la moitié de leur financement. En 2013, 1 association sur 3 avouait que sa situation économique s'était dégradée. Ce constat vaut pour les associations des deux communautés, Flamande et Wallonie-Bruxelles. Une association sur 5 a reconnu avoir connu des problèmes de financement, de trésorerie. De surcroît, les associations comptent de plus en plus sur les volontaires pour assurer leur fonctionnement et limiter les dépenses, les coûts (Fondation Roi Baudouin, 2013).

Le deuxième défi concerne le manque de **personnel** compétent. En ce qui concerne les volontaires, ils évitent souvent les postes à responsabilités dans les ASBL par appréhension de ceux-ci. De plus, les volontaires peuvent parfois être peu fiables et irréguliers. Ces volontaires manquent également souvent de compétences adaptées (Davister, 2010). Concernant les emplois salariés, une heure prestée dans l'association va coûter 22€ à l'employeur, ce coût est tout de même inférieur au coût salarial moyen en Belgique. La rémunération de ces éventuels employés représente plus de la moitié (55%) des coûts dans les ASBL. Ce pourcentage est plus élevé que celui du reste de l'économie belge à 26%. Pour conclure, même si le salaire tend à être inférieur dans le secteur associatif, le paiement de ces salaires représente une charge, un coût plus conséquent pour les ASBL (Marée et al., 2005).

Par rapport à la **communication**, les associations ont pendant trop longtemps utilisé les médias traditionnels, la presse écrite, la télévision et la radio pour communiquer. De plus, il est reconnu qu'il est très difficile pour les associations débutantes de se faire une place et de se faire connaître dans les médias. Maintenant, grâce à l'émergence du numérique, les manières de communiquer ont évolué et les nouveaux outils de communication émergents (médias sociaux) peuvent faciliter l'amélioration de la visibilité de ces associations (CLAE, 2017). Le défi de cette communication sur les nouveaux médias est donc très important.

1.2. Caractéristiques d'une ASBL

Consacrons une partie de cette recherche à une analyse plus poussée de l'une des formes juridiques composant le secteur associatif, les ASBL. Cette analyse particulière se justifie par le fait que les associations représentent la majorité des institutions du secteur associatif belge (Marée et al., 2005). De plus, depuis leur création en 1921, ces formes juridiques connaissent un succès retentissant et ne cessent d'évoluer, entrant dans de nombreux secteurs variés, tels que les comités de quartier, les mouvements de jeunesse, les associations sportives, l'aide aux personnes étant défavorisées, etc. (Blaise, 2004).

Pour rappel, les ASBL peuvent être **définies** simplement comme un groupement de personnes morales ou personnes physiques poursuivant un but désintéressé. L'ASBL doit être composée d'au moins deux membres et ceux-ci ne peuvent recevoir aucun avantage patrimonial. La loi impose donc que le but poursuivi par l'ASBL soit désintéressé, celui-ci doit être identifié de manière précise. Cependant, le but n'est pas à confondre avec l'objet social de l'ASBL, c'est-à-dire les activités de l'institution afin d'atteindre ce but déterminé (Service public fédéral Justice, 2019).

Les associations sans but lucratif du fait de leur titre sont logiquement associées au **secteur non-marchand**, c'est-à-dire le financement de l'activité par des ressources non marchandes, tels que les dons ou subventions publiques. Pourtant, même si les associations poursuivent des objectifs autres que la recherche de profit, comme on peut le constater via la concentration des salariés des ASBL dans des domaines dits sociaux (action sociale, santé, éducation, etc.), cette idée doit-être nuancée. En effet, en analysant le tableau ci-dessous on remarque que la majorité de **l'emploi** des ASBL, plus de 80 % de celui-ci, concerne les branches non marchandes : l'éducation et la recherche, la santé, l'action sociale et la défense des droits et des intérêts (Coipel et al., 2009). Les ASBL se livrent néanmoins à des activités qu'on peut qualifier d'économiques compatibles avec leur forme juridique. Effectivement, si on regarde le tableau suivant, un grand nombre d'emplois peuvent être associés à des activités à caractère marchand, telles que la culture, le sport ou encore les loisirs (Blaise, 2004).

Tableau 2 - Répartition des ETP³ par type d'activités dans les ASBL

Tableau 1 : Répartition par type d'activités de l'emploi salarié dans les ASBL en Belgique (2005)		
Branches	ETP	% ETP
1. Culture, sports et loisirs	19 379,3	4,5%
2. Éducation et recherche	163 479,0	38,2%
3. Santé	84 578,4	19,8%
4. Action sociale	123 845,8	28,9%
5. Défense des droits et intérêts	5 120,6	1,2%
6. Autres activités	31 456,0	7,4%
Total	427 859,1	100,0%

Source : Centre d'Economie Sociale. (2017).

De plus, comme les chiffres du tableau 3 le montrent, la présence d'une association dans une **branche non économique**, non marchande ne garantit en rien la prestation d'activités exclusivement non marchandes. En effet, de nombreuses ASBL se financent grâce à un mélange de ressources marchandes, de vente de produits et de services, et de ressources non marchandes, dons, subventions, etc. (Perrot, 2006).

Tableau 3 - Ventes et ressources des ISBL

Tableau 2 : Ventes des ISBL, administrations publiques exclues (2005)		
Branches	Montant (Millions d'euros)	Part des ventes dans les ressources (%)
1. Culture, sports et loisirs	570,7	46,1%
2. Éducation	170,5	31,3%
3. Services de santé	1 695,6	15,5%
4. Action sociale	1 892,4	32,0%
5. Défense des droits, intérêts et convictions	1 138,1	42,0%
6a. Agriculture et industrie	307,8	85,1%
6b. Services	2 378,8	73,8%
Total	8 153,8	32,7%

Source : Institut des comptes Nationaux. (2008).

³ Equivalent temps plein

1.3. La communication d'une organisation

Maintenant que le secteur associatif et les ASBL ont été analysés, concentrons-nous sur l'autre élément majeur de la problématique, la **communication**. Cette partie sur la communication générale restera brève, car ce qui nous intéresse réellement pour répondre à la problématique, c'est la communication via les médias sociaux et ceux-ci seront expliqués dans le point suivant.

« La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation d'une ou plusieurs personnes — l'émetteur — avec une ou plusieurs personnes — le récepteur — en vue d'atteindre certains objectifs » (Hayet, n.d., p.129). La communication d'entreprise peut, elle, se définir comme la création d'informations portant sur le milieu externe et interne ainsi que comme la production d'interfaces de communication. La communication d'une organisation regroupe un ensemble d'objectifs variés. La communication doit permettre à l'organisation de se positionner et de se situer dans l'environnement dans lequel elle opère (d'Almeida & Libaert, 2018).

L'**objectif** le plus régulièrement envisagé quand la communication est abordée est la transmission de messages. Un autre objectif concerne l'adaptation de l'organisation et de ses projets aux opportunités et menaces présentes et émergentes dans l'environnement. Un dernier objectif a pour but d'influencer les comportements et représentations des parties prenantes. La communication dans une organisation permet donc de globaliser les actions, de coordonner les messages, les moyens utilisés et les différentes parties prenantes de l'organisation. La communication d'une organisation peut être divisée en deux aspects distincts, la communication interne à l'organisation, entre les personnes composant cette organisation et la communication externe, entre l'organisation et le monde extérieur (d'Almeida & Libaert, 2018).

1.3.1. La communication interne

La **communication interne** fait partie de la communication d'une entreprise. « *La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation* » (Hayet, n.d., p.131). Elle permet d'organiser les flux d'informations dans l'entreprise afin d'atteindre un équilibre relationnel et informationnel. Ce ne sont pas les différentes techniques de communication qui la distinguent de la communication externe, mais bien la cible de ces techniques. En effet, la cible de la communication interne comprend tous les employés d'une entreprise. Cependant, la communication interne ne peut être envisagée de manière indépendante, la distinction interne, externe tendant à s'effacer au bénéfice d'une communication adaptée à chaque partie prenante de l'entreprise, les employés étant englobés (d'Almeida & Libaert, 2018).

La communication interne se concentre sur **2 objectifs majeurs**. L'information de son personnel et la communication avec les employés, de sorte que chacun se sente part d'une communauté, ait conscience de son rôle, de sa responsabilité dans l'organisation et de la valeur que cela apporte. La communication interne s'apparente donc plus à un outil de gestion. Cet outil permet à l'organisation d'améliorer son efficacité interne. Par conséquent, cela va faciliter l'atteinte de ses objectifs, mais également influencer l'image externe de l'organisation, ce qui permettra d'attirer des personnes compétentes au sein de l'entreprise (Donjean, 2006).

1.3.2. La communication externe

La **communication externe**, quant à elle, est utilisée afin de promouvoir les services et/ou les produits d'une entreprise, via sa marque et en utilisant des techniques dites commerciales. Un autre objectif de cette communication est de développer une communication organisationnelle en externe dans le but de valoriser son image. La communication externe va également permettre à l'entreprise de faire face à d'éventuelles crises subites par l'entreprise (Joly, 2009). La communication externe peut être subdivisée en sous-catégories, la communication commerciale, la communication visuelle, la communication digitale, la communication financière, la communication de crise et la communication publicitaire (Libaert & Westphalen, 2018).

Pour conclure, dans ce travail c'est la communication externe qui sera étudiée, plus particulièrement la communication externe sur les médias sociaux, expliqués ci-dessous.

1.4. Les médias sociaux

Cette partie se concentrera sur les médias sociaux, sur leurs caractéristiques et différentes catégories. Une certaine connaissance de ces médias est indispensable à la compréhension de la problématique, de la réponse à celle-ci, des entretiens et de l'étude de cas.

1.4.1. Concept et définition d'un média social

Le terme « **média social** » fait référence à « *un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technique du Web 2.0 et permettent la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs* » (Kaplan & Haenlein, 2010, p.61). Les médias sociaux peuvent être divisés en 6 grandes catégories. Ces 6 grandes catégories sont, les blogues, les sites collaboratifs, les sites de social Bookmarking, les réseaux sociaux, les sites de micro-blogging et les services de partage de médias. De nombreux médias appartiennent à plusieurs de ces catégories, certaines catégories peuvent se chevaucher. D'autres types de médias incluent les sites de mondes virtuels ou les sites participatifs, basés sur le vote démocratique (Dewing, 2013).

Pour continuer sur le terme média social, certains chercheurs se demandent si ce terme ne constitue pas un **pléonasme**, un média étant social par nature. Cependant, la distinction entre les médias classiques et les médias sociaux est assez claire. En effet, les médias sociaux marquent l'avènement de l'intervention des utilisateurs, des citoyens lambda dans ces médias. Cette intervention peut se résumer à un accès direct à la modification et à la création de contenu. La distinction avec les médias de masse est donc que ceux-ci ont pour objectif un partage simple de l'information sans ou avec peu de participation des internautes (Coutant & Stenger, 2012).

Le modèle économique sur lequel se basent ces médias sociaux est le **UGC**⁴, *User Generated Content*. L'intérêt économique pour ces plateformes est donc de profiter du contenu créé par les utilisateurs mais également des potentielles fonctionnalités. Ce modèle économique, de plus, permet la fidélisation des utilisateurs, qui sont d'autant plus liés au site vu qu'ils ont participé à la création de son contenu (Coutant & Stenger, 2012).

Les médias sociaux possèdent quelques **propriétés** communes à tous les sites. La première propriété est la **pérennité**, les données présentent sur les sites de médias sociaux, tendent à y rester indéfiniment. La deuxième propriété est la **reproductibilité**, le contenu peut être répliqué. La troisième concerne la **facilité d'effectuer des recherches**, le contenu est accessible facilement. Finalement, la dernière propriété se réfère à **l'accessibilité**, l'utilisation des sites de médias sociaux n'est pas liée à un lieu ou à un moment, on peut les utiliser quand et où on le souhaite, tant qu'il y a une connexion internet bien sûr (Dewing, 2013).

⁴ Contenu généré par les utilisateurs

1.4.2. Caractéristiques des médias sociaux

Même si les médias sociaux possèdent de nombreuses caractéristiques variées en fonction de leur type, certaines **caractéristiques** peuvent être **communes** à la grande majorité de ceux-ci. Comme, un profil, un réseau d'amis, des commentaires et des messages privés. La plupart des sites de médias sociaux affichent publiquement les profils de leurs utilisateurs et la liste des personnes constituant leur réseau qui sont également des utilisateurs de ce réseau social. Quand un individu ou une entité rejoint un média social en ligne, il lui est souvent demandé de compléter ce profil public. Pour cela, quelques questions lui sont posées concernant des caractéristiques personnelles générales, telles que le nom, le sexe, l'âge, les intérêts, etc. L'ajout d'une photo de profil de l'utilisateur est souvent encouragé et la personnalisation de ce profil est généralement réalisable (Boyd & Ellison, 2008).

La **visibilité d'un profil** varie grandement d'un site à l'autre, c'est l'une des méthodes les plus courantes de différenciation entre ces différents sites de médias sociaux. Certains sites peuvent choisir de rendre le profil totalement public par défaut alors que d'autres comme Facebook, choisissent de rendre le profil public seulement pour le réseau de l'utilisateur, sauf choix contraire de celui-ci. La visibilité du profil peut également dépendre de l'utilisateur du média, un profil ou un profil payant sur le site étant nécessaire au visionnage des profils des utilisateurs, cela est par exemple le cas sur le site LinkedIn. Cependant, le choix de cette visibilité revient souvent aux mains de l'utilisateur, choisissant de configurer son profil en mode public ou privé (Rohani & Ow, 2009).

Une autre caractéristique pouvant s'appliquer à l'ensemble des sites de réseaux sociaux est **l'affichage public du réseau de connexions** de l'utilisateur. Comme pour les profils, l'utilisateur peut souvent choisir de cacher ces connexions. La liste d'amis de l'utilisateur permet aux internautes de naviguer sur chaque profil via des liens. Cette liste est souvent visible à toute personne qui peut voir le profil de l'utilisateur (Boyd & Ellison, 2008).

La plupart des sites de médias sociaux demandent également à leurs utilisateurs de **créer leur réseau de connexions**. Ces connexions se réfèrent souvent au terme d'amis même si la relation peut être autre qu'amicale. Dans la majorité des ajouts de connexions, la personne demandant l'ajout en tant que « *ami* » devra attendre la réponse positive du demandé, avant la finalisation de la connexion. Cependant, certains sites ne requièrent pas cet accord des deux parties, le sollicitant est alors souvent associé à un « *follower* » (Boyd & Ellison, 2008).

Une autre caractéristique populaire des sites de médias sociaux est la possibilité de **transmettre un message public ou privé** aux personnes de son réseau. Un message public peut s'apparenter à un commentaire laissé sur le profil de l'utilisateur. Un message privé quant à lui s'apparente à un système de messagerie instantanée (Boyd & Ellison, 2008).

De manière générale, les médias sociaux reposent aussi fortement sur la **participation et la création de contenu par leurs utilisateurs**. Ce principe est connu sous le nom du principe UGC, *User Generated Content*, modèle où le contenu d'un site web est généré par ses utilisateurs. De plus, ces médias sont accessibles à tous, sauf exception détaillée plus tard, étant donné leur simplicité d'usage. Les médias sociaux sont également souvent gratuits d'usage, l'usage est donc en contrepartie payé par l'utilisation des données de l'utilisateur. Le contenu généré par ces utilisateurs est également réputé pour évoluer constamment (Stenger & Coutant, 2013).

Pour conclure, même si ces caractéristiques sont de manière générale communes à tous les sites, plateformes, de médias sociaux, le reste de leurs caractéristiques varie grandement. Certains sites, par exemple, se concentrent sur le partage de photos et images alors que d'autres se concentrent sur les systèmes de messagerie instantanée. De plus, même si le design et les caractéristiques de ces sites ont pour objectif d'attirer un large groupe d'utilisateurs, la plupart attirent des groupes homogènes d'utilisateurs dépendant de facteurs de segmentations répandus dans la société, tels que l'âge, la nationalité, le sexe, etc. (Boyd & Ellison, 2008).

1.5. Les grandes catégories de médias sociaux

Dans cette partie, les **6 grandes catégories** des médias sociaux seront développées. Même si certaines de ces catégories seront moins utilisées afin de répondre à la problématique, elles sont toujours intéressantes à mentionner et permettent d'enrichir ce mémoire. Les 6 catégories de médias sociaux sont les réseaux sociaux, les plateformes de social Bookmarking, les sites collaboratifs, les services de partage de médias, les sites de micro-blogging et les blogues.

1.5.1. Les réseaux sociaux

Un réseau social est un ensemble de personnes ou de groupes de personnes possédant des modèles de contacts et interactions entre eux. Un modèle d'amitié entre des individus, une relation de business entre des organisations ou encore une relation interfamiliale entre des familles sont tous des exemples de réseaux (Newman, 2003). Les réseaux sociaux sont donc définis comme les individus et les connexions, interactions entre ces individus. Ces contacts entre des individus ou entités et par la suite l'agrégation de ces contacts va donner naissance à un réseau social (Doyle, 2008).

Ces sites de réseautage social se basent sur la technologie d'internet afin de permettre à des individus de construire un profil public ou semi-public dans un système défini, d'articuler une liste d'autres utilisateurs avec qui ils ont une connexion et de voir et interagir avec cette liste de connexions et celles des autres utilisateurs. Ces connexions dépendent en toute logique de la structure des sites de réseaux sociaux. Ce qui distingue les réseaux sociaux en ligne des autres réseaux sociaux, c'est qu'ils permettent aux utilisateurs d'organiser et de rendre visible leur réseau de connexions. Cela permet de connecter des utilisateurs qui ne l'auraient jamais été sans l'aide de ces réseaux en ligne (Dewing, 2013).

Dans la majorité des cas, les utilisateurs ne recherchent pas forcément la rencontre de nouvelles personnes, mais plutôt le contact, la communication avec les personnes déjà présentes dans leur réseau (Boyd & Ellison, 2008). Les utilisateurs cherchent donc à retrouver d'anciennes relations, à connaître plus profondément leur réseau ou à échanger des informations sur soi ou ses intérêts avec des personnes choisies de leur réseau (Audet, 2010). Le site de réseaux sociaux le plus populaire est Facebook (Kaplan, 2010).

1.5.2. Les plateformes de social Bookmarking

Les plateformes de social Bookmarking ou gestion des signets permettent de faciliter la navigation, mais également l'accessibilité des informations en augmentant la rapidité de recherche d'informations sur internet. De plus, ces plateformes facilitent la publication, la collaboration et l'archivage des pages internet en améliorant la création d'un espace personnel où l'utilisateur peut stocker ces informations (Mitran et al., 2014). Le social Bookmarking est donc une plateforme issue du web 2.0 qui permet à ses utilisateurs d'indexer, de mémoriser et de classer leurs signets (Fargasso, 2009).

Qu'entend-on exactement par signets, tags ? Les signets sont des favoris, des marque-pages sous forme de mots-clefs, d'où le terme bookmark. Ces signets permettent d'enregistrer et d'organiser des adresses de sites internet, des ressources dans le but d'y accéder simplement et rapidement ultérieurement (Huynh-Kim-Bang & Dané, 2009). Le terme social est venu s'ajouter au terme Bookmarking lorsque ces plateformes ont commencé à offrir de nouvelles fonctionnalités sociales. Ces fonctionnalités incluent le partage sur d'autres plateformes internet, la création de groupements, de réseaux, le partage de signets avec des utilisateurs ayant les mêmes intérêts, l'affichage du nombre de personnes ayant enregistré le signet et la date de cet enregistrement, etc. (Fargasso, 2009).

1.5.3. Les sites collaboratifs

Les sites collaboratifs également appelés wikis sont des sites internet où chaque utilisateur peut créer du contenu, de nouvelles pages ou modifier du contenu existant, des pages existantes. L'encyclopédie en ligne collaborative « Wikipédia » est un exemple type de la technologie wiki (Kaplan, 2010). Ces wikis permettent donc aux utilisateurs généralement via un bouton « *edit this page* » présent sur la page de modifier simplement et à leur guise le contenu de la page, d'ajouter du contenu ou d'en supprimer (Jones, 2003).

Le succès de ces sites n'est garanti que si les utilisateurs ont un comportement sérieux et collaborent en suivant les règles et pratiques en application sur le site web. Cependant, les wikis tendent à quand même mettre en place des sécurités contre les modifications malveillantes, comme la validation de la modification par un administrateur. L'objectif de ces sites est de construire une base de savoir et d'information à partir du collectif et de son savoir. C'est pourquoi leur réputation est souvent liée à un certain niveau d'expertise et de confiance. Pour conclure, lorsque les utilisateurs de ces sites sont des experts dans leur domaine, ces wikis peuvent représenter l'idéal d'un éventuel apprentissage collectif (Jones, 2003).

1.5.4. Les services de partage de médias

Les services de partage de médias ont pour utilité de permettre à leurs utilisateurs de partager et de diffuser des photos, des vidéos et du contenu audio sur un site Web et à leur réseau (Kaplan, 2010). Ce contenu est donc accessible indépendamment de la localisation de l'utilisateur (ruche&pollen, n.d.). Les exemples types de cette technologie sont nombreux, les plus populaires sont cependant, Instagram, YouTube, Flickr ou encore Pinterest (Dewing, 2013).

On peut se demander en quoi le terme social est lié aux services de partage, car le visionnement de photos, de vidéos, de contenu audio s'apparente plutôt à un acte solitaire. Cependant, les services de partage englobent également tout le processus d'interaction et d'échange entre utilisateurs du service. Ces interactions incluent les commentaires, les annotations, le partage, le téléchargement, la modification des différentes photos, vidéos et audio visionnés. Le succès de ces plateformes peut être expliqué par le Web 2.0 et la facilité d'interaction qu'il a créé. Une autre explication de leur succès est l'envie des utilisateurs de faire partie d'une communauté. Le partage de vidéos et photos peut être à l'intention de son entourage, famille et ami, mais également à l'intention de quiconque les verra, peu importe que l'utilisateur soit connu ou qu'il soit un parfait inconnu (Proulx et al., 2012).

1.5.5. Les sites de micro-blogging

Les services de micro-blogging sont également appelés des services de mise à jour de statut. Ces services permettent à leurs utilisateurs de créer et de partager de courts messages, textes sur des événements, des gens importants ou simplement sur leur vie. Les utilisateurs peuvent aussi lire ces courts messages, textes écrits par les autres utilisateurs (Dewing, 2013). Les utilisateurs peuvent aussi s'abonner aux profils d'autres utilisateurs et recevront des notifications s'ils s'y souscrivent (ruche&pollen, n.d.). L'exemple le plus connu est le réseau social Twitter qui permet de communiquer en maximum 140 caractères (Dewing, 2013).

La plupart des utilisateurs utilisent le micro-blogging ou Twittering pour parler de leur vie quotidienne, pour rechercher ou partager de l'information. Les sites de micro-blogging commencent aussi à être utilisés par les entreprises et organisations qui veulent bénéficier du bouche-à-oreille que ces plateformes peuvent offrir. Ce potentiel bénéfice s'inscrit dans l'*« attention economy »* où les marques se battent pour l'attention d'existant et potentiels clients. Le micro-blogging a donc le potentiel de changer la manière dont les marques et entreprises tentent de capter l'attention de leurs clients (Jansen et al., 2009).

1.5.6. Les blogues

Les blogs ou carnets Web sont des types de journaux en ligne où les articles sont généralement classés du plus récent au plus ancien (Kaplan, 2010). Les exemples les plus connus de blogues sont Tumblr, Wordpress ou encore Blogger, ceux-ci sont souvent gratuits et publics (Dewing, 2013). Ce site Web est habituellement publié par un seul utilisateur, concerne un sujet spécifique et est mis à jour de manière régulière. La plupart des blogues incluent en majeure partie du texte, mais ils peuvent également incorporer des photos, des vidéos ou du contenu audio (Audet, 2010). Les articles sont également datés, ils possèdent une URL unique et une zone de commentaires accessible aux autres utilisateurs (ruche&pollen, n.d.).

L'objectif d'un utilisateur tenant un blogue est de partager facilement et largement ses opinions, activités ou pensées, celles-ci étant souvent en lien avec l'actualité. Les blogues à leur début étaient majoritairement tenus et utilisés par des professionnels, des journalistes, des experts et des chroniqueurs. De nos jours, les bogues sont très répandus, il en existe un peu plus de 130 millions du type journal intime personnel. La plupart des blogueurs, les deux tiers, sont des hommes adultes avec un certain background académique. La différence avec le micro-blogging est que la longueur du texte n'est pas limitée et que le réseau d'abonnements et d'abonnés n'est pas montré aux lecteurs (Audet, 2010).

1.6. Conclusion

Pour conclure sur cette partie de mise en contexte, voici un résumé des points les plus importants concernant les ASBL et les médias sociaux. Les ASBL sont la plus grande composante du secteur associatif. Elles se distinguent des autres formes juridiques de société majoritairement par leur contrainte de non-distribution et leur objet social, leur objectif désintéressé. Même si elles sont privées, elles dépendent totalement ou en partie de ressources non marchandes. Les défis rencontrés par les ASBL concernent le manque d'argent, le manque de personnel et la communication.

Concernant les médias sociaux, le terme « *médias sociaux* » fait référence au large éventail de services mobiles et internet possédant différentes fonctionnalités. Ils ont certaines caractéristiques communes comme un profil, un réseau d'amis, des commentaires et des messages privés. Finalement, ils peuvent être répartis en 6 catégories, les réseaux sociaux, les plateformes de social bookmarking, les sites collaboratifs, les services de partage de médias, les sites de micro-blogging et les blogues.

Tableau 4 - Récapitulatif des médias sociaux

	Quoi	Exemples
Les réseaux sociaux	Construction d'un profil public ou semi-public, connections et interactions avec une liste d'autres utilisateurs.	<ul style="list-style-type: none">• Facebook• LinkedIn
Les plateformes de social Bookmarking	Indexation, mémorisation et classification de signets qui permettent un accès simplifié aux informations sur internet.	<ul style="list-style-type: none">• Diigo• Pocket• PearlTrees
Les sites collaboratifs	Création de contenu, de nouvelles pages ou modification de contenu existant, de pages existantes.	<ul style="list-style-type: none">• Wikipédia
Les services de partage de médias	Partage et diffusion de photos, vidéos et contenu audio sur un site web et à un réseau.	<ul style="list-style-type: none">• Instagram• YouTube• Pinterest
Les sites de micro-blogging	Création et partage de courts messages sur des événements, des gens importants ou sur sa vie.	<ul style="list-style-type: none">• Twitter
Les blogues	Journaux en ligne où les articles sont classés du plus récent au plus ancien.	<ul style="list-style-type: none">• Tumblr• Wordpress• Blogger

Chapitre 2 : Une bonne communication

2.1. Introduction

L'**objectif final** de ce mémoire est d'identifier les points d'amélioration de la communication sur les médias sociaux des ASBL. Après avoir identifié ces éventuels points d'amélioration dans la communication, je souhaite proposer des pistes, des méthodes, des techniques pour améliorer les points qui le nécessitent. La dernière partie de ce mémoire sera donc semblable à un guide dont l'objectif sera d'aider les ASBL dans leur communication. Pour arriver à cet objectif final, deux étapes seront nécessaires.

La **première étape** est d'**identifier** grâce à diverses sources scientifiques ce qui constitue une **bonne communication** sur les médias sociaux. Évidemment, cette partie sera subjective, car le terme « *bonne* » émet déjà un jugement de valeur. Pour cette partie, j'ai donc rassemblé et croisé différentes théories qui établissaient ce qu'est une bonne communication sur les médias sociaux afin d'obtenir une réponse qui soit la plus neutre possible. La réponse est divisée en 2 points distincts, la partie stratégique et la partie opérationnelle d'une communication.

Pour la **deuxième étape**, cette **bonne communication théorique sera comparée à la pratique**. Pour ce faire, j'ai choisi de réaliser une enquête auprès de petites ASBL dont l'objet social est lié au milieu du handicap. J'ai choisi de cibler ces ASBL, car comparer la communication de toutes les ASBL n'aurait pas été judicieux. En effet, les plus grandes ASBL ou les ASBL internationales ont souvent un budget dédié à la communication et des employés pour assurer cette responsabilité. L'analyse de petites ASBL sans réel budget ou personnel dédié à la communication est plus pertinente, les conseils donnés seront d'autant plus utiles et adaptés à leurs difficultés. J'ai choisi les ASBL dont l'objet social est lié au handicap, car c'est le cas de mon association de stage et j'ai des liens personnels avec ce milieu. Après avoir réalisé l'enquête, je vais donc comparer la théorie de cette bonne communication à la pratique, au terrain afin d'établir le guide final.

2.2. Pourquoi est-ce qu'une communication est essentielle ?

Avant d'élaborer sur les différents points nécessaires à une bonne communication, commençons par expliquer en quoi une bonne communication est importante. En quoi une communication sur les médias sociaux est bénéfique et en quoi celle-ci peut bénéficier aux associations.

Le digital a complètement transformé la communication, la communication des organisations, mais les besoins motivants cette communication restent toujours les mêmes. La communication digitale ou non digitale sert à faire connaître l'organisation, promouvoir ses produits ou services, créer un univers, etc. De plus, cette numérisation a induit la présence de plus de concurrents sur le marché. Cela implique que les organisations ne doivent plus seulement se différencier par leur produit ou service, mais également par leur image et c'est là que la communication démontre son importance (Favre, 2018).

Pour poursuivre, une bonne communication sur les médias sociaux est par conséquent également essentielle. Les médias sociaux sont des canaux de communication fondamentaux afin de créer **l'image de marque de l'organisation** et d'attirer et de conserver une main-d'œuvre qualifiée. Une mise en avant adéquate de ses employés sur les médias sociaux peut valoriser et humaniser l'organisation (Lessard, 2015).

Pour visualiser l'importance de la communication sur les médias sociaux, **quelques chiffres** clés peuvent être également donnés. Selon Eurostat, en 2020 en Belgique, le pourcentage des particuliers, âgés de 16 à 74 ans utilisant internet s'élevait à 92 %. De plus, depuis plus de 10 ans, il n'a cessé de grandir passant de 75 % en 2009 à 92 % en 2020. Pourtant, seulement 71 % des entreprises belges utilisent aujourd'hui les médias sociaux (Eurostat, 2020).

En ce qui concerne l'importance de la **communication dans les ASBL**, elle est d'autant plus importante. Elle permet aux associations d'accroître leur visibilité et d'envisager le futur de leur association. Elle permet également de consolider la solidarité dans l'association, de recruter de nouveaux bénévoles ou employés, de trouver de nouveaux moyens de financement, etc. (CLAE, 2017).

2.3. Qu'est-ce qu'une bonne communication sur les médias sociaux ?

Après avoir élaboré sur la nécessité d'une bonne communication dans une entreprise ou organisation, il est important de stipuler que le terme « *bonne* » précédent le terme communication est extrêmement subjectif. La réponse apportée à la question « *qu'est-ce qu'une bonne communication ?* » dépendra fortement du point de vue de la personne interrogée sur le sujet. Pour résumer, la réponse à cette question sera toujours et simplement « *ça dépend* ». Même s'il aurait été intéressant d'analyser tous les éléments d'une « *bonne* » communication trouvés dans la littérature scientifique, cette analyse représenterait une charge de travail énorme. Pour le bien de ce travail, j'ai donc choisi de limiter mon analyse à 10 éléments, ceux-ci revenant perpétuellement lors de mes recherches.

2.3.1. Au niveau stratégique

Une bonne communication sur les médias sociaux commence toujours par le développement d'une stratégie de communication. La stratégie de communication est essentielle pour créer la base de la politique de communication alignée sur la politique générale de l'organisation. Un **plan de communication stratégique** est un document stipulant la stratégie de communication prévue par une organisation et les objectifs et actions à entreprendre. C'est donc un cadre de référence nécessaire à l'élaboration d'une communication structurée et efficiente. Une bonne communication commence donc par l'établissement de ce plan, de cette stratégie qui va permettre d'avoir une communication cohérente et d'avancer, d'évaluer et de développer la communication (.be, 2010).

2.3.1.1. Définir des objectifs

La première étape du développement d'une stratégie de communication est la définition des objectifs de communication. Un **objectif de communication** est le but qu'une campagne de communication doit réaliser ou le problème qu'une campagne de communication doit résoudre. Un objectif stratégique est souvent formulé à moyen ou à long terme. L'objectif de communication cherche à influencer les perceptions, les opinions, les comportements et les attitudes du public. Par exemple, l'organisation X souhaite lancer une campagne de communication afin de collecter suffisamment de dons pour financer un nouveau projet, est un objectif de communication (.be, 2010.).

Définir l'objectif d'une campagne, c'est également définir sa **direction générale**. C'est-à-dire, sur base de l'objectif, identifier et définir tous les points essentiels nécessaires à la campagne. On peut citer, par exemple, la cible de la campagne, les thèmes abordés, le langage employé, les outils et supports utilisés, les techniques de communication privilégiées, etc. (Stockinger, 2021).

Le **type** d'objectif peut être de différentes natures, technique ou stratégique, créatif, financier, logistique ou calendrier. L'objectif stratégique identifie le but qu'on souhaite atteindre grâce aux moyens de la communication. On pense notamment à un objectif cognitif, la notoriété, un objectif affectif, la réputation ou encore à un objectif conatif, l'alignement comportemental (tammia.ma, n.d.). Les objectifs techniques utilisés dans la campagne sont mis en place afin d'assurer l'atteinte des objectifs stratégiques. Par exemple, l'objectif calendrier permet de garantir le lancement de la campagne au temps et lieu le plus approprié. L'objectif créatif, quant à lui, s'assure de développer des techniques et solutions de persuasion adaptées au profil et lieu du destinataire de la campagne. L'objectif financier permet de débloquer les ressources financières nécessaires à la réalisation de la campagne. Ces différents objectifs sont interdépendants entre eux et dépendent également du contexte attaché à la campagne (Stockinger, 2021).

Un objectif de communication se construit donc d'abord avec l'intention d'une organisation de communiquer, de développer une campagne. Ensuite, l'organisation doit identifier l'objectif stratégique (ex. : collecter des dons), puis le type d'objectif stratégique (ex. : comportement). Finalement, l'organisation doit qualifier l'objectif, établir des critères. Afin de qualifier ses objectifs stratégiques et d'établir des critères permettant d'évaluer objectivement les objectifs et leur mise en pratique, deux méthodes, expliquées par la suite, peuvent être envisagées, les KPI et la méthode SMART (Stockinger, 2021).

2.3.1.2. Segmenter son public

Une bonne communication c'est aussi savoir à qui on s'adresse, quel est notre marché, le segment avec lequel l'organisation souhaite communiquer. La segmentation du marché est définie comme le regroupement de personnes en un petit nombre de groupes, classes. Le but de la segmentation est d'obtenir des groupes homogènes, avec des individus se ressemblant le plus possible, mais également d'obtenir de grandes différences entre les différents groupes (Barre & Gayard-Carrera, 2015). Le choix des différents **critères** de segmentation dépend des organisations. Cependant, les critères les plus souvent utilisés sont au nombre de 3, les caractéristiques sociodémographiques, l'attitude ou le style de vie du consommateur et l'avantage recherché (Salles, 2003).

L'approche sociodémographique présente un gros avantage, elle est facile d'utilisation. En effet, il n'est pas compliqué de diviser et identifier les consommateurs selon leur âge, sexe, etc. (Furrer, 2016). Cependant, même si ce type de segmentation peut être pertinent sur certains marchés avec une forte culture, elle présente de nombreuses limitations. Ce n'est pas l'âge, par exemple, qui va déterminer la consommation de chocolat, mais plutôt le style de vie, l'alimentation déstructurée du consommateur (Salles, 2003).

L'utilisation de l'**attitude, du style de vie** du consommateur comme critère de segmentation est le plus souvent utilisé. Son utilisation courante se justifie par la stabilité de ses variables dans le temps. En effet, le consommateur ne change pas souvent de style de vie, d'alimentation, etc. Cette stabilité est intéressante pour les organisations, car elles ne doivent pas sans cesse changer et adapter leur communication aux nouveaux critères. Tout de même, il est difficile de lier l'attitude d'une personne à son comportement et de déterminer concrètement un segment sur base de leur style de vie (Salles, 2003).

Le dernier critère est l'**avantage recherché** par le consommateur, la segmentation est basée sur les bénéfices souhaités et les critères de choix des consommateurs. Ces critères sont efficaces lorsque le public cible est face à un choix rationnel. Cependant, ces critères de choix ont tendance à varier dans le temps et dans le contexte (Salles, 2003).

Pour conclure, ces différentes variables considérées individuellement, séparément les unes des autres ne sont pas très indicatives des comportements des consommateurs. Toutefois, prises en compte simultanément, elles permettent d'améliorer significativement la segmentation et donc la communication d'une organisation (Salles, 2003).

Tableau 5 - Avantages et inconvénients des critères de segmentation classiques

	Attitudes/styles de vie	Avantages recherchés	Caractéristiques socio-démographiques
+	Stables dans le temps	Facilité pour orienter le positionnement de la marque ou du produit / service	Facilement identifiables
	Peu sensibles aux actions marketing		
	Adaptés aux marchés à forte dominante symbolique	Adaptés aux marchés à forte dominante rationnelle	Adaptés aux marchés à forte dominante culturelle
-	Difficilement identifiables	Très spécifiques à une catégorie de produits / services Peu stables dans le temps	Réduction des écarts entre les revenus et les catégories sociales
	Souvent peu explicatifs des comportements	Ne considèrent pas la diversité des attentes en fonction des occasions d'usage Opposition : tout est important / rien n'est important	Banalisation des produits de consommation courante

Source : Salles, J .(2003).

2.3.1.3. Avoir une proposition de valeur ajoutée

Une bonne communication implique également la proposition d'une valeur ajoutée à la cible. Une proposition de valeur ajoutée, c'est concrètement ce que l'organisation offre, l'avantage apporté à la cible. Il existe **2 étapes** qui précèdent la communication de cette valeur ajoutée, le choix et la création de la proposition de valeur (Ballantyne et al., 2011).

La proposition de valeur c'est donc l'un des piliers d'une communication réussie. C'est elle qui permet au public de comprendre si l'organisation répond à leurs problèmes, attentes et enjeux. Concrètement, c'est la valeur délivrée au public cible. Cette proposition devra par conséquent être adaptée en fonction de chaque public cible visé. Certains bénéfices sont attendus par le public, ils sont en demandes, d'autres sont inattendus et surprennent le public (atanor, n.d.) .

2.3.1.4. Evaluer sa communication

Les **KPI** mesurent l'efficacité de l'exécution de la stratégie d'une organisation. Les KPI⁵, car ils viennent rarement seuls, doivent se conformer à la stratégie de l'organisation, être facile à comprendre, permettre de l'action, de la modification et être liés au contexte de l'organisation. Les KPI afin d'être correctement établis, doivent inclure toutes les personnes responsables de la communication, l'implication de toutes les personnes concernées doit mener à un consensus sur ces KPI. Cependant, il n'existe pas de règle universelle, les KPI vont variés en fonction de la stratégie de l'organisation (Warren, 2011). L'important, c'est de prendre conscience de la nécessité d'établir des critères de comparaison et de mesure pour la campagne (Stockinger, 2021).

L'autre méthode de qualification des objectifs consiste à utiliser des critères **SMART**. Pour cela un objectif doit être spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini. Le terme spécifique implique que les objectifs doivent être assez spécifiques, précis pour que tous les membres de l'équipe sachent exactement quoi faire. Le terme mesurable est lié à l'aspect quantifiable de l'objectif, on doit savoir déterminer quand l'objectif est atteint (Jung, 2007). La facette acceptable signifie que l'objectif doit être accepté par tous les membres du projet et doit également être ambitieux, viser un état supérieur à l'état actuel. Le critère réaliste implique que l'objectif de communication sera réalisé, car l'on aura apporté des arguments réalistes le prouvant. Finalement, la facette temporelle signifie qu'un objectif doit forcément identifier des deadlines de réalisation du projet (Stockinger, 2021).

⁵ KPI : Key Performance Indicator (indicateurs clés de performance)

2.3.1.5. Avoir une identité d'entreprise

Afin de communiquer efficacement sur les médias sociaux, il est également essentiel de déterminer l'identité de son organisation ou entreprise. L'identité d'entreprise répond à la question « *Qui sommes-nous en tant qu'organisation ?* » et à la question « *Que faisons-nous ?* » (Canet et al., 2015). L'identité d'entreprise c'est donc pour résumer, les éléments qui permettent à l'organisation de se distinguer que ce soit de l'intérieur ou de l'extérieur. L'identité d'entreprise comprend souvent différents éléments comme la charte graphique, l'organigramme, etc. Elle reflète la cohésion de l'organisation mais aussi sa stabilité (Alter, 2012).

Il existe différents **facteurs** pouvant influencer l'identité d'une organisation. On peut notamment citer la **personnalité**, **l'identité du fondateur de l'organisation**. Le profil du fondateur peut donc très fortement influencer l'identité d'entreprise. Un autre aspect pouvant impacter l'identité est le contexte. Les facteurs contextuels comme le milieu, l'environnement, l'écosystème de l'entreprise ou organisation jouent un rôle considérable dans la création de cette identité (Canet et al., 2015).

Il est également avancé que l'identité d'entreprise peut se construire sur base de sa **culture d'entreprise**. La culture par Edgar Schein (1985) est définie comme « *la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* ». La culture d'entreprise comprend sa philosophie, sa politique et ses actions. La deuxième composante de l'identité d'entreprise est l'image d'entreprise, que ce soit interne ou externe (ACT Formation, n.d.).

L'identité d'entreprise est à la base de toute réflexion stratégique. L'identité ne peut seulement se résumer aux valeurs de l'organisation. En effet, l'identité doit être vue comme un moyen de se différencier, un moyen de fonctionner et un moyen d'atteindre une cohésion (Rey et al., 2008).

2.3.1.6. Choisir les bons médias sociaux

Comme développé ci-dessus, il existe de nombreux médias sociaux de différentes catégories. Choisir le bon canal de communication, le bon média social pour communiquer avec le public cible est de ce fait indispensable. Les outils de communication sont divers et chacun d'entre eux, peut correspondre ou non à nos objectifs, cibles ou budget (tanmia.ma, n.d.). Avant de commencer à communiquer, il faut impérativement penser à la stratégie afin d'identifier les plateformes adaptées aux objectifs. Il faut privilégier le média social où le public cible se trouve et non le média social le plus conséquent en taille (Landivar, n.d.).

Avant de choisir le ou les médias sociaux, il faut également penser aux **ressources** dont l'organisation dispose. Combien de temps et de personnel a l'organisation à consacrer à sa communication sur les médias sociaux. En plus de l'analyse du personnel nécessaire, il faut considérer les compétences dont ce personnel aura besoin pour gérer la présence en ligne. Si la méthode multicanal est utilisée, il faudra être efficace dans la gestion du temps et des ressources (Landivar, n.d.).

Une bonne méthode en ce qui concerne le choix des médias de communication est donc le **multicanal**. Il s'agit de combiner différents médias sociaux lors de sa communication. Cela devient une nécessité étant donné que les internautes sont de plus en plus dispersés sur différents médias sociaux en fonction de leurs utilités et de leurs intérêts. Le multicanal va par conséquent renforcer le message en exposant la cible à celui-ci à plusieurs reprises tout en évitant l'impression de répétition agaçante que la cible pourrait ressentir (tanmia.ma, n.d.).

Une autre vue du choix des médias sociaux pour communiquer est proposée, elle est de **ne pas trop se disperser**. Comme dans la méthode multicanal, il n'est pas pertinent d'être sur un média juste parce qu'il compte beaucoup d'utilisateurs. Ce qui est important à prendre en compte ce sont les caractéristiques propres du média. Il faut ensuite choisir le ou les médias les plus pertinents pour la communication de votre organisation (Salenne, 2013).

Pour résumer, une organisation doit choisir ces médias sociaux sur base de sa stratégie établie au préalable. Elle doit considérer ses objectifs, son public cible, etc. Une organisation peut également choisir de se disperser sur plusieurs canaux ou non. Cela dépendra de la vue de qu'est-ce qu'une bonne communication sur les médias sociaux elle choisira de suivre.

2.3.1.7 Avoir une veille concurrentielle

Une bonne communication c'est également la mise en place d'une veille. Une veille se définit comme un ensemble de recommandations d'actions à entreprendre à la suite d'un processus de collecte, de planification et d'analyse d'informations sur différents intervenants externes à l'organisation (Calof & Skinner, n.d.). Il existe différents types de veilles ; technologique, commerciale, stratégique, concurrentielle, etc. (Lesca et al., 2006). La veille concurrentielle quant à elle se concentre sur la surveillance permanente des actions des concurrents potentiels ou actuels. Cela comprend de manière générale, le lancement d'un nouveau produit ou service, une action marketing, une campagne publicitaire ou de communication, etc. (Bathelot, 2016).

La veille concurrentielle peut être vue comme un ensemble de **flux d'informations**. Ces flux proviennent des tâches de collecte d'informations, de circulation de cette information et de diffusion de l'information traitée. Chacune de ces phases transfère l'information à leur propre manière, que ce soit de manière spatiale pour la recherche, la circulation et la diffusion de l'information, de manière temporelle pour le stockage, de manière morphologique pour la sélection, l'exploitation, l'utilisation et le ciblage de l'information (Lesca et al., 2006).

Le processus de veille est donc essentiel à une bonne communication, mais à quoi sert-il concrètement ? Il est généralement associé à 6 **avantages** : la planification, l'avantage concurrentiel, la décision, l'adaptation, l'innovation et l'anticipation. Il est également avancé que la veille concurrentielle pourrait bénéficier à l'entrepreneuriat, mais peu de preuves explicites confirment cet éventuel avantage (Lesca et al., 2006).

Pour conclure, avoir une veille concurrentielle liée à la communication n'est pas une finalité en soi. La veille est un outil qu'il faut utiliser afin d'améliorer, de développer la communication sur les médias sociaux. C'est donc une fonction de soutien à la communication qui participe néanmoins à sa réussite et à sa qualité. Elle permet de donner la bonne information, au bon moment et à la bonne personne pour que celle-ci prenne la bonne décision (Lesca et al., 2006).

2.3.2. Au niveau opérationnel

Maintenant que les éléments stratégiques nécessaires à une bonne communication ont été abordés, concentrons-nous sur les éléments opérationnels. C'est-à-dire, ce qui sera concrètement réalisé et mis en œuvre.

2.3.2.1. Planifier sa communication

Afin d'avoir une bonne communication, il est nécessaire de planifier et de budgétiser la campagne de communication de l'organisation. Cependant, il est tout à fait normal de ne pas savoir mettre tout ce qui a été planifié en œuvre. Il est important de prioriser les actions sur base des objectifs définis. Il faut que l'organisation se demande si elle préfère alimenter son compte twitter régulièrement, améliorer le référencement de ses médias, rédiger des newsletters, etc. C'est dans cette étape de planification essentielle à une bonne communication que l'on s'aperçoit de l'importance de bien définir ses objectifs (tanmia.ma, n.d.).

Tableau 6 - Exemple d'un plan de campagne de communication

NOM DE LA CAMPAGNE	[Titre du projet]	NOM DE L'ASSOCIATION	[Nom de l'entreprise]								
CHEF DE PROJET	[Nom du chef de projet]	DATE	12/03/18								
TYPE DE CAMPAGNE	BUDGET	PHASE UNE			PHASE DEUX			PHASE TROIS			
		SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	SEMAINE 4	SEMAINE 5	SEMAINE 6	SEMAINE 7	SEMAINE 8	SEMAINE 9	
Marketing de contenu											
Contenu sponsorisé	00000.00										
Page de destination	00000.00										
Livres blancs/livres numériques	00000.00										
Médias sociaux											
Site Web/application de médias sociaux 1	00000.00										
Site Web/application de médias sociaux 2	00000.00										
Site Web/application de médias sociaux 3	00000.00										
Site Web/application de médias sociaux 4	00000.00										
Site Web/application de médias sociaux 5	00000.00										
En ligne											
Blog	00000.00										
Site Web	00000.00										
Application mobile	00000.00										
Alertes sur mobile	00000.00										
Newsletter par e-mail	00000.00										
Web											
Développement	00000.00										
Marketing du paiement par clic	00000.00										
SEO	00000.00										

Source : tanmia.ma. (n.d.).

Lors du design d'une campagne de communication sur les médias sociaux, **3 activités** sont à réaliser pour avoir une bonne communication. La première est le design des actions de la campagne, il faut planifier plusieurs actions concrètes en lien avec le fil conducteur de la communication. La deuxième activité est le design du message, c'est-à-dire, le contenu, le discours, le langage utilisé, pour résumer le concept. La troisième activité est le design des instruments, des outils de la campagne de communication (Stockinger, 2021).

Lors de l'établissement du plan de campagne, il est aussi important de spécifier le **rythme** de campagne souhaité. Quel rythme la campagne va prendre, sur quelle période et durant quelle durée. Il faut également spécifier les **médias** qui seront **utilisés**. Finalement, le **fil conducteur** de la campagne, le storyboard devra être développé et suivi en permanence (Stockinger, 2021).

Pour conclure, selon le guide pour les communicateurs fédéraux du gouvernement (2010), l'élaboration d'un plan de communication contient **7 étapes**. Les étapes sont les suivantes ; le soutien de la hiérarchie, du management, l'analyse de la politique actuelle de l'organisation, l'analyse de la communication actuelle, la définition des objectifs de la communication, la planification des actions à mettre en œuvre et objectifs opérationnels (public, budget, message, moyens, etc.), la partage du plan et de son suivi et l'évaluation de ce plan.

2.3.2.2. Gérer sa communauté

Avoir une bonne communication, c'est également **s'adapter au changement**. Les médias sociaux ont fait évoluer la communication, les médias sont passés d'une communication descendante à une communication collaborative, où le partage se fait entre plusieurs parties. Cette évolution a introduit un nouveau facteur essentiel dans la communication sur les médias sociaux, la communauté. Après avoir établi les critères précédents essentiels à une bonne communication, la stratégie, les objectifs, la cible, etc., il faut gérer les internautes. C'est là que la gestion de la communauté ou le rôle de Community Manager entre en jeu. Il a pour mission de fédérer la cible en utilisant les outils des médias sociaux autour de projets ou d'intérêts communs (Cordina & Fayon, 2013).

Engager des discussions avec les internautes, c'est sans le savoir déjà gérer sa communauté. Gérer sa communauté comprend différentes tâches variées comme la veille concurrentielle, la publication sur les médias sociaux, la réponse et le partage avec la communauté. Le succès d'une bonne gestion de communauté réside dans le côté humain. Le message communiqué doit impérativement être adapté à la cible, réactif et transparent. Il s'agit de prolonger les actions entreprises en physique en ligne et vice versa. La gestion de la communauté peut se résumer à l'humanisation de l'organisation, de la marque (Cordina & Fayon, 2013).

Gérer sa communauté et sa clientèle n'est pas en soit quelque chose de nouveau, la question de la **différence entre la gestion des clients dite normale**, Customer Relationship management, existante depuis de nombreuses années, et la gestion de la communauté en ligne se pose. La grande différence est que la gestion de la communauté en ligne ne signifie pas que cette communauté est composée exclusivement de clients de l'organisation. Les membres de la communauté ne sont pas forcément des clients, et inversement les clients ne sont pas forcément des membres de la communauté. La plupart des internautes utilisent les médias sociaux pour partager des intérêts communs, pour faciliter les interactions et non dans un but commercial (Ang, 2010).

Les organisations cherchant mettre en place une bonne communication pourront réaliser des analyses de leur marché et cible, identifier les leaders en termes d'opinions, créer et placer de la publicité, créer des nouveaux produits ou services, améliorer leur service grâce à la communauté, construire la loyauté de leur communauté ou encore profiter d'un éventuel buzz. Ce ne sont que quelques exemples de comment une organisation peut profiter d'une bonne gestion de sa communauté lors de sa communication sur les médias sociaux (Ang, 2010).

2.3.2.3. Utiliser de outils de gestion

Afin d'améliorer sa communication sur les médias sociaux, l'utilisation d'outils de gestion est recommandée. Les outils de gestion peuvent être **définis** comme « *toute formalisation de l'activité organisée* » (Moisdon, 1997) ou un « *dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996). Ces définitions ont deux points clés, le fait que l'outil est lié à une action et qu'il est immatériel (Cazes & Mazars, 2000). Utiliser des outils de gestion pour gérer sa communication sur les médias sociaux, c'est mieux appréhender son environnement. C'est chercher à être influent sur les médias sociaux utilisés (Bladier, 2016). Pour résumer, chaque problème à son outil, en voici quelques-uns souvent recommandés :

Le **premier outil** a pour usage de faciliter la **gestion de plusieurs profils** sur différentes plateformes. Ce genre d'outil aide à améliorer la visibilité sur les médias sociaux et à en tirer un maximum de profit. Le plus connu est Hootsuite, il existe aussi Buffer, Netvibes, Tweetdeck, etc. Ces outils sont principalement utilisés pour gagner du temps en centralisant la gestion de médias sociaux sur une seule plateforme. Ils permettent également de mesurer et de suivre les interactions sur les médias sociaux (Bladier, 2016).

Le **deuxième outil** concerne **l'influence** qui est aujourd'hui très importante sur les médias sociaux, elle se mesure par la capacité d'engager les autres internautes. Les influenceurs ont ce pouvoir, s'ils partagent le message de la marque cela aura encore plus de poids que lors de sa publication par la marque. Plusieurs outils peuvent mesurer l'influence sur les médias sociaux, notamment, Klout, Kred ou encore PeerIndex. Ces outils sont extrêmement utiles pour mesurer son influence, identifier les influenceurs et mesurer l'influence de ses partenaires et concurrents (Bladier, 2016).

Le **troisième outil** est connu et réputé, le **ROI⁶**. Sur base de critères, la stratégie et les actions en place sur les médias sociaux sont évaluées. Sur les médias sociaux, les critères sont principalement qualitatifs, notoriété et image de marque. Cependant, les critères quantitatifs et la question de la rentabilité sont aussi importants. Le ROI permet d'évaluer la performance et la pertinence des actions dans le but de les améliorer (Bathelot, 2020).

Ces outils de gestion de la communication sur les médias sociaux ne sont que des exemples. Il existe de nombreux sites, plateformes, applications qui permettent une meilleure gestion des médias sociaux d'une organisation. L'outil de gestion utilisé dépendra donc de l'utilité et du résultat souhaité sur la communication.

⁶ ROI : retour sur investissement

2.3.3. Conclusion

Pour conclure, même si le terme « *bonne* » reste subjectif, lors de mes recherches certains éléments ont semblé se répéter. Premièrement, une bonne communication semble être composée **d'éléments stratégiques et d'éléments opérationnels**. La partie stratégique est tout le travail réalisé en amont d'une communication. Il est nécessaire d'établir les bases de la communication avant de lancer concrètement la campagne de communication. Ensuite, la partie opérationnelle concerne le concret, la communication en tant que telle. Cette partie couvre de manière générale la création de la communication, sa publication, son évaluation et sa gestion.

Dans la partie **stratégique**, **7 points** semblent complètement indispensables à la communication sur les médias sociaux. Ces points revenaient sans cesse lors de mes recherches, ils étaient souvent propres à de nombreuses stratégies autres que communicationnelles. Pour rappel, les voici : définir des objectifs, segmenter son public, avoir une proposition de valeur ajoutée, évaluer sa communication, avoir une identité d'entreprise, choisir les bons médias sociaux et avoir une veille concurrentielle.

Dans la partie **opérationnelle**, **3 points** sont précieux à la communication sur les médias sociaux. Pour rappel, les voici : planifier sa campagne de communication, gérer sa communauté et utiliser des outils de gestion.

Voilà donc les **10 points** à considérer lors de sa communication sur les médias sociaux. Ces points ont été choisis étant donné la récurrence de leur présence dans les documents académiques, livres et autres documents scientifiques. Cette section ne constitue en rien un exemple parfait et complet de qu'est-ce qu'une « *bonne* » communication sur les médias sociaux étant donné son aspect subjectif. Dans le chapitre suivant, cette bonne communication sera comparée à la communication réalisée sur le terrain, dans les ASBL.

Chapitre 3 : La communication des ASBL

3.1. En quoi la communication des ASBL est différente ?

Il est important de stipuler que la **professionnalisation** du secteur associatif renforce la similarité entre la communication des associations et celle des entreprises. En outre, de plus en plus de présidents, directeurs d'associations sont originaires d'entreprises ou du milieu de la gestion et y amènent par conséquent leur savoir. Cependant, la communication associative se distingue de la communication d'entreprise, plus particulièrement à **deux niveaux** expliqués ci-dessous (Pierlot & Libeart, 2014).

Le **premier** est la **provenance des ressources**. Une entreprise est en général financée par ses actionnaires, qu'elle compense avec une partie du profit réalisé sur le marché. Les associations sont quant à elle financées en partie par des ressources publiques et par des dons. De plus, les associations peuvent compter sur des bénévoles qui mettent gratuitement leur temps et leurs compétences à disposition. La première distinction est donc que les associations bénéficient du don de temps et d'argent. La **deuxième** distinction est l'**orientation de cette communication**. Les entreprises orientent leur communication vers la vente de services et de biens. Les associations, elles, communiquent pour créer et maintenir les liens entre elles et leurs sympathisants, bénévoles, bénéficiaires, etc. (Pierlot & Libeart, 2014).

Il est de ce fait logique que la communication des associations se distingue de celle des entreprises. En effet, un donateur n'achète rien à l'association, un bénéficiaire ne peut être considéré comme un client en tant que tel et les membres de l'assemblée générale ne peuvent non plus être assimilés à des actionnaires. Une **communication marketing** échouera à créer un réel échange avec les donateurs. Lorsque les agences de marketing travaillent pour les associations, elles mettent souvent l'accent sur la détresse, la pitié, etc. Cependant, ce type de communication ne permet pas la création d'un véritable lien (Pierlot & Libeart, 2014).

Les associations se situent donc à la rencontre entre la **communication fonctionnelle**, basée sur des principes de marketing, et la **communication relationnelle**, basée sur la conscientisation et la participation. Souvent, les associations se concentrent sur la communication fonctionnelle et oublient le côté relationnel pourtant au cœur de leurs valeurs de solidarité et d'aide (Carion, 2010).

Pour conclure, la communication associative est fondée sur le **dialogue, l'interactivité et la convivialité**. Le public n'est pas simple consommateur, mais acteur du projet. L'objectif de la communication associative est de créer du lien social avec ses différents publics et non de vendre (CLAE, 2017).

3.2. Cible de l'analyse

Avant de commencer l'analyse de la communication externe sur les médias sociaux des ASBL, un point important doit être abordé. Comme les entreprises, les ASBL peuvent prendre différentes tailles et avoir différents niveaux de développement de leur communication. Pour éviter les comparaisons peu pertinentes entre différentes structures trop hétérogènes, j'ai décidé de cibler mon analyse. La cible de mon enquête sont **les ASBL belges exerçant de manière nationale dont l'objet social est lié au handicap.**

Pour plus de détails, j'ai choisi les ASBL **nationales**, car il serait peu cohérent de comparer la communication d'Handicap International avec celle d'une entreprise de travail adapté située à Bruxelles. J'ai choisi de cibler les ASBL grâce à leur **objet social**, car cela me permet de facilement identifier mes cibles potentielles de manière objective. En ce qui concerne l'objet social lié au milieu du **handicap**, effectuant mon stage dans une ASBL de ce milieu et travaillant comme étudiante dans une institution pour personnes en situation de handicap, ce milieu m'est proche personnellement et m'intéresse fortement.

J'ai choisi de réaliser une enquête qualitative sur 5 associations constituée d'entretiens vidéo d'une durée de 30 minutes ou plus. Chaque entretien a été réalisé avec la personne en charge de la communication, ou là plus à même de parler de la communication dans l'ASBL. La **méthodologie** choisie était d'effectuer des entretiens jusqu'à atteindre le point où je n'apprendrai plus aucune nouvelle information. Cette méthode m'a semblé plus intéressante étant donné le sujet de mon mémoire et le manque de fiabilité des enquêtes quantitatives où le répondant prend généralement peu de temps à répondre et ne développe pas ou peu ses réponses. Mon objectif étant de comprendre réellement ce qui est mis ou non en place au niveau de la communication sur les médias sociaux des ASBL, des enquêtes de vive voix approfondies m'ont semblé appropriées.

Concernant les **limites** de cette méthodologie, la plus importante concerne le contact avec ces ASBL. J'ai malheureusement essuyé beaucoup de refus parce que les associations contactées estimaient ne pas avoir assez de contenu pour réaliser un entretien sur leur communication. Cela confirme donc indirectement que ce guide porte une réelle nécessité.

Pour conclure, pour chaque aspect essentiel à une bonne communication, j'introduirai le point par un paragraphe sur le constat de la communication des ASBL que j'ai pu réaliser lors de ces entretiens. Je donnerai ensuite des conseils et méthodes adaptées pour améliorer la communication des ASBL. Les résultats sont également synthétisés dans un tableau (Voir ANNEXE 1 : Récapitulatif des entretiens).

3.3. La crise du Covid

Un dernier point avant d'évaluer la communication externe des ASBL sur les médias sociaux doit être mentionné. Toutes les ASBL ayant été interviewées ont stipulé que leur communication avait été fortement influencée par la crise actuelle du Covid. La majorité des ASBL ont mis leur communication en pause ou l'ont fortement diminué. De plus, certaines ASBL rencontrant une situation très difficile en ce qui concerne leur survie, ont préféré mettre leur priorité sur des investissements plus indispensables, concrets ou générant des résultats directs que sur la communication.

De surcroît, la plupart des **événements**, rassemblements, fêtes, etc. ayant été annulés, le contenu nécessaire à la communication s'est fait maigre. Les ASBL qui publiaient auparavant sur les événements qu'ils organisaient, se sont retrouvées sans plus aucun contenu à publier.

Finalement, le **travail** s'effectuant maintenant majoritairement **en ligne**, celui-ci a eu tendance à se compliquer. L'information circulant moins facilement, moins de réunions étant organisées, etc. la prise de décision, notamment en rapport avec la stratégie de communication, s'est également compliquée.

Tous ces éléments sont donc à tenir en compte. Cependant, les ASBL interviewées m'ont expliqué l'état des lieux de leur communication avant la crise du covid, tout en stipulant les changements que celle-ci a créés. Leur communication peut donc être évaluée de manière neutre sans le biais de la crise actuelle. Il faudra tout de même garder à l'esprit que le bilan de leur communication date souvent d'il y a plus d'un an (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

3.4. Points à améliorer et techniques d'amélioration

Voici maintenant les constats réalisés à la suite de l'enquête menée sur 5 associations dont l'objet social est lié au handicap et les conseils appropriés en découlant.

3.4.1. Définir des objectifs

La majorité des ASBL interviewées (Almagic, La ligue braille, Citeco et Solival) avaient identifié les objectifs de leur communication sur les médias sociaux. Ils tournaient souvent autour de la reconnaissance de l'ASBL, de la sensibilisation à la cause ou de la promotion auprès des bénéficiaires et clients. Cependant, même si ces objectifs étaient identifiés, ils semblaient parfois peu clairs et officiels. Les objectifs étaient plus souvent sous-entendus que réellement écrits et planifiés. La démarche paraissait inversée, ils communiquent et puis se demandent la raison de cette communication. Même si ce point ne semble pas être celui qui nécessite le plus d'amélioration, il est toujours intéressant de chercher à l'améliorer. La définition des objectifs étant la première étape d'une bonne communication, voici quelques techniques adaptées aux ASBL et à leurs contraintes afin d'identifier et de rédiger ces objectifs (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

Avant d'utiliser des techniques pour définir leurs objectifs, il est important de rappeler que cette étape doit être adaptée aux ASBL. En effet, la démarche de communication doit toujours être liée aux objectifs, à l'objet social de l'association. Les objectifs doivent donc être définis en fonction de leurs **missions, visions et valeurs**. Pour rappel, la mission répond en quelques mots à la question « *Pourquoi l'organisation existe-t-elle ?* ». La vision répond à l'idéal que l'association cherche à atteindre, ce vers quoi elle tend. Les valeurs influencent et encadrent les actions et le travail de l'association (Gallopel-Morvan et al., 2021).

Voici **l'exemple** des missions, valeurs et de la vision de « *La ligue braille* » (2018) (Voir ANNEXE 3 : La ligue braille).

Afin d'élaborer correctement ces objectifs, une association peut suivre différentes étapes :

1. Identifier un objectif stratégique général et le diviser en 2 ou 3 objectifs plus précis.
2. Qualifier ces objectifs grâce à la méthode MALIN ou SMART.
3. Détailler les objectifs techniques.
4. Présenter ces objectifs.

Voici les différentes étapes en détails.

1. Identifier un objectif stratégique général et le diviser en 2 ou 3 objectifs plus précis.

La première étape est donc d'identifier son objectif stratégique général, toujours en fonction de ses missions, valeurs et de sa vision. Voici une liste d'exemples d'objectifs stratégiques potentiels des ASBL, c'est-à-dire du but de la communication :

- **Accroître sa notoriété** : faire connaître l'association et sa cause ;
- **Sensibiliser à la cause de l'association** ;
- **Améliorer sa réputation** : développer une attitude positive à l'égard de l'association ;
- **Provoquer un comportement** : promouvoir le don de temps et d'argent.

Ces objectifs généraux peuvent être divisés en **3 niveaux**, cognitif, affectif et comportemental. Les objectifs **cognitifs** visent à informer la cible. Ils cherchent à modifier la notoriété et l'identité de l'association aux yeux de leur cible en les informant. Les objectifs **affectifs** cherchent à influencer l'opinion ou le point de vue de la cible de l'association. Ils touchent, émeuvent la cible et permettent d'améliorer l'image de l'ASBL. Finalement, les objectifs **comportementaux** cherchent à créer un changement de comportement ou d'habitude de la cible. L'association peut donc choisir : d'informer (notoriété), d'émoi (sensibilisation) ou de faire agir (dons) sa cible (Jézéquel & Gérard, 2017).

ASTUCE

Verbes d'actions à utiliser :

- ✗ Accroître
- ✗ Améliorer
- ✗ Communiquer
- ✗ Défendre
- ✗ Développer
- ✗ Diffuser
- ✗ Distribuer
- ✗ Informer
- ✗ Mettre en place
- ✗ Mobiliser
- ✗ Organiser
- ✗ Produire
- ✗ Promouvoir
- ✗ Provoquer
- ✗ Sensibiliser
- ✗ Vendre

(Champagne, 2012).

2. Qualifier ces objectifs grâce à la méthode MALIN ou SMART.

Pour qualifier les objectifs de communication, une méthode très couramment utilisée et qui a fait ses preuves, est la méthode **SMART** (Delabre & Gross, 2019). Il existe déjà de nombreux articles et sites internet traitant de ce sujet. Je vais donc simplement résumer le principe en quelques lignes. Les objectifs doivent être :

- **Spécifiques** : l'objectif est donc clairement défini et les tâches de même ;
- **Mesurable** : on peut quantifier l'objectif et ses résultats ;

- **Atteignable** : adapté aux ressources et aux capacités de l'association ;
- **Réaliste** : l'objectif est accessible, rien ne sert de viser trop haut ;
- **Temporellement défini** : des deadlines et un planning sont planifiés (neocamino, 2020).

N'oubliez donc pas de préciser l'objet (ce que vous souhaitez faire), la cible, la durée et une donnée quantifiable (%, chiffre, etc.) (Champagne, 2012).

3. Détaillez les objectifs techniques.

Les objectifs plus précis servent à atteindre l'objectif stratégique général, ils concernent par exemple l'aspect temporel, financier ou créatif de la communication. Par exemple, lancer une campagne de communication à ce moment-là, respecter ce budget et développer telles idées (Stockinger, 2021).

4. Présenter ces objectifs.

Voici un exemple de présentation clair et concis des objectifs de communication dans une association sous forme de tableau (Stockinger, 2021).

Tableau 7 - Tableau de présentation des objectifs de communication

Nom de la campagne	Objectif stratégique	Type de l'objectif stratégique	Qualification de l'objectif
« Semaine du Handicap »	Faire connaître l'association et ses actions	Notoriété	<ul style="list-style-type: none"> • Durée de la campagne • Augmentation du nombre de followers souhaitée • Ressources financières nécessaires • ...

Il est également possible de présenter très simplement ces objectifs sur une feuille A4 en complétant les points suivants et en formulant l'objectif en dessous :

- **Public :**
- **Objet :**
- **Tâches à réaliser :**
- **Proportion** (données quantifiables) :
- **Durée :** (Champagne, 2012).

3.4.2. Segmenter son public

Concernant la segmentation du public dans les ASBL, comme la définition des objectifs, ce point était déjà assez développé. Les ASBL ont compris que cela ne servait à rien de viser tout le monde, il faut identifier sa cible. Un problème récurrent des ASBL avec un objet social lié au handicap est que cette population n'a pas toujours les capacités nécessaires ou que les médias ne sont pas toujours accessibles aux différents types de handicaps. Les ASBL s'adressent donc principalement à des sympathisants ou à leurs clients s'ils proposent un produit ou un service et non directement à leurs bénéficiaires qui sont de manière générale le premier public de l'association. Une association, Citeco, a mentionné avoir créé un persona⁷ détaillé de son public cible. Pour résumer, les ASBL avec un objet social lié au handicap s'adressent au client final qu'il soit B2B ou B2C pour les ressources marchandes et aux sympathisants pour les ressources non marchandes (dons, bénévolat, notoriété, etc.). Point positif, la distinction B2C et B2B est déjà très claire dans les ASBL (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

La segmentation est un outil efficace afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable. Naturellement, toute association qui communique va segmenter inconsciemment ou non son public. Les associations vont chercher à communiquer leur information au bon public. Différencier ces bonnes personnes des autres est déjà une manière de segmenter. Cependant, il est possible d'aller encore plus loin dans cette segmentation afin d'améliorer son efficacité et sa pertinence (OHME, 2019). Pour rappel, segmenter consiste à analyser le comportement des différents publics de l'ASBL pour mieux les comprendre, les connaître et ainsi répondre à leurs besoins (Gallopel-Morvan et al., 2021).

Segmenter c'est répondre à la question « *Qui est-ce que je veux toucher ?* » et « *Quel comportement je souhaite créer ?* ». Pour répondre plus facilement à ces questions, il est conseillé de suivre 4 étapes (OHME, 2019).

- 1. Lister les différents types d'engagement proposés par l'association.**
- 2. Lister par type d'engagement des critères pertinents.**
- 3. Faire la moyenne et l'utiliser comme référence.**
- 4. Créer un persona.**

Voici les différentes étapes en détails.

⁷ Personne fictive qui représente le public cible

1. Lister les différents types d'engagement proposés par l'association.

Il existe différentes **formes d'engagement** d'un citoyen ou d'une organisation dans une ASBL. Voici, selon l'association SIDRA (2019), quelques exemples de formes d'engagement citoyen dans la solidarité et l'humanitaire :

- S'informer sur l'association et ses actions ;
- Participer de manière bénévole dans l'association ;
- Agir activement au sein de l'association, être engagé ;
- Donner de l'argent sous forme de dons.

2. Lister par type d'engagement des critères pertinents.

Lorsque les types d'engagement ont été identifiés au sein de l'association, il est important d'établir des **critères** pour chaque type. Ces critères dépendront bien sûr de votre association et de sa capacité à récolter les données pertinentes. En voici quelques exemples :

- La fréquence de visite des médias sociaux, d'interactions sur les pages, etc.
- La récence, la dernière interaction.
- Le montant donné (sous forme de dons, mécénat, etc.).
- L'intérêt de la personne, le bénéfice recherché.
- La provenance de la personne (OHME, 2019).

3. Faire la moyenne et l'utiliser comme référence.

Sur base des résultats obtenus, vous pourrez créer un profil type pour chaque type d'engagement, c'est-à-dire, un persona. Le persona en marketing représente votre cible type. Il est défini grâce à des caractéristiques personnelles, démographiques et psychologiques ainsi que par ses motivations et objectifs. Il permet de mieux comprendre votre public cible et son fonctionnement. Le persona est également très utile dans votre prise de décision car il va vous permettre d'identifier les potentiels freins et motivations propres à votre cible (Prébois, 2021).

La première chose à faire, selon Aziliz Prébois (2021), lors de la création d'un persona est la recherche de données sur votre public. Pour cela, vous pouvez utiliser les outils suivants :

OUTILS

- ✖ **Google Analytics** : cet outil lié à votre site internet, vous permet de récolter des données essentiellement géographiques et démographiques sur votre audience. Cet outil vous permet également de connaître le type d'écran utilisé par votre audience et ce que fait votre audience sur votre site.

- ✖ **Vos médias sociaux** : il est essentiel d'analyser le comportement de son public sur ses médias sociaux, pour ce faire presque chaque plateforme possède son outil d'analyse. Par exemple, Facebook à Facebook Analytics, Twitter à Tweetdeck et Instagram à son compte professionnel
- ✖ **Réaliser des enquêtes quantitatives ou qualitatives** : une autre méthode est de créer des enquêtes à destination de votre audience. Pour ce faire vous pouvez, réaliser des enquêtes en utilisant Google Form, réaliser des entretiens téléphoniques, réaliser des focus groupe, etc.

4. Créer un persona.

Après avoir récolté ces données, il faut les synthétiser et ainsi créer notre persona de communication. Ces données vous permettront de créer une fiche de l'identité de votre public type. Pour compléter les données récoltées précédemment, voici une liste de questions réparties en 3 catégories :

- **Vie personnelle** : Où habite-t-il ? Quel est son âge ? Quels sont ses passions ? etc.
- **Vie professionnelle** : Quel est son métier et son secteur d'activité ? Quels sont ses revenus ? Depuis combien de temps occupe-t-il ce travail ? etc.
- **Lien entre notre persona et l'association** : Qu'aime-t-il dans l'association ? Quel est son comportement de dons avec l'association ? etc.

Maintenant que l'on a toutes ces informations, il faut modéliser le persona, le réaliser graphiquement. Il faut donc le représenter sur base des informations récoltées, lui choisir un prénom, un âge, un métier, une photo, une biographie de son comportement, une personnalité. Pour ce faire, de nombreux outils réputés et gratuits, ou avec un version gratuite pour respecter la contrainte de budget des ABSL, existent (Prébois, 2021).

OUTILS

Outils de création de persona :

- ✖ [Xtensio](#)
- ✖ [UserForge](#)
- ✖ [Make My Persona](#)
- ✖ [UXPressia](#)
- ✖ [Automatic Marketing Persona Generator](#)

(Dominé, 2017).

Maintenant que le persona est créé, comment l'utiliser ? Il est important de le diffuser à l'intérieur de votre association, cela facilitera la prise de décision. Ce persona vous permettra de comprendre et d'anticiper les éventuels freins de votre cible.

3.4.3. Avoir une proposition de valeur ajoutée

Les ASBL interviewées avaient en partie identifié ce qui constituait leur force. Par exemple, selon les personnes interviewées, Almagic, se distingue par son côté original, singulier et la ligue braille par son activisme dans le domaine de la malvoyance. Cela peut paraître logique que toutes ces ASBL aient une proposition valeur ajoutée car si elles n'avaient rien de plus à proposer, elles n'existeraient probablement plus. Cependant, avoir une proposition de valeur officielle, bien rédigée et la communiquer sont des tâches supplémentaires qui ne semblent pas être réalisées dans les ASBL (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

Pourtant, il est essentiel pour toute organisation d'identifier sa proposition de valeur ajoutée. Celle-ci représente la valeur, les bénéfices apportés par l'association et attendus par le public. Elle crée des avantages et peut résoudre un éventuel problème. Elle justifie l'activité de l'association. Vous trouverez ci-dessous les étapes nécessaires à la création de la proposition de valeur de votre association :

1. **Définir votre proposition de valeur.**
2. **Rédiger votre proposition de valeur.**
3. **Outils pour créer une proposition de valeur.**
4. **Faire ressortir votre proposition de valeur sur votre site web.**

Voici les différentes étapes en détails.

1. Définir votre proposition de valeur.

Afin de définir votre proposition de valeur, vous devrez identifier clairement les avantages souhaités ou les problèmes rencontrés par votre public cible. Il y a plusieurs éléments qui doivent absolument ressortir lors du design de cette proposition de valeur :

- Les **bénéfices** que votre association apporte ;
- Les **problèmes** que votre association résout ;
- Les **arguments** qui vous placent au-dessus d'une éventuelle concurrence.

EXAMPLE

Proposition de valeur ajoutée de CAP 48 :

« *Elle offre aux personnes en situation de handicap les mêmes chances d'évoluer dans la société que toute autre personne* » (CAP 48, n.d.).

Attention, une proposition de valeur n'est ni un slogan, ni un énoncé de votre position sur le marché, ni une liste des avantages de votre association.

Une proposition de valeur doit également répondre à plusieurs **questions** :

- Qu'offre notre association ?
- Quelle est notre cible ?
- Quels avantages apportent l'offre de notre association ?
- Qu'est-ce qui nous différencie ? Qu'est-ce qui nous rend unique par rapport aux concurrents ? (La Fabrique du Net, 2017).

2. Rédiger votre proposition de valeur.

Maintenant que vous avez identifié vos atouts, il faut les transformer en une véritable proposition de valeur ajoutée. Il faut reformuler les avantages en quelques phrases expliquant votre atout à votre public cible. Pour ce faire, quelques consignes simples sont à respecter, il faut :

- **Être clair, simple et compréhensible.**
- **Être assez spécifique, éviter d'être vague quand on identifie les atouts.**
- **Être unique, se distinguer** (Dabi-Schwebel, 2014).

Il est aussi important de choisir correctement **le langage utilisé**, cela peut être fait sur base du persona, utilisez un tutoiement et un ton familier pour un public plus jeune par exemple. Plus concrètement, la valeur doit être concentrée sur le pourquoi de votre association et non le comment. Pourquoi faites-vous ce que vous faites ? et non comment vous le faites (deux.io, 2015).

3. Outils pour créer une proposition de valeur.

Voici quelques outils gratuits et assez simple d'utilisation afin de faciliter la construction de votre proposition de valeur. Ces outils pourront également vous aider à mieux cerner votre association, le temps pris à les utiliser sera extrêmement bénéfique.

- **Le Business Model Canvas (Osterwalder, 2010)**: tableau à compléter qui représente les grandes lignes d'une organisation (partenaires, activités, relation client, segments clients, ressources, canaux, coûts, revenus et proposition de valeur). Il permet de nourrir la réflexion sur la proposition de valeur. (Voir ANNEXE 4 : Business Model Canvas).
- **Le Canvas de proposition de valeur (Osterwalder, 2014)** : permet de comprendre si votre solution correspond au problème du public. Il permet de comparer les freins et les gains de votre proposition de valeur aux freins et gains de votre public cible. (Voir ANNEXE 5 : Value Proposition Canvas).

- **AB Test :** mise en place de deux propositions de valeur auprès de votre public cible. Laissez tourner le test jusqu'à qu'une des 2 propositions soit identifiée comme meilleure (deux.io, 2015).

4. Faire ressortir votre proposition de valeur sur votre site web.

Vous pouvez **afficher votre proposition de valeur sur toutes vos plateformes de communication**. C'est même un atout si vous souhaitez améliorer votre conversion. Un internaute ne va pas chercher pendant plusieurs minutes si l'information de ce média social répond à son besoin ou non. S'il ne comprend pas rapidement et clairement la raison d'être de votre association, il va partir. Afin de résoudre ce problème, votre proposition de valeur doit être présente et claire sur vos médias sociaux. Pour être plus efficace, il faudra privilégier une phrase courte ou des mots clés, car les internautes liront rarement un long texte. C'est une technique assez simple et efficace à adapter à tous vos médias sociaux (Dabi-Schwebel, 2014).

ASTUCES

Conseils pour faire ressortir votre proposition de valeur :

- ✖ Débutez votre titre par un verbe à l'impératif.
- ✖ Ajoutez un sous-titre de 2 ou 3 phrases maximums.
- ✖ Ajoutez des Bullet points pour résumer vos avantages offerts au public.
- ✖ Incluez un call-to-action, un bouton s'abonner, ou un lien vers votre plateforme de dons par exemple.

(Dabi-Schwebel, 2014).

3.4.4. Evaluer sa communication

Par rapport à l'évaluation de la communication sur les médias sociaux des ABSL, le constat est mitigé. En effet, les personnes responsables de la communication dans les ASBL savent identifier une communication réussite d'une ratée. Cependant, les causes derrières ces réussites et échecs restent parfois obscures. Les associations utilisent parfois les outils d'analyse et de statistiques des réseaux sociaux, comme Facebook, mais ils ont du mal à savoir si les dons, les nouveaux clients, les bénévoles proviennent de leurs efforts communicationnels ou d'ailleurs. Les étapes suivantes pourront éclaircir ce point et permettre une meilleure compréhension des effets de la communication (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

1. **Avoir des objectifs SMART.**
2. **Avoir des indicateurs de communication.**
3. **Avoir un calendrier de suivi.**
4. **Avoir une méthodologie de mesure et des outils de récolte de données.**
5. **Déterminer les ressources nécessaires.**
6. **Avoir un plan de présentation du suivi de la communication.**

Voici les différentes étapes en détails.

1. Avoir des objectifs SMART.

La première étape est de définir des objectifs **SMART**. Il est en effet essentiel de rédiger des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement défini. En faisant cela, vous anticiperez la mesure de l'efficacité de votre communication. A la fin de votre communication vous pourrez plus facilement comparer les résultats aux objectifs (evenement.com, 2020).

2. Avoir des indicateurs de communication.

Les indicateurs de performance ou **KPI** sont indispensables dans l'évaluation d'une campagne de communication. Il existe 2 types d'indicateurs, les indicateurs **quantitatifs** et les indicateurs **qualitatifs**. Il serait tentant de se concentrer exclusivement sur les quantitatifs, le nombre de likes, le nombre de commentaires, le nombre de partages sur une publications, etc. Pourtant, ces indicateurs sont parfois peu pertinents. Par exemple, 10 000 commentaires sur un post c'est bien, mais si ces 10 000 commentaires sont négatifs, l'intérêt est moindre. Bien sûr, les indicateurs quantitatifs peuvent toujours être utilisés, il faudra cependant veiller à utiliser des indicateurs qualitatifs en parallèle (Noice, 2017).

Voici quelques indicateurs purement quantitatifs qui peuvent vous aider dans l'évaluation du succès de votre communication. Etant donné la contrainte de ressources des associations, ces indicateurs sont facilement et gratuitement mesurables sans programmes :

OUTILS

- ✖ **ROI** : rapport de vos dépenses en communication sur votre revenu généré depuis le début de la campagne (JDN, 2019).
- ✖ **Nombre d'internautes réguliers** : visiteurs qui reviennent régulièrement sur vos médias sociaux.
- ✖ **Trafic généré par une publication** : le nombre de nouveaux followers, d'interactions, de messages, etc.
- ✖ **Taux de conversion** : pourcentage d'internautes donnant suite à leur visite, cliquant sur un bouton call-to-action « Place en ligne » par exemple (Noice, 2017).

Les indicateurs qualitatifs renseignent sur l'appréciation et la compréhension par les internautes de votre communication. Ces indicateurs informeront sur l'opinion de l'internaute à propos de votre communication. En voici quelques exemples :

- **L'impact** : souvenir que votre communication laisse à votre public.
- **La positivité** : est liée à l'impact, elle pose la question de savoir si votre communication a laissé un effet positif sur votre public.
- **La cohérence** : mesure la cohérence de votre communication par rapport à vos valeurs d'organisation.
- **La démarcation** : évalue l'aspect unique ou non de votre communication.
- **L'attribution** : s'intéresse à la référence de votre campagne. Est-ce que votre campagne est claire, cohérente et explicite ?
- **L'appréciation** : opinion et avis des internautes sur votre campagne de communication.
- **La déclinaison** : une bonne communication peut être déclinée sur différents médias en gardant la même base.
- **L'adéquation** : évalue la compatibilité entre votre campagne de communication et vos objectifs définis.
- **La cible** : est-ce que votre communication s'adresse bien à la cible que vous avez choisi ?
- **La compréhension** : est-ce que votre message est bien clair et compréhensible par votre cible ?
- **La crédibilité** : détermine la véracité et l'honnêteté avec laquelle vous avez présenté votre association.
- **La résolution de problèmes** : est-ce que votre offre répond à un problème de votre public ?
- **L'esthétique** : est-ce que l'aspect visuel, le graphisme, les couleurs, le thème sont plaisants ?
- **La résistance au temps** : mesure l'efficacité en regardant combien de temps elle reste active sur vos médias.

(d'Aspremont Lynden, 2020).

Il est possible de présenter pour plus de facilité vos indicateurs choisi sous la forme d'un tableau. Ce tableau est plus approprié aux indicateurs quantitatifs et chiffrables (Interreg, n.d.).

Tableau 8 - Présentation des indicateurs d'évaluation de la communication

Nom de l'indicateur	Valeur Cible	Réalisation depuis (durée)	Réalisations depuis le début de la campagne
<i>Nombre d'interactions sur les médias sociaux</i>			
<i>ROI</i>			
<i>Nombre de visiteurs sur les médias sociaux</i>			

3. Avoir un calendrier de suivi.

Il est essentiel d'avoir un calendrier de campagne. Pour ce faire, référez-vous à l'exemple donné page 31 et ajoutez les moments où vous réaliserez votre évaluation. Celle-ci peut être hebdomadaire, bihebdomadaire, mensuelle ou bimensuelle après le lancement d'une campagne de communication (unicef, n.d.).

4. Avoir une méthodologie de mesure et des outils de récolte de données.

Comment obtenir des informations sur certains de ces indicateurs propres aux internautes ? Voici quelques pistes afin de récolter les informations nécessaires à votre évaluation :

- **Avoir une section commentaire sur chacune de vos publications** : elle ne doit pas nécessiter une éventuelle inscription et vous devez encourager les feedbacks.
- **Donner la possibilité aux internautes de donner leur feedback** : cela doit être fait de manière simple et rapide.
- **Mener une enquête** : si vous disposez des mails de vos internautes, demandez sur base volontaire leur feedback.
- **Mener une enquête via un questionnaire** : expliquez votre démarche et pourquoi vous avez besoin de leur feedback. Typeform est un bon outil gratuit pour cela.

Il est important de vous adapter à votre public afin de récolter de la manière la moins invasive possible leur feedback sur votre communication. Il est inutile d'agresser de manière peu incitative ou élégante les internautes avec votre enquête (Noice, 2017).

5. Déterminer les ressources nécessaires.

Maintenant que vous avez identifié vos indicateurs, planning et outils de récolte de données, il est temps d'identifier vos ressources nécessaires à cette évaluation. Il existe deux types de ressources essentielles à votre communication, **les ressources humaines et les ressources financières**.

En ce qui concerne les **ressources humaines**, il vous faut considérer :

- Le personnel pour collecter les données ;
- Le personnel pour gérer ces données et en tirer des résultats ;
- Le personnel pour superviser ce processus.

Une seule personne peut bien évidemment effectuer ces 3 tâches mais une personne devra forcément les réaliser, il faut donc prévoir le temps nécessaire.

En ce qui concerne les **ressources financières**, il vous faut considérer :

- Le financement nécessaire au support de ce personnel ;
- Le financement nécessaire pour élaborer et utiliser les outils de récolte de données (unicef, n.d.).

6. Avoir un plan de présentation du suivi de la communication.

Les résultats de votre évaluation pourront être présentés sous forme de rapport, de dossier. Ce dossier devra être constitué de statistiques faciles à la compréhension. Ce rapport comprend de manière générale :

- Les **informations générales** de votre campagne de communication ;
- L'**objectif** de cette évaluation ;
- Les **questions** auxquelles votre évaluation va apporter des réponses ;
- La **méthodologie** et les techniques utilisées pendant votre évaluation ;
- Les **aspects techniques** de votre évaluation, le calendrier, le budget, le personnel, etc. (unicef, n.d.).

Il n'y a pas besoin d'élaborer un rapport complet, faites avec le temps que vous avez. Vous pouvez présenter ces informations de manière résumée sur le recto et verso d'une feuille A4 tout simplement. Ce qui est important ici, c'est de garder des traces de ces évaluations et de leurs résultats.

3.4.5. Avoir une identité d'entreprise

L'identité d'entreprise des ASBL interviewées n'était pas intentionnellement très développée. En effet, la plupart des ASBL ont une charte graphique, une vision, des objectifs, des valeurs. Cependant, ces éléments sont créés de manière indépendante et non vraiment dans le but de construire une identité d'association cohérente. L'objectif de ce point est donc de montrer aux ASBL comment utiliser tous les outils qu'elles possèdent déjà, qu'elles ont déjà créé précédemment afin de concevoir une réelle identité de leur association (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

L'identité d'entreprise ou d'organisation reste encore aujourd'hui un terme assez flou. Une définition peut tout de même être donnée pour rappel, « *ensemble de caractéristiques interdépendantes qui donnent à une organisation sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence et la rendent ainsi identifiable* » (Moingeon & Ramanantsoa, 1997). Même s'il n'existe pas de consensus sur sa définition, il en existe quand même un concernant le fait qu'elle prodigue un avantage concurrentiel. Sur base de ce constat, il est intéressant de se demander comment créer cette identité (Tassel, 2013). Identifions premièrement les composants d'une identité, ensuite demandons-nous comment développer l'identité appropriée à votre association.

Une identité d'entreprise ne peut être confondue avec le simple design d'entreprise. Il comprend bien plus que votre logo ou votre carte de visite. Cette identité ne peut se résumer à la seule identité visuelle de votre association. L'identité correspond aussi à qui vous êtes comme association, c'est-à-dire, votre culture, vos valeurs, votre manière de communiquer, etc. Même si construire votre identité vous semble peu utile, il faut vous rappeler que, que vous le vouliez ou non vous avez déjà une identité, le choix à faire est de la contrôler ou non à votre bénéfice. Construire votre identité d'association vous permettra de :

- **Vous exprimer de manière cohérente.**
- **Vous différencier de votre concurrence.**
- **Engager toutes les parties prenantes** (partenaires, bénévoles, bénéficiaires, etc.) de votre association (Lundberg, 2019).

Voici maintenant les deux composantes d'une identité d'entreprise :

1. **La culture et personnalité.**
 - a. **La visions et les objectifs**

Réponse à la question : pourquoi existez-vous en tant qu'association ? Quels sont vos objectifs, qu'est-ce que vous cherchez à atteindre ?

b. Les valeurs, la culture et le comportement

Les valeurs sont essentielles à la construction d'une identité d'entreprise. Les valeurs communes construisent une association. La culture de votre association va également influencer votre identité. La culture, elle, se réfère au management d'une association, à ses politiques, procédures, etc. (Champagne, 2012). Par exemple, l'association *Handicap International* a une identité très forte en ce qui concerne sa vision et ses valeurs, ils luttent contre les injustices faites aux personnes en situation de handicap (Handicap International, n.d.).

2. Le Design.

a. Le logo

Le logo est l'élément qui représente le mieux votre association. S'il est bien réalisé, il devient emblématique et immédiatement reconnaissable. On pense directement au logo blanc, bleu et jaune de l'ASBL *Terre* (Terre, n.d.).

EXEMPLE

Logo de l'ASBL Terre :



b. Le site internet

Votre site internet comprend toutes les informations sur votre association, il est visité par vos clients, bénéficiaires, partenaires, etc. Vous contrôlez cet espace, il est donc essentiel de clairement représenter votre association sur celui-ci.

c. Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont presque aussi importants que votre site internet. Assurez-vous de projeter une identité cohérente sur l'ensemble de vos réseaux.

d. Le packaging des produits

Si vous vendez des produits, votre identité doit être reflétée dans votre packaging.

e. La communication externe

Pensez à tout ce qui vous permet de communiquer extérieurement. Cela comprend les lettres, les cartes de visites, les PowerPoint aux potentiels sponsors, les mails, etc. Il faut que votre identité et design se reflètent dans chacun de ces moyens de communication.

f. La décoration de vos bureaux, les uniformes, etc.

Ce point concernera peut-être peu d'ASBL qui ne possèdent souvent pas de matériel ou de locaux. Cependant, pour celles ayant cette chance, l'identité de votre organisation doit également s'y étendre. Ces éléments représentent votre association (Lundberg, 2019).

Comment maintenant développer la bonne identité pour son association ?

1. Pensez au début de l'association.

Souvenez-vous de la raison de la création de votre association. Réfléchissez aux motivations derrière la création de l'ASBL, quels étaient votre vision et vos objectifs à l'époque, quel était votre plan pour développer l'idée de votre association ? Bien sûr, votre association a sûrement évolué mais se souvenir de la raison qui a poussé la création de votre ASBL peut aider.

2. Identifiez votre position actuelle.

Il est aussi utile de faire un état des lieux de votre ASBL, déterminez qui vous êtes actuellement. C'est-à-dire, déterminez l'opinion de vos clients, bénéficiaires, celle de vos employés, bénévoles. Identifiez quelles impressions vous dégagez au public aujourd'hui. Les retours qu'ils soient positifs ou négatifs sont toujours intéressants.

ASTUCE

- ✖ Chaque membre de l'association doit donner un nom, un adjectif et un verbe qui représente l'ASBL.
- ✖ Sur base d'un corps humain, chaque membre donne un défaut et une qualité à chaque partie du corps de l'association.

(Champagne, 2012).

3. Analysez la concurrence.

Il est également intéressant d'analyser ce que fait votre concurrence ou du moins ce que font les associations similaires à la vôtre. En analysant cette concurrence, vous pourrez identifier les aspects que vous appréciez et ceux qui vous placent moins et ainsi reprendre les points positifs et vous démarquez en changeant le négatif.

4. Pensez à l'avenir.

Créer une identité est un long processus qui ne se réalise pas du jour au lendemain, le temps que vous créez cette identité, l'identité de votre association aura peut-être déjà changé. Il vaut mieux donc vous tournez vers l'avenir et pensez à quoi votre association pourra ressembler dans 5 ans. Cela vous permettra d'avoir une identité toujours d'actualité dans 5 ans et de réaliser votre vision.

5. Créez votre identité d'association.

Il est maintenant temps de créer votre identité en prenant en compte tous ces éléments ! (Lundberg, 2019).

3.4.6. Choisir les bons médias sociaux

Concernant le choix des médias sociaux, la contrainte du temps et des ressources en personnel limitées des ASBL a fortement influencé cette condition d'une bonne communication. La majorité des ASBL sont sur Facebook et parfois sur d'autres réseaux sociaux (Instagram, Twitter, LinkedIn). Elles choisissent de se concentrer sur Facebook car c'est le réseau le plus utilisé, parfois indépendamment de la concordance entre le public du réseau et leur public cible. Le plus gros frein à l'expansion sur d'autres réseaux ou à des réseaux plus adaptés est le manque de temps à consacrer à cette tâche. Les personnes responsables de la communication préférant se concentrer sur un réseau et l'alimenter de manière correcte que de se disperser sur plusieurs réseaux et de les laisser végéter (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

On remarque que le choix des médias sociaux sur lesquels être présent est souvent un choix peu réfléchi ou du moins pas assez. Ce choix demande une certaine réflexion et une stratégie. Pour vous aider, voici les **erreurs** les plus courantes liées à ce problème :

ERREURS

- ✖ Ne pas définir ses objectifs avant de choisir un média social ;
- ✖ Être présent sur de nombreux médias sociaux et ne pas capitaliser sur le média le plus pertinent pour son association ;
- ✖ Ne pas s'intéresser au fonctionnement et aux règles des différents médias sociaux ;
- ✖ Être présent sur un média social parce que ses concurrents sont dessus ;
- ✖ Ne pas interagir avec les commentaires et messages ;
- ✖ Publier un contenu peu pertinent pour votre cible ;
- ✖ S'adresser à votre cible de manière non adaptée (vocabulaire, jargon, etc.) ;
- ✖ Publier trop fréquemment du contenu promotionnel ;
- ✖ Publier de manière irrégulière (Dubois, 2020).

Chacun des médias sociaux choisi pourra générer un trafic vers votre site internet. Cependant, avant de choisir quels médias sociaux sont les plus adaptés, il faut déterminer :

1. **Vos objectifs.**
2. **Votre cible.**
3. **Votre contenu.**
4. **Vos ressources.**

Voici les différentes étapes nécessaires au choix des médias sociaux d'une association.

1. Déterminer vos objectifs.

La première étape est de définir pourquoi vous souhaitez être présent sur les médias sociaux ? Les médias sociaux ne sont pas totalement homogènes, chaque média a ses propres règles et pourra vous être bénéfique en fonction des objectifs que vous définirez. Globalement, les médias sociaux, permettent d'atteindre les **objectifs** suivants :

- Accroître votre notoriété et développer une communauté ;
- Échanger directement avec votre communauté ;
- Améliorer votre image, gérer votre réputation ;
- Communiquer sur votre association, informer ;
- Améliorer le référencement de votre site internet ;
- Générer du trafic vers le site internet ;
- Fidéliser ou proscrire de nouveaux clients, bénéficiaires ;
- Promouvoir vos services et produits ;
- Promouvoir les dons.

C'est à vous de déterminer l'objectif prioritaire que vous souhaitez atteindre (Dubois, 2020) (Berthoux, 2019).

2. Déterminer votre cible.

Ce point se réfère au point 3.4.2. *Segmenter votre public*. Vous devez vous demander à qui s'adresse votre association. Vous devez absolument savoir si votre public est constitué de particuliers, d'entreprises, de jeunes, de personnes âgées, etc. Rien ne sert de se focaliser sur Facebook parce que c'est le média le plus célèbre si vous vous adressez essentiellement à des entreprises en B2B par exemple. Déterminez donc d'abord votre public avant de choisir vos médias sociaux (Gallopel-Morvan et al., 2021).

3. Déterminer votre contenu.

Il est important de déterminer le **type de contenu** que vous souhaitez partager, le message que vous souhaitez diffuser. Par exemple, si votre association à des bureaux, des produits, une équipe, organise des événements, l'aspect visuel est poussé et il serait intéressant de le valoriser en le partageant sur des médias visuels comme Instagram. En revanche, si vous n'avez pas cet aspect visuel, la rédaction d'articles, de posts écrits est peut-être plus adaptée, sur des médias comme Facebook, le blog de votre site internet, LinkedIn ou encore Twitter. Pour faciliter le choix du contenu à partager, vous pouvez déterminer les thématiques que vous aimerez aborder et le type de contenu, articles, photos, vidéos, opinions, infographies, etc. (Dubois, 2020) (Berthoux, 2019).

4. Déterminer vos ressources.

Maintenant que vous avez identifié votre contenu et les potentiels médias appropriés à ce contenu, il est temps de s'intéresser aux ressources nécessaires. Avez-vous identifié les ressources financières et humaines pour gérer tous les médias ? Étant donné la contrainte de temps et d'argent des ASBL, la réponse est probablement non. C'est pourquoi vous devez allouer ces ressources efficacement, choisir les médias les plus pertinents en fonction de vos objectifs, de votre cible et de votre contenu. Au début, il peut donc être pertinent de se concentrer sur un seul média. Un média social peu ou pas animé ne vous servira à rien et utilisera une partie de vos ressources de manière inutile. Donc, si vous êtes seul, n'ayez pas les yeux plus gros que le ventre et concentrez vos efforts sur 1 ou éventuellement 2 médias (Dubois, 2020).

Afin de faciliter le choix de vos médias, ci-dessous, vous trouverez un récapitulatif du fonctionnement des médias sociaux les plus populaires.

- **Facebook**

Résumé : Facebook est le premier réseau social au monde, il compte plus de 2,5 milliards d'utilisateurs actifs. Les utilisateurs de Facebook varient, Facebook comprend toutes les classes d'âge et toutes les catégories sociales de la population. Facebook comprend des pages, outils utile pour les associations, des groupes, outils utile pour les communautés, une messagerie, outil utile pour la relation avec le public, un Workplace, outil collaboratif alternatif à la messagerie Slack, un programme de publicité pour promouvoir votre page, vos posts, etc. et des outils statistiques (Viard, n.d.).

Public : Public de tout âge, nationalité et classe sociale. Orientation B2C même si les professionnels ont probablement des comptes Facebook personnels.

- **LinkedIn**

Résumé : LinkedIn est un média centré sur les professionnels, leurs contacts et leurs compétences. C'est un véritable outil pour publier du contenu d'expert auprès de votre réseau, prospecter, trouver un emploi, recruter, etc. Au niveau des réseaux sociaux professionnels, c'est le leader mondial avec plus de 250 millions d'utilisateurs actifs. LinkedIn propose comme Facebook, des pages, des groupes, son programme de publicité, des outils statistiques, etc.

Public : le public est professionnel, les utilisateurs ont en moyenne un revenu assez élevé et ont des postes à responsabilité. Orientation B2B (Viard, n.d.).

- **Instagram**

Résumé : Instagram est l'un des meilleurs réseaux en matière d'engagement, nombre de partages et commentaires, il est en croissance exponentielle. Il compte 1 milliard d'utilisateurs actifs par mois. Il est basé sur le partage d'images ou de courtes vidéos. Les utilisateurs peuvent partager leur contenu de manière public ou privé. Sur Instagram, il existe la publication classique, les posts sponsorisés, les vidéos en live, la messagerie, des vidéos IGTV et des réels.

Public : le public est plutôt jeune, de 18 à 24 ans. Le public est attiré par le visuel. Il est donc plus intéressant pour les secteurs où le visuel est important : la mode, la beauté, la cuisine, les voyages, l'art, etc. (Dubois, 2020).

- **YouTube**

Résumé : YouTube est la première plateforme de partage de vidéo au niveau mondial, des créateurs de contenu, mais également des simples particuliers partagent leurs vidéos sur cette plateforme. Elle compte presque 2 milliards d'utilisateurs actifs dans le monde. C'est le deuxième moteur de recherche après Google. De plus, Google intègre les vidéos YouTube dans le résultat des recherches Google (Dubois, 2020).

Public : Le public est composé de particuliers qui veulent partager ou regarder des vidéos, mais aussi de professionnels qui diffusent le contenu de leur marque. Les thématiques sur YouTube sont extrêmement variées, le public possède donc des profils très différents (portail auto-entrepreneur, 2019).

- **Twitter**

Résumé : Twitter est focalisé sur l'information en temps réel. Twitter permet les interactions entre utilisateurs ne se connaissant pas. Il compte plus de 320 millions d'utilisateurs actifs dans le monde, c'est donc un réseau social important, mais sa croissance est assez fragile.

Public : Le public est très varié, il est composé plus majoritairement d'hommes. L'intérêt de ce public tourne autour de la musique, des jeux vidéo, des voyages, de la technologie, de la cuisine et du sport (Asselin, 2021).

Pour conclure, comprendre et utiliser les médias sociaux ne se fait pas du jour au lendemain. Il est recommandé de bien s'informer sur le média social considéré avant de se lancer.

3.4.7. Avoir une veille concurrentielle

Le retour par rapport à ce point nécessaire à une bonne communication est assez maigre. En effet, une seule ASBL a stipulé effectuer un semblant de veille grâce aux outils Facebook et Tweetdeck. C'est probablement compliqué lorsque sa propre communication n'est pas à son maximum d'aller analyser celle de ses concurrents en plus. Ce point est donc à totalement développer (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

Effectuer une veille concurrentielle comme il est recommandé de le faire peut ne pas sembler totalement pertinent dans les associations. Les ASBL font en effet partie du secteur non-marchand, la concurrence est donc beaucoup moins forte. Cependant, certaines ASBL servent le même objectif, Terre et La croix Rouge ont toutes les deux des boutiques de reventes de vêtements par exemple. Être une ASBL ne signifie donc pas être en situation de monopole. De plus, les associations sont souvent en concurrence en ce qui concerne l'obtention de ressources non marchandes comme les subsides, les sponsors, les dons ou le bénévolat. Il est donc intéressant de s'informer au moins un minimum sur sa concurrence. Ci-dessous, vous trouverez 4 étapes afin de réussir votre processus de veille.

1. **Définir vos besoins**
2. **Délimiter votre périmètre de veille**
3. **Choisir vos outils de veille**
4. **Exploiter les données.**

Voici les différentes étapes en détail.

1. Définir vos besoins

Il est important de déterminer pourquoi vous souhaitez réaliser cette veille, quels secteurs vous souhaitez surveiller, quels acteurs (associations, organismes, institutions, etc.) surveiller et quelles sources d'informations vous souhaitez suivre (Fiandaca, 2021). Quand vous avez identifié vos concurrents, vous pouvez diviser vos concurrents en 3 catégories :

- **Les concurrents directs** : ils visent le même public que vous avec un produit ou service similaire à celui de votre association.
- **Les concurrents indirects** : ils offrent un produit ou service différent du vôtre, mais qui répond tout de même au même besoin que celui de votre association.
- **Les concurrents tertiaires** : ils visent le même public que vous avec un produit ou service différent de celui de votre association (Valat, 2019).

Identifiez également le temps que vous souhaitez consacrer à cette veille, la personne en charge de la veille dans votre équipe, comment et avec qui vous allez partager ces informations. Bien sûr, ces décisions ne sont pas figées, votre veille évoluera dans le temps (Fiandaca, 2021).

2. Délimiter votre périmètre de veille

C'est-à-dire choisir les canaux sur lesquels vous souhaitez réaliser la veille, ils peuvent être :

- Les sites d'informations de presse ;
- Les réseaux sociaux ;
- Les sites officiels de vos concurrents ;
- Les forums ;
- Les sites gouvernementaux (Fiandaca, 2021). ;
- Les Newsletters de vos concurrents (Albarracin, 2020).

3. Choisir vos outils de veille

Il existe de nombreux outils pour faciliter votre veille. Ici, étant donné la contrainte d'argent des ASBL, les outils proposés sont faciles d'utilisation et disponibles en version gratuite.

OUTILS

- ✖ **Google Alerts** : envoie des notifications sur les sujets que vous aurez choisis. Dans la barre de recherche de Google Alerts, tapez les mots clés en lien avec ce que vous souhaitez surveiller. Si vous souhaitez recevoir des notifications chaque fois que le nom de votre association est cité sur Google, écrivez simplement le nom de votre association en mot clé. Vous pouvez également rester informé sur des thématiques particulières comme la réforme des APE, l'aide alimentaire, l'immigration, etc. Il existe de nombreux blogs et forums qui expliquent comment affiner votre recherche de mots clés. Après avoir tapé vos mots clés, vous introduirez l'adresse mail sur laquelle vous souhaitez recevoir les notifications. Vous pouvez affiner vos préférences, fréquence des notifications, sources, langue, géographie, etc. Testez au début et par la suite élargissez ou restreignez votre recherche.
- ✖ **Mention** : scanne les réseaux sociaux, il est donc complémentaire à Google Alerts qui lui n'analyse pas les réseaux sociaux, mais seulement le web. Vous pouvez tester cette plateforme gratuitement pendant 14 jours. Elle va scanner trois de vos comptes sur les réseaux sociaux et vous stipuler chaque article, hashtag ou commentaire mentionnant votre association.

- ✖ **Netvibes** : mix entre Google Alerts et Mention, c'est un agrégateur de flux RSS gratuit. C'est-à-dire, qu'il va récupérer le contenu en provenance des réseaux et sites web que l'on veut suivre. Il est présenté sous la forme d'une page web avec différents onglets et chaque contenu est présenté sous la forme d'un bloc que l'utilisateur peut déplacer à sa guise sur la page (FAD, n.d.). Pour débuter sur cette plateforme gratuite où il faut juste s'inscrire, cliquez sur « *Dashboard* », puis sur « *Nouveau* » et tapez le sujet de votre recherche et la langue. Pour finir, créez le dashboard et vous aurez accès aux recherches dans l'actualité, aux vidéos, à Twitter, etc. Disponible en version gratuite.
- ✖ **Outils propres aux médias sociaux** : la majorité des médias sociaux possèdent des outils de veille qui leur sont propres TweetDeck pour Twitter, sur Facebook Pro vous pouvez suivre certaines pages, sur Instagram pro vous avez un outil de veille, etc.

(Fiandaca, 2021)

4. Exploiter les données.

La réalisation d'une veille n'est pas une fin en soi. Il faut savoir exploiter les données. Votre veille doit vous permettre de déduire un plan d'action, qui va améliorer la stratégie de votre association. Voici quelques exemples de ce que vous pouvez retirer d'une veille concurrentielle :

- **Comment est-ce que nos concurrents engagent leur public** : déterminer comment font vos concurrents pour engager le public, générer des partages, des commentaires, des likes. Analyser l'engagement du contenu qu'ils postent. Par la suite, votre association pourra s'inspirer des succès rencontrés par ses concurrents et éviter leurs échecs.
- **Qui mentionne nos concurrents** : déterminer qui sont les sources les plus influentes qui parlent de nos concurrents. Cela permet d'identifier les médias qui peuvent être pertinents de contacter et donc de centraliser vos efforts en relations publiques. Listez tous ces médias et personnes influentes à contacter en cas de besoin.
- **Où est-ce que nos concurrents sont visibles** : déterminer où dans le monde notre association et ses concurrents sont mentionnés. Identifier les zones géographiques où l'on performe le mieux et celles où nos concurrents performent le mieux afin de concentrer d'éventuels efforts (Valat, 2019).

3.4.8. Planifier sa communication

En matière de la planification de leur communication, avant la pandémie, les ASBL interviewées planifiaient de manière assez poussée leur communication. Les ASBL attendent d'ailleurs avec impatience la fin de cette crise afin de lancer de nombreux nouveaux projets. En temps normal, les associations qui communiquent un minimum ont donc un calendrier et une certaine planification. Bien sûr, comme j'ai pu le constater grâce aux retours négatifs de mes demandes d'entretiens, de nombreuses ASBL ne communiquent presque pas. Cette planification de leur communication pourrait donc les pousser à communiquer davantage grâce à ce planning auquel ils se sentirraient obligés de se tenir (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

La planification de votre campagne de communication peut se réaliser en plusieurs étapes. Heureusement, même si cette démarche compte **7 étapes**, vous allez pouvoir gagner du temps lors de la rédaction de ce plan, car certaines de ces étapes nécessaires à sa rédaction ont été abordées précédemment. Il vous suffit donc de reprendre le travail effectué au préalable. Ci-dessous, vous trouverez les différentes étapes essentielles à la construction d'un plan de communication. Les étapes non abordées précédemment seront expliquées plus en profondeur.

- 1. Définir les objectifs.**
- 2. Définir le public cible.**
- 3. Élaborer une stratégie de communication.**
- 4. Déterminer les moyens, outils de communication.**
- 5. Rédiger le message.**
- 6. Définir le budget et les ressources.**
- 7. Évaluer.**

Voici les différentes étapes en détail.

1. Définir les objectifs.

La première étape est de définir vos objectifs, qu'est-ce que vous attendez de cette communication ? Pour plus d'information sur comment définir vos objectifs, voir le point *3.4.1. Définir des objectifs*.

2. Définir le public cible.

La seconde étape est de définir le public cible de votre ASBL, à qui adressez-vous votre communication ? Pour plus d'information sur comment définir votre public cible, voir le point 3.4.2. *Segmenter son public*.

3. Élaborer une stratégie de communication.

La stratégie de communication englobe tous les **moyens mis en œuvre pour répondre à vos différents objectifs**. Elle répond à la question « *comment allez-vous mettre en œuvre cette campagne ?* ». Elle détermine comment vous allez promouvoir votre campagne à votre cible et comment vous allez les influencer. Pour transmettre efficacement sa communication, une association peut choisir d'être omniprésente sur les réseaux, de répéter sans cesse son message ou encore de créer un contenu unique (basta communication, n.d.). L'objectif de l'élaboration d'une stratégie est aussi de créer un échéancier, un plan des différentes actions à mettre en œuvre (Hillion, 2021). En voici un exemple :

Tableau 9 - Échéancier de communication

Nom	Description	Objectif	Date	Référence
Réunion de lancement de campagne	Réunion de tous les membres de l'équipe Marketing et communication ; analyse du plan, de l'échéancier, du budget ; analyse des risques et défis.	S'assurer d'une compréhension commune du projet, des responsabilités, des rôles, et de l'échéancier	14/05/2021	Début du projet

4. Déterminer les moyens, outils de communication.

Ensuite, il faut déterminer **les outils, les moyens de communication** (Facebook, blog, Twitter, etc.) les plus adaptés à vos objectifs et à votre public cible. Il est inutile, par exemple, de faire une campagne de communication sur Instagram si votre public est plutôt âgé. Afin de choisir pertinemment vos outils, demandez-vous s'ils sont adaptés à vos objectifs, à votre public et à la stratégie de communication choisie. Demandez-vous également s'ils sont adaptés au budget, à vos échéances de temps et à la diffusion de votre information (CLAE, 2017). Pour plus d'information, voir le point 3.4.6. *Choisir les bons médias sociaux*.

5. Rédiger le message.

Le message rédigé devra être adapté à chacun des outils sélectionnés. Le message sera donc construit différemment en fonction du moyen de communication, mais tournera toujours autour de la **stratégie de communication**. Lors de la conception de votre message, vous devez garder en tête que votre message devra informer, sensibiliser, convaincre, séduire et promouvoir. L'objectif de votre message est **d'influencer** votre cible et son comportement (basta communication, n.d.). Pour qu'un message soit bien rédigé, il doit suivre les conseils suivants.

Il est important de choisir un seul **message unique**, car le public cible ne retiendra qu'une partie de votre message et si celui-ci avance trop d'idées, il sera confus. N'oubliez pas d'adapter votre message à votre public, utilisez le langage et le ton approprié (CLAE, 2017).

CONSEILS

- ✖ Être montré à la cible déterminée ;
- ✖ Attirer l'attention de la cible ;
- ✖ Être compréhensible et compris ;
- ✖ Être accepté ;
- ✖ Être retenu ;
- ✖ Pousser à l'action

(Dagenais, 1997).

6. Définir le budget et les ressources.

Le **budget** doit être déterminé dès le début de la planification de votre campagne de communication. Il va vous permettre de fixer dès le départ certaines limites. Il est également essentiel d'évaluer les ressources dont vous aurez besoin, les ressources humaines, matérielles et financières (Hillion, 2021). Pour **évaluer** ce budget, vous pouvez penser aux ressources déjà présentes dans l'association, à un certain pourcentage de vos ventes, dons, à ce que fait la concurrence ou encore à vos objectifs. Cette tâche est assez difficile, le budget peut être compliqué à évaluer. Pour ce faire, vous pouvez soit déterminer un budget fixe ou un budget que vous augmenterez de 25% afin d'être sûr de couvrir vos dépenses (basta communication, n.d.).

Il est toujours possible de communiquer à moindre coût. Si vous utilisez les réseaux sociaux, votre site internet, des newsletters ou des emails, le coût peut rester assez faible. Choisissez vos outils de communication en fonction de votre budget (CLAE, 2017).

7. Évaluer.

La dernière étape consiste à évaluer votre communication. Pour plus d'information sur comment évaluer votre communication, voir le point 3.4.4. *Évaluer sa communication*.

3.4.9. Gérer sa communauté

Par rapport à la gestion de la communauté, pour les ASBL communiquant sur des médias avec une communauté, les responsables considèrent cette activité comme chronophage. C'est d'ailleurs pour cela, pour lier ce point au choix des médias, qu'ils préfèrent se focaliser sur un seul réseau. Les ASBL considèrent cependant la gestion de la communauté comme très importante. Que ce soit interagir pour prospection de nouveaux clients, pour surveiller sa réputation ou tout simplement pour engager son public, les associations sont intéressées par cette gestion de leur communauté. Néanmoins, encore une fois par manque de temps et manque de personnel capable de gérer cette tâche correctement, cette gestion est souvent délaissée (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

La gestion de communauté sur les réseaux sociaux implique l'action de **créer, d'entretenir et de modérer une communauté**. On construit une communauté pour créer des liens forts avec son public et lui donner l'opportunité de s'exprimer, d'échanger. Construire une communauté c'est créer une image, améliorer votre image sur le long terme. Cependant, cette tâche prend énormément de temps et peut parfois paraître secondaire lors de la réalisation d'une stratégie de communication (Mouton, 2021). Voici quelques conseils pour faciliter ce processus.

Les **bases** de la gestion de sa communauté sur les médias sociaux sont les suivantes :

1. **La personne responsable de la gestion de la communauté** : c'est la personne de référence lorsque cela concerne la communauté en ligne. Elle donne des conseils pour accroître la communauté.
2. **Être une ressource** : le gestionnaire de contenu doit répondre aux questions de la communauté dans un temps restreint. Il doit fournir l'information demandée rapidement. N'hésitez pas à activer les notifications de nouveaux commentaires, partages afin de rester informé, tant que cela n'est pas trop invasif.
3. **Engagement** : vous devez réagir aux commentaires positifs, mais surtout négatifs afin de montrer que vous êtes présents. Vous devez créer un endroit qui encourage la communication entre membres.
4. **Modération** : lorsqu'un membre publie des publicités ou des commentaires désobligeants, vous devrez lui signaler que ce comportement n'est pas permis ou éventuellement le retirer de votre page.
5. **Mesurer** : le gestionnaire de la communauté devra mesurer l'évolution de la communauté (Kronstrom, 2011).

Afin d'améliorer votre communauté, vous pouvez également appliquer les 7 « C » suivants.

1. Contenu

Le premier « C » concerne la qualité du contenu que vous posterez. Si vous publiez du contenu publicitaire trop régulièrement, votre public risque de ne pas être réceptif. Votre contenu doit être original, utile ou amusant. N'oubliez également pas de vous adapter au public type de chaque plateforme, il n'est pas pertinent de simplement dupliquer sans modifier le contenu pour chaque plateforme. Attention, cette étape est assez chronophage, mais essentielle.

2. Conversation

Pour développer une communauté, vous devez créer une conversation, ne monopolisez pas la parole. Ne parlez pas uniquement des sujets qui intéressent votre association ou la personne en charge de la communication, mais des sujets qui intéressent votre public. Passez du discours unilatéral au dialogue .

3. Concision

Essayez d'aller droit au but, soyez synthétique. Aujourd'hui, les internautes reçoivent trop d'informations, restez donc simple pour les atteindre.

4. Créativité

Afin d'augmenter l'engagement de votre communauté, essayez d'être créatif, décalé. N'hésitez surtout pas à vous inspirer d'autres associations de votre secteur afin de trouver de nouvelles idées. Attention, inspirez-vous, mais ne copiez pas bêtement.

5. Caractère

La personne responsable de vos réseaux doit savoir faire preuve d'empathie, d'humilité, de diplomatie et de tact. Évitez de mettre quelqu'un au caractère impulsif en charge de votre communauté cette personne pourrait mal réagir en cas de commentaires négatifs. Préférez les tempéraments calmes et flegmatiques.

6. Culture digitale

La personne en charge devra également être fort orientée vers le digital, connaître les habitudes et coutumes des internautes. Elle devra s'informer en permanence sur les dernières tendances et évolutions du web.

7. Chaleur Humaine

Finalement, le responsable de la gestion de la communauté devra être chaleureux et convivial dans les échanges et interactions avec la communauté. La qualité des relations est extrêmement importante (Lamirault, 2020).

3.4.10. Utiliser des outils de gestion

Durant les interviews, aucune des ASBL interviewées n'a mentionné utiliser des outils de gestion pour leurs médias sociaux. Cette question reste donc en suspens. Leur utilisation pourrait pourtant grandement faciliter la gestion des médias sociaux des associations (Voir ANNEXE 2 : Retranscription entretiens).

De nombreux outils ont déjà été mentionnés précédemment dans les techniques et méthodes pour améliorer la communication sur les médias sociaux des ASBL. Afin de ne pas répéter ce qui a déjà été énoncé, cette partie se concentrera plus spécifiquement sur les outils de gestion globale des réseaux sociaux, du type tableau de bord. Afin de respecter la contrainte d'argent des ASBL, chaque outil proposé sera soit gratuit soit proposera une version gratuite ou très peu chère, à moins de 40€ par mois. Ces outils répondront également à la contrainte de temps des ASBL en rendant la gestion des médias sociaux plus efficace et moins chronophage.

OUTILS

- ✖ **Hootsuite :** tableau de bord en ligne qui vous permet de gérer tous vos réseaux sociaux depuis un seul endroit. Permet de programmer vos publications à l'avance, que ce soit une ou plusieurs publications sur un ou l'ensemble de vos comptes. Permet de faire ressortir certains éléments sur vos réseaux, comme les mots clés, les hashtag, le lieu, la langue utilisée. Cela vous permettra de vous faire une vision claire de l'opinion de votre public sur vos réseaux. Avec le compte le moins cher, vous avez accès aux fonctionnalités suivantes ; 10 profils sur les médias sociaux et 1 utilisateur (Hootsuite, n.d.). Hootsuite est un meilleur outil pour la gestion de communauté que Buffer (Phil, 2015).
Prix : 30 jours d'essai gratuit et le premier prix *Professional* est de 39€ par mois. Offre jusqu'à 50% de réduction, pour les plans *Professional* et *Team*, pour les organismes non lucratifs (« *Nonprofit Discount Application* »).
- ✖ **Buffer :** permet de planifier et programmer visuellement vos campagnes sur les médias sociaux. Cet outil vous permet également de mesurer et d'obtenir des rapports sur la performance de votre contenu. Vous pourrez aussi créer des relations avec votre public en répondant plus rapidement aux commentaires importants (Buffer, n.d.). Buffer est un meilleur outil pour la gestion des publications que Hootsuite (Phil, 2015).
Prix : il existe un forfait gratuit où vous pouvez gérer 3 réseaux sociaux et programmer 10 publications par réseau par mois avec 1 utilisateur (Buffer, n.d.).

- ✖ **Agorapulse** : similaire à Buffer et Hootsuite, il vous permet de programmer vos publications (40 par mois avec la version gratuite). Cette plateforme se concentre plutôt sur le CRM (Customer Relationship Management). Elle se présente sous la forme d'une boîte sur laquelle vous recevez en temps réel les commentaires et réactions à vos publications (Landecy, 2020).
Prix : il existe une version gratuite, mais avec peu de fonctionnalités par rapport aux comptes payants. Vous avez accès à 3 réseaux sociaux et 1 utilisateur.
- ✖ **Metricool** : permet de planifier, d'analyser et de faire évoluer votre présence sur vos médias sociaux. Vous pourrez donc vérifier vos statistiques, planifier votre contenu et gérer votre publicité sur les médias sociaux sur une même plateforme.
Prix : Metricool propose un forfait gratuit avec une planification de 50 publications par mois, une analyse de 5 de vos concurrents et d'autres fonctionnalités intéressantes (Metricool, n.d.).
- ✖ **Sendible** : tableau de bord qui vous permet de programmer vos publications. Avec cette plateforme, vous pourrez également analyser vos campagnes sur les réseaux et par mail, mesurer leur succès.
Prix : le forfait de base est à 24€ par mois. Cela comprend 1 utilisateur et 6 réseaux sociaux (Sendible, n.d.)

Il existe **d'autres plateformes** qui offrent des fonctionnalités similaires en version gratuite ou à un prix inférieur à 40€ par mois. Par exemple, **Buzzbundle**, **CoSchedule**, **Zoho social**, **Social Pilot**, etc. Toutes ces plateformes sont similaires et offrent des fonctionnalités très semblables. Cependant, les plateformes les plus populaires restent Hootsuite qui propose un prix pour les organismes à but non lucratif et Buffer.

3.5. Conclusion

Pour terminer, je peux conclure en affirmant que chacun des points d'une bonne communication qui nécessitait une amélioration qu'elle soit minime ou importante a été abordé. Même si certaines associations comprennent l'intérêt d'une bonne communication et réalisent un effort pour quasiment tous les points, de nombreuses associations sont encore sur la **case de départ de la communication**. C'est un constat que j'ai pu faire grâce aux quelques refus justifiés d'entretiens que j'ai reçus. La raison avancée à chaque fois était l'absence de communication sur les médias sociaux, à l'exception parfois d'un site internet ou de Facebook.

J'estime que même si donner des conseils pour chaque élément de communication a représenté une charge de travail plus importante, cela est loin d'être perdu. En effet, les ASBL cherchant à réellement **commencer leur communication** pourront se servir de chacun de ses conseils, même les plus basiques comme la définition de leurs objectifs pour avancer et s'améliorer.

Afin d'enrichir ce travail, cette bonne communication va être comparée au terrain, à la communication de **l'association Unisound**. Les conseils prodigués ci-dessus seront ensuite adaptés à sa situation pour qu'elle puisse facilement améliorer sa communication. Vous retrouverez l'étude de cas ci-dessous.

Chapitre 4 : Étude de Cas ASBL Unisound

4.1. Description de l'association Unisound

L'Unisound est l'ASBL reconnue comme étant l'association qui organise **le plus grand festival francophone d'Europe dédié et adapté aux personnes en situation de handicap**. L'Unisound Festival a fait danser plus de 11.000 festivaliers au cours des 6 premières éditions du festival, dont 95% de personnes en situation de handicap. Sans compter l'énorme succès que la 7^e édition du festival en ligne a rencontré avec plus de 9.000 festivaliers. Déjà plus de 45 organisateurs-trices et 370 bénévoles ont permis de créer cette expérience festive et humaine contribuant positivement à la société. (Unisound, 2021).



Figure 3 - Unisound Festival

Source : Unisound. (2020).

L'association est en phase de transformation et souhaite développer ses activités. L'ASBL va dans les prochains mois développer **d'autres événements inclusifs**, un marché de Noël - Escape Game et un banquet éphémère. Ces événements ont été développés durant la période de stage. L'organisation souhaite également développer la **consultance en accessibilité** pour les entreprises et organisations et transmettre l'expérience qu'elle a acquise au fil des années.

Pour plus d'informations sur la philosophie d'Unisound, la **vision** d'Unisound est la suivante : « *d'ici 2 ans, nous souhaitons que l'Asbl Unisound soit reconnue en tant que contributeur clé dans le monde des événements liés au handicap. À travers le développement de nombreux partenariats, contacts avec nos publics cibles ainsi que l'élaboration de nouveaux événements touchant au monde du handicap* » (Unisound, 2021).

Concernant ses missions, « *Unisound a pour mission d'œuvrer à rendre la société plus inclusive et de réduire les inégalités liées au handicap* ».

L'Unisound réalise cette mission à l'aide de 3 piliers :

1. *Permettre à un maximum de personnes en situation de handicap de vivre une expérience qui leur est habituellement impossible ou compliquée, à travers l'organisation d'événements accessibles à tous.tes.*
2. *Sensibiliser à travers nos événements, à la beauté de l'inclusion de tous dans la société. Que ce soit à travers du bénévolat, en promouvant nos événements également pour les personnes sans handicap ou en créant des activités/événements dont la sensibilisation est douce et peu intrusives.*
3. *Proposer notre aide proactivement pour développer l'accessibilité d'entreprises, partenaires, ... (ce troisième point est en cours de développement)* » (Unisound, 2021).



Figure 5 - Unisound Festival



Figure 4 - Unisound Festival

Source : Unisound. (2020).

Au niveau pratique, l'organisation est composée de **8 comités**, gestion et administration, finance, logistique, ressources humaines, programmation, marketing, relations publiques et visuels. L'ASBL fonctionnait jusqu'à présent avec un nombre très limité **d'organisateurs-trices**. Durant la période de stage, une stratégie de recrutement de nouveaux organisateurs-trices a été mise en place et des entretiens ont été réalisés par les stagiaires et le coordinateur. Cette année, l'équipe s'est donc agrandie à 36 organisateurs-trices pour 45 postes. Il est important de préciser que ces organisateurs-trices sont comme le coordinateur, des bénévoles. L'association ne compte à ce jour aucun employé et repose donc entièrement sur le bénévolat.

L'ASBL est donc en phase de transformation complète. Que ce soient les finances, les ressources humaines, le marketing, la communication, etc. Tout a été revu par le coordinateur et les trois stagiaires, Tiphaine Estienne, Tiago Cândido et moi-même durant 3 mois.

Photo de l'équipe.



Benjamin Zwarts. (2021).

4.2. État des lieux de la communication de l'association Unisound

Avec l'aide du coordinateur et des stagiaires, nous avons retravaillé totalement la communication sur les médias sociaux. Grâce à ce travail, j'ai pu établir un état des lieux de la communication sur les médias sociaux avant notre venue, notre stage. Voici un résumé du constat global que j'ai pu effectuer concernant la communication externe sur les médias sociaux de l'ASBL Unisound.

Le premier constat est que l'ASBL ne démarre pas sa communication de 0. En effet, elle a déjà **un compte Instagram, un compte Facebook, un compte LinkedIn, une chaîne YouTube et un site internet**. Ces plateformes sont plus ou moins alimentées. Elles sont la plupart du temps actives à l'approche du festival et juste après la fin de celui-ci. Certaines publications n'ayant aucun rapport avec le festival étaient parfois publiées, comme à l'occasion de la journée de la trisomie 21 ou pour promouvoir une exposition sur la différence, mais celles-ci étaient plutôt rares.

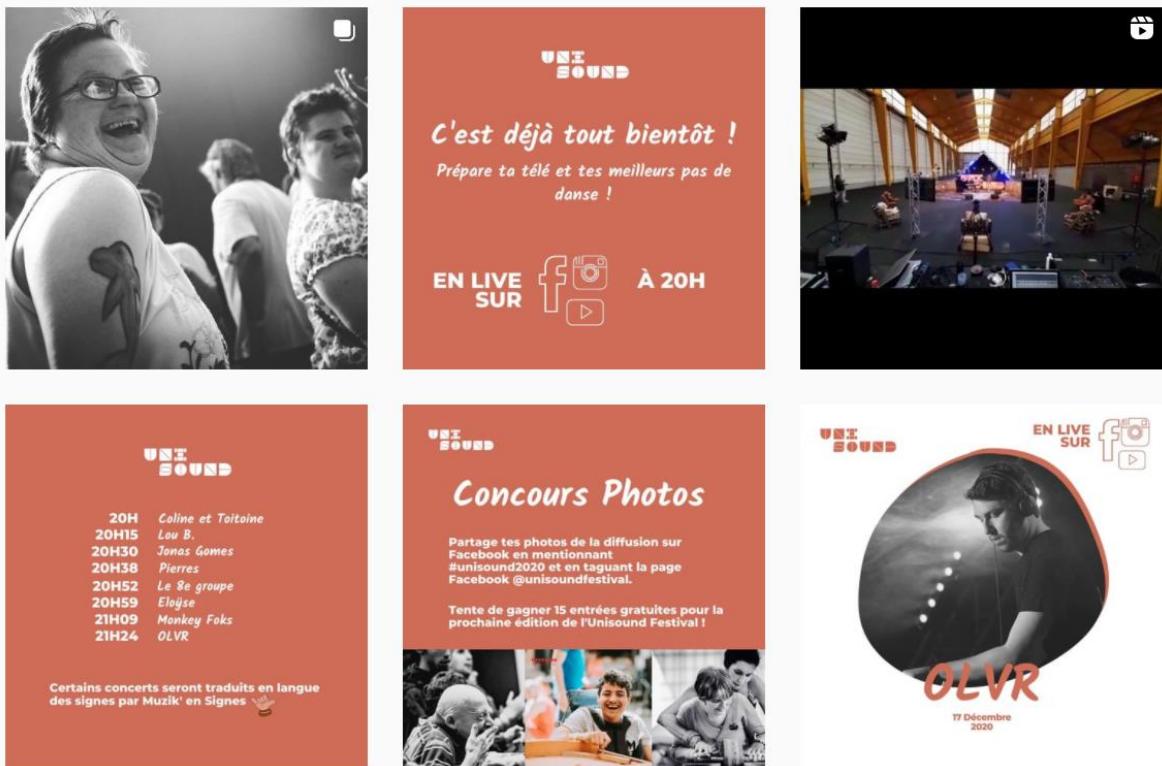


Figure 6 - Unisound Instagram

Source : Unisound. (2020-2021).

La vision, les missions et les valeurs présentées dans la description de l'ASBL ont été créées durant la période de stage. Avant cela, la vision et les missions se concentraient exclusivement sur le festival. Comme deuxième constat, on peut affirmer qu'un **objectif** de communication était fixé, celui de **promouvoir le festival afin de vendre des places**.

Le troisième constat concerne le **public cible** qui lui, était relativement bien identifié. Étant donné que le public du festival, les personnes en situation de handicap, est un public qui n'utilise pas forcément les médias sociaux, que ce soit par un manque de compétences adaptées de leur part ou par un manque d'accessibilité des médias sociaux, leur public cible était par conséquent autre. L'organisation avait choisi de se concentrer **sur les sympathisants du festival, les bénévoles, les festivaliers sans handicap, les accompagnateurs, les amis d'amis, etc.**

En ce qui concerne le **succès de leurs publications**, celui-ci variait très fortement. En effet, certaines publications comme la vidéo du festival en ligne ou d'autres vidéos promotionnelles ont rencontré un grand succès avec plusieurs milliers de vues et des centaines d'interactions. Cependant, certaines publications ont été loin de ce succès avec seulement quelques interactions. Le succès de leurs publications était donc irrégulier. L'organisation choisissait également de sponsoriser certaines publications quand ils y voyaient un intérêt.

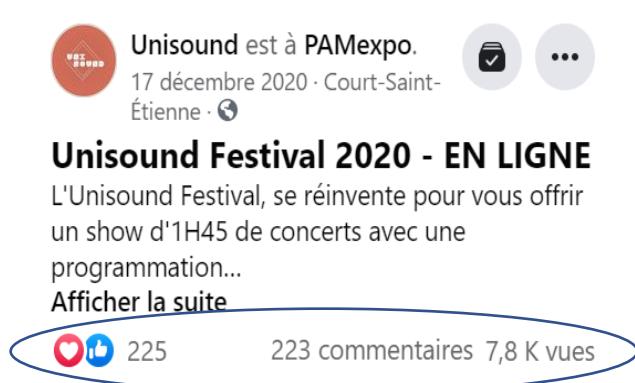


Figure 7 - Vidéo du festival en ligne (Facebook)



Figure 8 - Post Festival en ligne

Source : Unisound. (2020).

Le cinquième constat est que **l'identité** de l'ASBL était essentiellement réduite au Unisound **Festival** qu'elle organise. Tous les comptes qu'elle possède étaient nommés d'après le festival, @unisoundfestival sur Instagram, Unisound Festival sur Facebook, etc. Comme mentionné précédemment, les publications se limitaient la plupart du temps à un contenu concernant le festival.



Figure 9 - Ancien logo Unisound

Source : Unisound. (2020).

Pour ce qui est du **choix des médias sociaux**, l'organisation utilise principalement un compte **Facebook** et un compte **Instagram** créé il y a deux ans. La justification de ce choix est la popularité des réseaux et l'utilisation des réseaux par leur public cible, ici, les accompagnateurs de personnes en situation de handicap.

Le sixième constat est par rapport à la **planification de la communication**. Un plan de communication était créé avec toute une série de posts à publier, par exemple les informations importantes liées au festival. Les publications étaient donc planifiées et le contenu préparé si possible relativement à l'avance.

Concernant la **gestion de la communauté**, le coordinateur essayait d'assumer cette responsabilité en plus de son emploi du temps chargé. Maintenant, il essaye vraiment d'avoir à chaque fois une vision sur les partages, les commentaires, d'y répondre, de remercier, etc.



Figure 10 - Réponse aux commentaires sur la vidéo du festival en ligne

Source : Unisound. (2020).

Au niveau des **outils de gestion**, l'organisation utilisait Buffer et utilise toujours Notion⁸, Excel, Google Calendar. Ces outils sont utilisés de manière générale dans l'organisation, mais également pour gérer la communication de l'association.

Finalement le dernier constat, en ce qui concerne la **valeur ajoutée** de l'organisation et la **veille concurrentielle** de la communication, ces questionnements n'ont jamais été abordés.

De plus, il est intéressant de mentionner un constat concernant leur **site internet**, ce qui n'est pas entièrement lié aux médias sociaux, mais est quand même important. Le site internet Unisound était, après l'édition en ligne de décembre 2020, un site vitrine. C'est-à-dire qu'un message affichait que le festival reviendrait en 2021 (ce qui ne sera pas le cas, le festival reviendra en 2022) et proposait de s'inscrire à la newsletter.

Pour conclure, je peux affirmer que l'organisation rencontrait les mêmes problèmes que la plupart des ASBL, le **manque d'argent**, mais surtout de **temps**, l'association n'étant gérée que par des **bénévoles**. Cependant, la communication était, à l'échelle de l'ASBL, relativement bien réalisée grâce aux compétences en gestion et communication du coordinateur, Benjamin Zwarts, mais aussi grâce à l'aide de bénévoles.

⁸ Application d'espace de travail (notes, tâches, tableau, base de données, etc.)

4.3. Points à améliorer et techniques d'amélioration

Comme mentionné précédemment un travail complet de remodelage de l'association a été réalisé par le coordinateur et les stagiaires. Une partie de ce travail concernait la communication et le marketing. Ci-dessous, vous trouverez pour chaque point d'une bonne communication les changements qui ont été accomplis au sein de l'association.

4.3.1. Définir des objectifs

La première étape qui a été réalisée lors du travail sur la communication de l'ASBL a été de redéfinir ses objectifs de communication. L'équipe a choisi de logiquement rattacher cet objectif à la mission générale d'Unisound, œuvrer à rendre la société plus inclusive et réduire les inégalités liées au handicap. Pour être plus précis, il a été décidé d'utiliser la communication afin de **sensibiliser le public à l'inclusion et au handicap**.

Avant d'arriver à ce résultat, **les missions, la vision et les valeurs** de l'organisation ont été redéfinies. Vous trouverez la vision et les missions dans le point *4.1. Description de l'association Unisound*.

Les nouvelles **valeurs** d'Unisound :

1. « *L'inclusion : la première valeur de l'Unisound est l'inclusion, chaque bénévole œuvre vers l'idéal d'une société totalement inclusive et développe cette inclusion au sein de l'ASBL.*
2. *La solidarité : le projet Unisound repose essentiellement sur ses organisateurs·rices, la solidarité et la coopération entre ceux-ci sont indispensables à sa réussite, cela implique le respect des autres et de leurs différences.*
3. *L'innovation : chaque nouvel événement nécessite de nouvelles idées, nous comptons donc sur nos bénévoles pour innover et se creuser les méninges afin d'améliorer ces événements incroyables* » (Unisound, 2021).

Définir ces 3 points essentiels, surtout dans une association, a permis d'arriver à la conclusion que l'organisation ne se résumait pas seulement à un festival. En effet, la communication qui jusqu'à présent se rattachait essentiellement au festival devra maintenant prendre en compte la mission globale de l'association, sensibiliser au handicap.

Sensibiliser à l'inclusion et au handicap est donc l'objectif général de la communication. Cet objectif a été divisé en 2 **objectifs plus spécifiques**, le premier est d'accroître la visibilité de l'association, obtenir plus de followers, plus de partages, de likes et le deuxième est de pousser les gens à participer à ses événements.

L'objectif général de la communication a été défini selon les critères **SMART**, voici le résultat :

- **Spécifique** : l'objectif est clairement défini « *Sensibiliser à l'inclusion et au handicap* » et les tâches afin d'atteindre cet objectif ont également été définies et écrites dans un planning ;
- **Mesurable** : on peut quantifier l'objectif et ses résultats grâce au nombre d'interactions et de followers sur les réseaux sociaux ainsi que grâce au nombre de participants aux événements ;
- **Atteignable** : l'objectif est adapté aux ressources et aux capacités de l'association, les tâches ne demandent quasiment aucun investissement et la nouvelle équipe marketing (4 membres) aura le temps nécessaire à allouer à cet objectif ;
- **Réaliste** : l'objectif est accessible, la sensibilisation peut se réaliser à grande ou à petite échelle, sensibiliser quelques personnes est déjà atteindre l'objectif ;
- **Temporellement défini** : l'équipe a créé un planning avec des deadlines pour les publications sur les différents réseaux.

Les objectifs n'ont cependant pas tous été détaillés en objectifs techniques. L'aspect temporel a été abordé sous la forme d'un calendrier de publications et l'aspect créatif sous la forme d'une liste d'idées de publications variées et originales. De plus, les objectifs n'ont pas été résumés sous la forme d'un tableau, mais écrits sur une feuille Notion. Même si les deux étapes reprises ci-dessus n'ont pas été pleinement réalisées, l'évolution est clairement remarquable en ce qui concerne la définition des objectifs de l'association.

4.3.2. Segmenter son public

Après la définition des objectifs, il a été décidé de travailler la segmentation. Cette démarche pourtant essentielle à une bonne communication n'avait auparavant jamais été réalisée officiellement. L'association s'est cependant heurtée à un problème que de nombreuses associations avec un objet social lié au handicap rencontrent, l'accessibilité des réseaux sociaux à leur public. En effet, le public bénéficiaire étant en situation de handicap, il ne possède pas toujours les compétences ou les réseaux sociaux ne sont pas toujours accessibles à ce public.

Il a donc été décidé de se concentrer sur un autre public que le public bénéficiaire. Afin de réaliser cette démarche, l'équipe s'est posé **4 questions**.

Quoi ? À quels besoins cherche-t-on à répondre ?

Unisound cherche à sensibiliser les personnes au sujet de l'inclusion et de son importance dans la société. Elle souhaite démontrer l'impact positif que l'inclusion pourrait avoir dans le quotidien de nombreuses personnes.

Qu'attend le public de nous :

- Sensibiliser plus de personnes au sujet de l'inclusion ;
- Apprendre avec des activités ou contenus pertinents ;
- Voir des résultats concrets (une société plus inclusive) ;
- Participer à des événements inclusifs.

Qui ?

- Âge : adolescents et jeunes adultes (moins de 30 ans)
- Sexe : majoritairement féminin
- Géographie : zones francophones
- Classe sociale : moyenne ou élevée
- Comportement : personnes sensibilisées à l'inclusion, ayant une ouverture pour le bénévolat, avec un contact proche avec la cause en question (minorités, entre autres), qui achètent en vrac, intéressées par des conférences liées à des causes, etc.

Persona : Marguerite, 26 ans, bénévole pour la croix rouge depuis 2 ans. Vit en Région wallonne et fait partie de la classe moyenne. S'intéresse à plusieurs causes et participe régulièrement à des conférences liées à la durabilité. Active sur les réseaux sociaux, en particulier sur Instagram, Marguerite suit plusieurs pages de thématiques sensibles. Elle participe également à plusieurs activités en faveur du combat contre le réchauffement climatique.

Quand trouver le public ?

- Toute l'année, excepté pendant les vacances d'été (juillet et août).

Où trouver le public ?

- Pages de gauche, handicap, inclusion, féminisme, racisme, toutes les communautés exclues de la société, les minorités.
- Instagram, Facebook, TikTok et YouTube.
- Conférences, festivals, manifestations, expositions, etc.

Le type d'engagement choisi pour identifier son public a donc été celui d'informer sur l'association et sa cause. L'association s'intéresse à la personne qui est engagée pour cette

raison, par ce biais. Les deux étapes suivantes ; lister par type d'engagement des critères pertinents et faire une moyenne, ont été réalisées de manière commune en une seule étape, la création d'un persona. La création de ce **persona** « *Marguerite* » montre que la réflexion sur le public cible de l'association a été tout de même poussée. Cependant, c'est surtout sa vie personnelle qui a été abordée et non sa vie professionnelle ni son lien avec l'association. Ces deux éléments seront à développer dans le futur.

4.3.3. Avoir une proposition de valeur ajoutée

En ce qui concerne la proposition de valeur ajoutée, celle-ci n'a pas été définie de manière claire et concise par l'équipe, mais un travail a tout de même été réalisé. L'équipe s'est demandé comment elle souhaitait être vue aux yeux de son public. Nous nous sommes questionnés, pour résumer, sur ce que nous souhaitions apporter à notre public cible. Voici les 3 points les plus importants qui sont ressortis de ce questionnement :

1. Unisound aimerait se présenter à son public comme étant **l'acteur phare en matière d'inclusion dans les régions francophones**. L'organisation souhaiterait être vue comme étant une association qui est active dans le domaine de l'inclusion, qui met des choses en œuvre (communication, activités, entre autres) pour changer le statu quo actuel de la société.
2. La manière de communiquer de l'association est simple, vise le sérieux, mais surtout l'utile. Elle a envie d'offrir à son public du **contenu utile** pour leur quotidien, du contenu qui soit plus qu'amusant, qui soit intéressant.
3. Pour passer à un plus haut niveau de sensibilisation, l'association organise des **activités** qui ont pour but de passer le message Unisound à son public avec un format interactif et sympa, en gardant un style bien unique (esprit jeune, joie et bonne humeur).

La démarche n'a donc pas été très théorique, mais ce questionnement a poussé la réflexion sur ce qu'Unisound peut et veut apporter à son public, ce qui fait son petit truc en plus. Cette démarche est donc très similaire à celle de la recherche de sa proposition de valeur ajoutée.

4.3.4. Évaluer sa communication

Comme dans beaucoup d'organisations, l'association est organisée sous forme de comités. Dans l'ASBL, c'est le comité Marketing qui est majoritairement responsable de la communication. Pour chaque comité l'équipe a identifié des priorités propres à prendre en compte en interne. Ces priorités vont permettre de faciliter la prise de décision et son évaluation. Voici les **priorités** à prendre en compte et leur ordre dans le **comité Marketing** :

1. Le budget (ROI)
2. Le public cible
3. Le temps (ROI)
4. La valeur ajoutée
5. La charte graphique
6. La projection à la place de l'autre

De plus, une **analyse des comptes Facebook et Instagram** a été effectuée. L'analyse portait essentiellement sur les publications recueillant un plus grand succès et celles recevant peu voire pas de succès et les potentielles causes liées à cela. Cette analyse a été réalisée en premier lieu, avant le travail de remodelage de la communication. Elle a permis à l'équipe de comprendre le contenu qui fonctionnait le mieux et celui à éviter.

À la suite de cette analyse de sa communication, aucune **évaluation future** de la communication n'a été abordée ni programmée. Malgré tout, le fait d'avoir défini des objectifs SMART et des critères d'évaluation des décisions permettra une certaine évaluation de la communication. De plus, l'évaluation qui a été réalisée montre que l'organisation a pris conscience de l'importance d'une telle démarche et a déjà identifié les aspects qu'elle souhaite analyser dans le futur, le nombre de likes, de partages, de commentaires, etc.

4.3.5. Avoir une identité d'entreprise

En ce qui concerne la partie **culture et personnalité** de l'identité d'entreprise, comme dit précédemment, la vision, les valeurs et les missions, objectifs de l'association ont été complètement repensés et reconstruits. Cela a contribué à la construction d'une identité d'association beaucoup plus claire. La culture de l'association a aussi été modifiée. Le coordinateur a fait le choix de gérer l'association grâce au principe de la gestion collective. L'objectif est de faire émerger **l'intelligence collective** pour développer une organisation éthique et innovante grâce à des relations humaines basées sur la confiance, l'autonomie et le dialogue. Cela en valorisant la diversité des connaissances, compétences et idées.

En ce qui concerne maintenant la partie **design** de l'identité de l'association, celle-ci était déjà développée avant la transformation complète de la communication. Une charte graphique avait été réalisée par le coordinateur. Elle reprenait le code couleur, la police, les logos et l'esthétique générale de l'association. Un travail supplémentaire a été réalisé par l'équipe. Le site internet a été totalement refait, en respectant cette charte graphique. Les réseaux sociaux ont également été modifiés, les logos et les noms de ceux-ci ont été changés afin de refléter l'objectif général de la communication « *sensibiliser à l'inclusion et au handicap* » et non simplement promouvoir le festival.

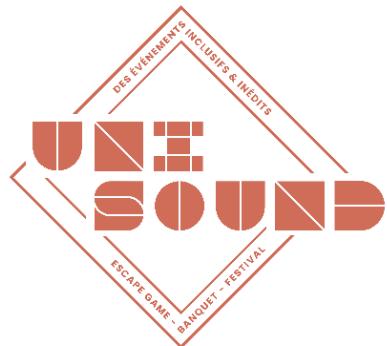


Figure 11 – Nouveau logo Unisound

Source : Unisound. (2021).

Figure 12 - Site web Unisound

Source : Unisound. (2021).

Pour conclure, la démarche de créer consciemment une identité d'entreprise n'a pas été effectuée. Cependant, cette réflexion sur les missions, les valeurs, la vision, la culture de l'organisation et le design de manière général a permis de dessiner les prémisses de l'identité de l'association. Même si cette démarche n'a pas été réalisée dans l'objectif de définir l'identité de l'organisation, mais plutôt dans l'idée d'une amélioration générale, elle a construit la base de cette identité.

4.3.6. Choisir les bons médias sociaux

Par rapport au choix des médias sociaux, Unisound était déjà présente sur Facebook, Instagram, LinkedIn et YouTube. De manière générale, les étapes nécessaires à la réalisation de ce choix ont été accomplies. Définir les objectifs, la cible, le contenu et les ressources de l'organisation. Cependant, ces différentes étapes n'ont pas mené à la discussion du choix de ces médias et pas d'autres médias disponibles.

Néanmoins, durant cette phase de transformation, il a été décidé de créer un compte Tik Tok afin d'atteindre une cible plus jeune et également de créer une page Wikipédia. Ce point n'a donc pas réellement été amélioré, car les réseaux sociaux utilisés auparavant ont été conservés et Tik Tok et Wikipédia ont simplement été ajoutés. De plus, aucune réflexion sur le pourquoi du choix de ces réseaux et pas d'autres n'a vraiment été envisagée. Ce point reste donc à améliorer.

4.3.7. Avoir une veille concurrentielle

Concernant la veille concurrentielle, ce point n'a pas du tout été abordé. La communication ayant totalement été transformée et refaite, l'équipe n'était pas vraiment concentrée sur l'étude des concurrents, mais plutôt sur l'amélioration de sa propre communication en premier lieu.

Une analyse de la concurrence, d'associations, d'organisations visant la sensibilisation et touchant à des sujets propres aux minorités, féminisme, racisme, etc. a tout de même été réalisée. L'objectif de cette analyse était surtout de s'informer sur les sujets, thèmes rencontrant un certain succès et de s'en inspirer. L'idée n'était donc pas de voir ces organisations comme des concurrents à surveiller, mais plutôt comme des organisations similaires dont il serait intéressant de s'inspirer.

4.3.8. Planifier sa communication

La démarche de planifier sa communication a été partiellement réalisée. En effet, l'organisation a défini ses objectifs, son public cible, son calendrier de publications et a en plus commencé à créer le contenu à publier dans le futur. On peut conclure que 3 étapes sur les 7 ont donc été effectuées. À l'échelle de l'ASBL, cette démarche est déjà très bien. En effet, anticiper le contenu à publier permet de générer une communication de meilleure qualité et de ne pas baser sa communication seulement sur les événements présents, le festival dans ce cas.

4.3.9. Gérer sa communauté

Au sujet de la gestion de la communauté sur les médias sociaux, ce point n'a pas pu être travaillé. En effet, le remodelage de la communication ayant pris un certain temps et venant à peine de se clôturer, l'interaction avec le public depuis cette transformation n'a pas encore eu lieu. La nouvelle équipe Marketing aura probablement la charge de cette gestion de la communauté Unisound.

4.3.10. Utiliser des outils de gestion

L'association n'utilise pour l'instant aucun outil de gestion des médias sociaux du type tableau de bord. Elle utilise toujours différents outils de gestion comme Notion, Excel ou Google Calendar. Encore une fois, la transformation de la communication venant juste de prendre place, la priorité était ailleurs. Dans le futur, le retour à l'utilisation de l'un de ces outils sera probablement envisagé. La réflexion sur l'utilisation d'un de ces outils, d'une version gratuite ou payante, sera probablement transmise à la nouvelle équipe Marketing.

Chapitre 5 : Recommandations

5.1. Recommandations

5.1.1. Définir des objectifs

Je recommande à l'association Unisound de définir plus spécifiquement ses objectifs techniques. C'est-à-dire de retravailler le **calendrier** des publications déjà réalisé, de brainstormer les **idées créatives**, trouvées par les stagiaires, avec la nouvelle équipe marketing afin d'en sélectionner et de définir un **budget** pour la communication sur les médias sociaux, même si celui-ci est de 0€ dans les prochains mois.

Je recommande également à l'équipe marketing de **présenter leurs objectifs** de manière simple et visuelle. Cela peut être facilement réalisé sur Notion et permet de ne pas perdre de vue l'objectif de chaque campagne de communication.

Tableau 10 – Présentation des objectifs de la communication Unisound

Nom de la campagne	Objectif stratégique	Type de l'objectif stratégique	Qualification de l'objectif
« Sensibilisation à l'inclusion »	Faire connaître l'association et ses actions	Notoriété	<ul style="list-style-type: none">• Durée de la campagne• Augmentation du nombre de followers souhaitée• Ressources financières nécessaires• ...
« Marché de Noël – Escape Game»	Promouvoir l'événement et vendre des places	Provoquer un comportement	<ul style="list-style-type: none">• Durée de la campagne• Ressources humaines nécessaires•

5.1.2. Segmenter son public

Même si l'association n'a pas suivi les différentes étapes recommandées pour segmenter son public, à sa manière elle a quand même réussi à développer sa segmentation. Voici donc quelques conseils afin de pousser cette démarche un peu plus loin. Je recommande d'utiliser des **outils afin de récolter plus d'informations** sur leur public (Google Analytics, Réseaux sociaux, Typeform, etc.). Il serait intéressant de dédier une fois quelques heures à cette récolte d'informations sur leur public. L'équipe ne doit pas non plus hésiter à établir des **critères** lors de cette récolte de données, la participation à un événement ou non, la provenance (amis d'amis, etc.), bénévole ou non, etc.

De plus, après cette récolte d'informations, les éléments du persona manquants pourront être complétés. Je parle ici de la vie professionnelle et du lien avec l'association du public type. Pour finir, je recommande à l'équipe de **créer le persona avec un des programmes** gratuits recommandés. Cela peut être ludique à réaliser et pourra permettre à toute l'équipe d'organisateurs de comprendre à qui ils s'adressent.

5.1.3. Avoir une proposition de valeur ajoutée

Je recommande à l'association de prendre quelques heures en équipe afin de réfléchir à ce point. Sur base de ce qui a déjà été réalisé, se poser la question « *Quel problème Unisound résolve-t-elle ?* » ou encore « *Qu'est-ce qu'Unisound a de plus que ses concurrents ?* ». Ci-dessous, vous trouverez des **pistes de réflexion** à creuser :

- Acteur phare en matière d'inclusion dans les régions francophones.
- Le plus grand festival francophone d'Europe consacré aux personnes en situation de handicap.
- Unisound c'est l'association de l'effort, de la motivation et du cœur de nos nombreux bénévoles de manière à construire une société ouverte, accessible unie, mais par-dessus tout inclusive (Unisound, 2021).

Je recommande également de refaire le **Business Model Canvas**. Il a déjà été réalisé précédemment, mais il n'a pas été modifié depuis le changement de stratégie, l'organisation d'autres événements. Après la rédaction de ce document, il pourra être partagé avec le reste de la nouvelle équipe, ce qui leur permettra d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation. Finalement, je recommande à l'équipe marketing d'afficher cette proposition de valeur identifiée sur les réseaux et sur le site internet d'Unisound.

5.1.4. Évaluer sa communication

En ce qui concerne l'évaluation de leur communication, je recommande de se baser sur ce qui a été réalisé avec l'équipe de stagiaires et de le développer. Il serait intéressant de reprendre les critères qui ont été utilisés pour l'évaluation réalisée et de juger de leur caractère approprié, si ce n'est pas le cas alors les modifier ou en ajouter de nouveaux. Il faudra aussi **développer des indicateurs qualitatifs**, car ce sont des indicateurs quantitatifs qui ont été utilisés jusqu'à présent (nombre de likes, commentaires, etc.). Je recommande à Unisound d'utiliser l'appréciation, la déclinaison, la résistance au temps, l'adéquation, la cible, l'esthétique et la cohérence, voir le point 3.4.4. *Évaluer sa communication*.

Je pense qu'il serait également important de **planifier des moments d'évaluation** de la communication un fois que celle-ci sera pleinement lancée. Pour récolter ces informations, il suffira de regarder les interactions sur les publications d'Unisound. Concernant les **ressources** nécessaires, une personne de l'équipe marketing pourra avoir la charge de cette tâche, pour les ressources financières, aucun budget n'a besoin d'être prévu. Je recommande de **présenter et de conserver ces informations** sur une page Notion et de les transférer dans le drive Unisound en fin d'année.

5.1.5. Avoir une identité d'entreprise

Pour l'identité d'association d'Unisound, je recommande de simplement prendre le temps de **réfléchir à l'image** que l'association et son équipe souhaite transmettre. Je recommande de vérifier que l'identité de leurs différents médias sociaux soit bien en **concordance**.

Pour faciliter cette réflexion, les personnes réalisant cette tâche devront considérer la raison de la création d'Unisound, sa position actuelle, ses concurrents et son avenir. L'identité de l'association que ce soit au niveau de la culture, de la personnalité ou du design étant déjà bien avancée, il faudra simplement effectuer un travail de **vérification et d'évaluation** de cette identité.

5.1.6. Choisir les bons médias sociaux

Ce que je recommande pour le choix des médias sociaux, c'est simplement de prendre le temps d'y **réfléchir**. L'association est présente sur Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Tik Tok et Wikipédia. Ces nombreux médias représentent une charge de travail importante, il faudra donc évaluer les **ressources** nécessaires au fonctionnement optimal de chacun de ces médias. L'organisation doit se demander si elle a assez de personnes pour gérer ses médias et les alimenter de manière continue. Il faudrait éviter qu'elle publie de manière discontinue comme c'était parfois le cas auparavant.

En plus d'avoir cette réflexion sur l'utilité et la gestion de ces multiples médias, il faudra réfléchir au **choix de ces médias** et pas d'autres. La création d'un blog, qui améliorait le référencement pourrait être envisagée par exemple. Cette réflexion doit donc être réalisée en considérant particulièrement les ressources humaines.

5.1.7. Avoir une veille concurrentielle

Pour ce qui est de la veille concurrentielle, il n'y a pas besoin d'attendre le début du lancement de la communication pour la démarrer. Je propose donc à l'équipe de premièrement **identifier** ce qu'elle **souhaite surveiller**, quels acteurs et quelles sources. Par exemple, d'autres festivals, des ASBL liées au handicap, les politiciens en lien avec le handicap, etc.

Pour faire simple et rester à l'échelle de l'association, je recommande qu'**une personne** ait la charge de la veille. Cette personne devra utiliser **Google Alerts**, les **outils propres aux réseaux sociaux** et **Netvibes** pour surveiller l'environnement de l'organisation. Ma recommandation est qu'elle surveille les autres festivals de Belgique, plus particulièrement Rock voor Specials⁹, les ASBL importantes du handicap, les handicontacts¹⁰ francophones, les fondations, les entreprises qui la sponsorisent, les mots clés liés au handicap, etc. De cette manière, les organisateurs ne seront plus noyés dans l'information et ne manqueront plus les informations importantes qui pourraient leur bénéficier.

⁹ Concurrent néerlandophone

¹⁰ Personne de contact auprès des diverses administrations publiques

5.1.8. Planifier sa communication

Pour rester assez simple, je recommande la création d'un **calendrier** reprenant toutes les informations nécessaires. Celui-ci peut être créé sur Notion dans le comité marketing ou via un Google Agenda partagé. Ce calendrier devra refléter concrètement la stratégie communication de l'organisation, il comprendra la date des réunions, de la création du contenu, des publications, de l'évaluation, etc. Il comprendra également la personne responsable et le budget décidé.

5.1.9. Gérer sa communauté

Ce que je recommande c'est qu'**une ou 2 personnes** de l'équipe Marketing aient la charge de la communauté Unisound. Pour une meilleure cohérence, ces personnes devraient être les mêmes pour tous les médias d'Unisound. Ces personnes devront avoir un **tempérament** plutôt calme, social et réfléchi, évitez les tempéraments sanguins ou les personnes avec une mauvaise orthographe.

Si cela est possible et peu invasif, ces personnes devront **activer les notifications** en cas de nouveaux commentaires sur l'une des publications afin de répondre rapidement. Le **ton et la manière de parler** devront également être décidés et clairs, le tutoiement et un ton amical seront probablement à privilégier. Ces gestionnaires de la communauté devront également **encourager les interactions** avec des questions, des commentaires, etc.

5.1.10. Utiliser des outils de gestion

Je recommande simplement à l'association de **reconsidérer l'utilisation** d'un outil de gestion de leurs médias sociaux, surtout vu le nombre de réseaux qu'ils doivent gérer. Quand la communication sera réellement lancée, je recommande de tester la version gratuite de Hootsuite pendant 30 jours. Ensuite, si l'équipe estime que cet outil peut être réellement utile, ils pourront s'inscrire officiellement et bénéficier d'une réduction grâce au « *Nonprofit Discount Application* ». Cette réflexion est donc à avoir avec l'équipe Marketing.

5.2. Conclusion

Pour conclure, on peut dire que le travail qui a été effectué par le coordinateur et les stagiaires au niveau de la communication sur les médias sociaux et le site internet ont permis de construire une base solide. Même s'il reste encore un travail conséquent à réaliser, les bases sont maintenant présentes. La plupart des éléments nécessaires à une bonne communication ont été abordés, parfois totalement, mais le plus souvent en partie. La nouvelle équipe Marketing avec l'aide du coordinateur, Benjamin Zwarts, a encore énormément de travail devant elle, mais ils ne partiront pas de rien.

Tableau 11 – Récapitulatif de la communication de l'ASBL Unisound

	2020	2021 (stage)	Futur
Définir des objectifs	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs techniques Présentation des objectifs
Segmenter son public	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> Récolte d'informations Création du persona avec un programme
Avoir une proposition de valeur ajoutée	✗	✓ ✗	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion en équipe Création Business Model Canvas Afficher la proposition
Évaluer sa communication	✗	✓ ✗	<ul style="list-style-type: none"> Développer des indicateurs Planifier des évaluations
Avoir une identité d'association	✓ ✗	✓	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion en équipe Vérifier la cohérence de cette identité
Choisir ses médias sociaux	✓ ✗	✓ ✗	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion en équipe Évaluation des ressources
Avoir une veille concurrentielle	✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> Identifier ce qui doit être surveillé Utiliser un outil
Planifier sa communication	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> Créer un calendrier collectif complet
Gérer sa communauté	✓ ✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> Désigner 1 ou 2 personnes Être réactifs
Utiliser des outils de gestion	✓ ✗	✗	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser un outil type tableau de bord Hootsuite, Buffer, etc.

Conclusion générale

Pour finir, **l'objectif final** de mon mémoire, sur base d'une enquête de terrain et de théorie, déterminer les points nécessitant une amélioration dans la communication des ASBL et proposer des conseils adaptés, a été atteint. Grâce à ce mémoire, j'ai pu constater que ce travail porte une réelle utilité dans le monde réel. La plupart des ASBL du fait de leur contrainte d'argent et de temps ne peuvent réellement investir dans leur communication. Ce travail a donc été essentiel afin de pouvoir leur fournir des pistes d'amélioration appropriées à ces contraintes.

En ce qui concerne les **questions non traitées** dans le cadre de ce travail, plusieurs sont ressorties. J'ai pu constater qu'un des problèmes des ASBL avec un objet social lié au handicap est que leur public bénéficiaire n'est souvent pas leur public cible. En effet, les médias sociaux sont souvent peu adaptés aux différents types de handicap ou le public bénéficiaire n'a pas forcément les capacités nécessaires à leur utilisation. Je pense donc qu'il serait intéressant de **développer l'aspect accessibilité des médias sociaux**. Il pourrait être utile de réfléchir à comment rendre ces médias sociaux accessibles à leur public bénéficiaire.

Un autre point qu'il serait intéressant de développer concerne toutes les ASBL qui n'ont rien pour l'instant au niveau communication sur les médias sociaux. Je pense que la création d'un guide sur comment **démarrer très simplement sa communication de 0** pourrait s'avérer très utile. Il comprendrait des conseils et éléments de base gratuits et nécessitant peu de temps à mettre en place afin de démarrer une communication sur les médias sociaux.

Pour conclure sur ce sujet, j'estime qu'il pourrait être extrêmement utile d'écrire un mémoire, un livre, etc. sur comment **adapter la gestion d'une entreprise à une ASBL**. Chaque composant d'une « bonne » entreprise (Finance, RH, Marketing, etc.) serait analysé et adapté aux contraintes d'une petite ASBL.

Concernant le **futur de la communication sur les médias sociaux des ASBL**, grâce à la professionnalisation du secteur associatif, il s'annonce prometteur. Comme stipulé par certaines des personnes interviewées, les ASBL sont encore aujourd'hui parfois gérées par des personnes plus âgées réfractaires à la technologie et au changement. Une fois que cette génération aura quitté les ASBL et que des personnes avec des profils de gestion rentreront dans ces mêmes ASBL, la situation évoluera. La communication sera plus facilement abordée et plus d'importance lui sera donnée.

Par rapport à la plus **grande limite** que j'ai rencontrée durant ce travail, elle concerne le choix de la **problématique de mon mémoire**. J'ai longuement hésité, étant de nature indécise, cette étape est celle qui m'a pris le plus de temps et m'a procuré la plus grande dose de stress. J'ai surmonté cette difficulté avec l'aide de mon maître de stage, Benjamin Zwarts, et en m'inspirant du terrain, de mon stage afin de trouver une problématique que j'estimais utile et donc motivante.

Une autre grande **limite** que j'ai rencontrée est celle d'entrer en **contact avec les ASBL**. La plupart des ASBL contactées n'ont pas répondu à mes demandes d'entretien. Les ASBL répondantes m'ont souvent répondu négativement, estimant ne pas avoir assez d'information sur les médias sociaux. Une autre excuse souvent reçue concernait le manque de temps à consacrer à un tel entretien dans la situation actuelle du Covid. J'ai donc persisté et contacté de nombreuses ASBL et ai également tiré des conclusions en dehors de ces entretiens, par les refus que j'ai reçus, par l'analyse de mon association de stage, par l'analyse des médias de nombreuses ASBL, etc.

Une autre **limite** de ce mémoire est en lien avec la **nature subjective du terme « bonne »** précédent le terme communication. Il a été assez compliqué de choisir les points à aborder, mais il était obligatoire de définir une certaine limite d'analyse ou le travail aurait été sans fin. J'ai tenté de choisir les aspects revenants le plus souvent même si la réponse à qu'est-ce qu'une bonne communication sera toujours « *ça dépend* ».

Pour un dernier mot, je peux dire que ce travail que je voyais au début comme une tâche obligatoire et nécessaire à l'obtention de mon diplôme s'est transformé grâce à cette problématique motivante en une véritable mission. Mon objectif n'était plus seulement de rendre un mémoire correct afin de réussir, mais aussi de produire un travail de qualité pour toutes les ASBL qui pourraient en avoir besoin.

Bibliographie

- .be. (2016). Etablir le plan de communication d'un projet. *COMM Collection*, 12. Récupéré de
https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/COMM12_FR_web_interactive.pdf
- .be. (2010). Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique. *COMM Collection*, 19. Récupéré de
https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_commcollection19_plan_com_strategique_fr.pdf
- ACT Formation. (n.d.). *L'identité de l'entreprise*. [Fiche]. Récupéré le 7 avril 2021 de
http://www.stephanhaefliger.com/campus/biblio/015/15_6.pdf
- Albarracin, C. (2020). *6 étapes pour une veille concurrentielle efficace*. Récupéré le 23 avril 2021 de <https://www.codeur.com/blog/veille-concurrentielle-efficace/>
- Alter, N. (2012). Cultures et identités au travail. [Chapitre 6]. Dans *Sociologie du monde du travail* (pp. 103-120). Paris : Presses Universitaires de Belgique. Récupéré de
[https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0103 »](https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0103)
- Ang, L. (2010). Community relationship management and social media. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18 (1), 31–38. Récupéré de
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/dbm.2011.3.pdf>
- Asselin, C. (2021). *Twitter : les chiffres essentiels Belgique et Monde pour 2021*. Récupéré le 26 avril 2021 de <https://blog.digimind.com/fr/tendances/twitter-chiffres-essentiels-Belgique-monde-2020#France>
- Association SIDRA. (2019). *Les différentes formes d'engagement citoyen*. [Fiche pratique]. Récupéré le 30 avril 2021 de <https://sharek-algerie.com/wp-content/uploads/2019/08/Fiche-pratique-1-Les-differentes-formes-dengagement-citoyen.pdf>
- Atanor. (n.d.). *Construire une proposition de valeur*. [Fiche du réseau wallon de Développement Rural]. Récupéré le 3 mars 2021 de http://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche_35%20Proposition%20de%20valeurs.pdf

- Audet, L. (2010). *Wikis, blogues et web 2.0 – Opportunités et impacts pour la formation à distance*. [Document préparé pour le Réseau d'enseignement francophone à distance du Canada]. Récupéré de http://archives.refad.ca/nouveau/Wikis_blogues_et_Web_2_0.pdf
- Ballantyne, D., Fow, P., Varey, R. & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/223409896_Value_propositions_as_com_munication_practice_Taking_a_wider_view
- Banque Nationale de Belgique (BNB). (n.d.). *Compte satellite des ISBL*. Récupéré le 13 mars 2021 de <https://stat.nbb.be/Index.aspx?DataSetCode=SATELLITE&lang=fr#>
- Barre, S. & Gayrard-Carrera, A-M. (2017). *La boîte à outils de la publicité*. Paris : Dunod. Récupéré de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-criteres-de-segmentation-324585.htm>
- Basta communication. (n.d.). *Le plan de communication : 10 étapes pour atteindre vos objectifs efficacement*. Récupéré le 8 mai 2021 de <https://bastacommunication.ca/le-plan-de-communication-10-etapes-pour-atteindre-vos-objectifs-efficacement/>
- Bathelot, B. (2016). *Veille concurrentielle*. Récupéré le 2 mai 2021 de <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/veille-concurrentielle/>
- Bathelot, B. (2020). *ROI*. Récupéré le 18 mai 2021 de <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/roi/>
- Berthoux, F. (2019). *5 conseils pour choisir les réseaux sociaux adaptés à son activité*. Récupéré le 4 mai 2021 de <https://www.codeur.com/blog/5-choisir-reseaux-sociaux/>
- Bladier, C. (2016). *La boîte à outils des réseaux sociaux*. Malakoff : Dunod. Récupéré de <http://livre2.com/LIVREF/F32/F032018.pdf>
- Blaise, P. (2004). Les associations sans but lucratif. *Dossiers du CRISP*, 2 (2), 9-78. <https://doi.org/10.3917/dscrisp.062.0009>
- Bombaerts, J-P. (2018, 8 mai). Les ASBL créent un nouvel emploi sur deux. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/economie-politique/Belgique/economie/les-asbl-creent-un-nouvel-emploi-sur-deux/10009586.html>

- Boyd, D., & Ellison, N. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210-230. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Buffer. (n.d.). *Tools*. Récupéré le 9 mai 2021 de <https://buffer.com/>
- Calof, J. & Skinner, W. (n.d.). La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires. *Optimum, La revue de gestion du secteur public*, 28 (2), 42-47. Récupéré de http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf
- Canet, E., Hooge, S. & Kokshagina, O. (2015). *Comment se crée l'identité d'entreprise ? Processus de construction dans la start-up et impact des références identitaires*. [Conférence]. Récupéré le 6 mars 2021 de <https://www.researchgate.net/publication/281283657> Comment se cree l'identite d'entreprise Processus de construction dans la start-up et impact des references identitaires
- CAP 48. (n.d.). *À propos de CAP48*. Récupéré le 5 mai de <https://www.cap48.be/a-propos/#missions>
- Cazes, P. & Mazras, A. (2000). *Techniques et outils de gestion : Un même concept ?* Récupéré le 12 mai 2021 de <https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4671/CR281.pdf?sequenc=1>
- Centre d'économie sociale (CES). (2017). *Association sans but lucratif (asbl) / association internationale sans but lucratif (aisbl)*. Récupéré le 9 janvier 2021 de <http://www.ces.uliege.be/asbl-aisbl/#:~:text=Le%20secteur%20associatif%20occupe%20une,salari%C3%A9%20r%C3%A9mun%C3%A9r%C3%A9%20sur%20fonds%20propres.>
- Centre d'économie sociale (CES). (2017). *Fondation d'utilité publique (FUP)*. Récupéré le 26 décembre 2020 de <http://www.ces.uliege.be/fondation-dutilite-publique-fup/>
- Centre d'économie sociale (CES). (2017). *Fondation d'utilité publique (FUP)*. Récupéré le 7 janvier 2021 de <http://www.ces.uliege.be/fondation-dutilite-publique-fup/>

- Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP). (2019). *Economie sociale*. Récupéré le 25 mars 2021 de <https://www.vocabulairepolitique.be/economie-sociale/# :~:text=En%20Belgique%20francophone%2C%20la%20d%C3%A9finition,et%20des%20associations%20dont%20l'>
- Champagne, C. (2012). *Concevoir son plan de communication*. Récupéré le 18 mai de https://www.centrestpierre.org/media/files/Documents/Boite%20a%20outils/CSP_DOC_Concevoir_son_plan_vo.pdf
- CLAE ASBL. (2017). *La communication associative*. Récupéré de https://www.clae.lu/wp-content/uploads/2017/05/fp_la_communication_associative.pdf
- Coipel, M., Davagle, M., de Ptaoul, F., Goblet, P., Marée, P., & Mertens, S. (2009). *ASBL et activités marchandes*. Liège : Editions des CCI. Récupéré de <https://books.google.be/books ?id=WQvCDG4HmhMC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F. & Rieunier, S. (2021). *Communication des Associations*. Paris : Dunod. Récupéré de https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/Feuilletage_902.pdf
- Cordina, P. & Fayon, D. (2013). *Community management*. Belgique : Pearson. Récupéré de https://books.google.be/books ?hl=fr&lr=&id=PYnVAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=veille+concurrentielle+m%C3%A9dia+sociaux&ots=fonkgw6u6k&sig=Xj2xTbNBOSHj2IDI-P1Fu6jIUWg&redir_esc=y#v=onepage&q=veille%20concurrentielle%20m%C3%A9dia%20sociaux&f=false
- Coutant, A. & Stenger, T. (2012). Les médias sociaux : une histoire de participation. *Le Temps des médias*, 1 (1), 76-86. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/tdm.018.0076>
- D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises*. Malakoff : Dunod. Récupéré de https://books.google.co.uk/books ?id=HhxpdwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- D'Aspremont Lynden, T. (2020). *17 indicateurs clés pour mesurer la performance de votre communication*. Récupéré le 18 avril 2021 de <https://www.sortlist.fr/blog/indicateurs-performance/>

Dabi-Schwebel, G. (2014). *3 étapes pour rédiger des propositions de valeur efficaces*. Récupéré le 1, mais 2021 de <https://www.1min30.com/acquisition-strategy-design/3-etapes-pour-rediger-des-propositions-de-valeur-super-competitives-328>

Dagenais, B. (1997). *Le Communiqué ou l'art de faire parler de soi*. Québec : Presses Université Laval. Récupéré le 22 avril 2021 de
https://books.google.com/books/about/Le_communiqu%C3%A9_ou_L_art_de_faire_parler.html?id=E8sej2A2QMgC

Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Sainte-Foy : les Presses de l'Université Laval. Récupéré de
https://books.google.be/books?id=4hAdWMsFpUUC&dq=plan+campagne+de+communication&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s

Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines en économie sociale. Regards sur le travail, 5 (1), 21-23. Récupéré de
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/10206/1/La%20gestion%20des%20ressources%20humaines%20en%20%C3%A9conomie%20sociale.pdf>

Delabre, C. & Gross, G. (2019). *La boîte à outils du e-commerce*. Malakoff : Dunod. Récupéré de
<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100795734/Feuilletage.pdf>

Deux.io. (2015). *Proposition de valeur : définition, création et exemples*. Récupéré le 1 mai 2021 de <https://deux.io/proposition-de-valeur/>

Devillard, O. & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Malakoff : Dunod. Récupéré de
https://books.google.be/books?id=FgtpUEgcQd0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=identit%C3%A9+culture+d+entreprise&ots=1znNrt45ly&sig=5fFyYksHSi38rnlgjEPF3Kn4gKg&redir_esc=y#v=onepage&q=identit%C3%A9+culture%20d%20entreprise&f=false

Dewing, M. (2013). *Les médias sociaux – Introduction*. Canada : Bibliothèque du parlement. Récupéré de
https://books.google.be/books/about/Les_m%C3%A9dia_sociaux.html?id=XzTVzQEACAAJ&redir_esc=y

- Dominé, G. (2017). 5 outils gratuits pour créer ses personas en ligne. Récupéré le 18 mai 2021 de <https://contentmarketer.fr/ressources-outils/3-outils-en-ligne-et-gratuits-pour-creer-ses-personas/>
- Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Liège : Edi pro. Récupéré de https://books.google.co.uk/books?id=9NdGYaORFFgC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Doyle, S. (2008). The role of social networks in marketing. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management volume*, 15(1), 60-64. Récupéré de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.dbm.3250070#Fig1>
- Dubois, T. (2019). *Quel réseau social choisir pour faire connaître son entreprise ?* Récupéré le 26 avril 2021 de <https://marketing-bienveillant.com/choisir-reseau-social/>
- Eurostat. (2020). *One in two EU enterprises use social media*. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200224-1>
- Eurostat. (2020). *Utilisation d'internet par les particuliers*. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00028/default/line?lang=fr>
- Evenement.com. (2020). *Comment mesurer l'efficacité de la communication événementielle ?* Récupéré le 17 avril 2021 de <https://www.evenement.com/guides-professionnels/reussir-evenement/comment-mesurer-l-efficacite-de-la-communication-evenementielle/>
- FAD. (n.d.). *Qu'est-ce que netvibes et comment l'utiliser ?* Récupéré le 3 mai 2021 de <https://fad.teluq.ca/quest-ce-que-netvibes-et-comment-lutiliser/>
- Favre, M. (2018). La communication d'entreprise : pourquoi est-elle essentielle au développement ? Récupéré le 18 mai 2021 de <https://www.monde-economique.ch/la-communication-dentreprise-pourquoi-est-elle-essentielle-au-developpement/>
- Fargasso, T. (2009). *De la gestion de signets au social bookmarking*. Paris : ABDS. Récupéré de https://books.google.be/books?id=kEAWCwAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=978-2-84365-131-1+E2%80%93+ISSN+1773-729X&source=bl&ots=TsBst-a-5m&sig=AcfU3U0fC8o3C_ac0NlaalePJclyD1oQhQ&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiQ08C_1YdvAhWK_aQKHesjDfUQ6AEwAHoECAIQAw#v=onepage&q=978-2-84365-131-1%20E2%80%93%20ISSN%201773-729X&f=false

- Fiandaca, L. (2021). *Comment réussir la veille digitale de votre ASBL ? Voici nos conseils.* Récupéré le 26 avril 2021 de <https://www.monasbl.be/info/comment-reussir-la-veille-digitale-de-votre-asbl-voici-nos-conseils>
- Florence C. (2010). La communication associative. *Communication*, 28 (1). Récupéré le 19 mai 2021 de <https://doi.org/10.4000/communication.2106>
- Fondation Roi Baudouin. (2013). Un secteur essentiel pour la société, fragile dans son fonctionnement. Récupéré le 19 mai 2021 de <https://www.bonnescauses.be/media/2694/zoom-frb-association.pdf>
- Fundraisers. (2017). *Les Fondations en Belgique (Rapport 2017)*. Récupéré le 26 décembre 2020 de <https://www.fundraisers.be/273-funds-foundations-belgium/638-fondations-Belgique-art.html# :~:text=La%20Belgique%20compte%201.751%20Fondations.>
- Furrer, O. (2016). *Segmenter, choisir les cibles et se positionner sur le marché durable*. Cours de Marekting Durable. Université de Fribourg. Récupéré le 18 mai 2021 de <http://www3.unifr.ch/marketing/fr/assets/public/Groupe%25203%2520-%2520FREITAG.pdf>
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise: Source de pérennité ou source d'inertie ?. *Revue française de gestion*, 2(2), 95-111. Récupéré de <https://doi.org/>
- Handicap Internationa. (n.d.). *Notre travail*. Récupéré le 18 mai 2021 de <https://www.handicapinternational.be/fr/index>
- Hauwaert, T., Roeland, S., van den Broele, E., Peetermans, E., Vandeputte, O., & Michiels, A. (2019). *Réforme Du Droit Des Entreprises Et Des Sociétés*. Récupéré de https://justice.belgium.be/sites/default/files/brochure_reforme_du_droit_des_entreprises_et_des_societes_fr.pdf
- Hayet, K. (n.d.). L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations. Récupéré le 14 mai 2021 de <https://docplayer.fr/46993524-L-importance-strategique-de-la-communication-interne-dans-les-organisations.html>
- Heaton, L., Millette, M., & Proulx, S. (2012). *Médias sociaux : enjeux pour la communication*. Québec : Presse de l'Université du Québec. Récupéré de https://books.google.be/books?id=8X2JkMf7ZG0C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hillion, M. (2021). *Comment faire un plan de communication*? Récupéré le 27 avril 2021 de <https://blog.hubspot.fr/marketing/plan-de-communication>

Hootsuite. (n.d.). *Gérez l'ensemble de vos réseaux sociaux depuis un seul et même endroit*. Récupéré le 10 mai 2021 de https://signuptoday.hootsuite.com/emea-fr-pro-segmented/?utm_source=google&gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA_of-TPedecbjkTrrZypCLAgwkkyPgvVYYDZTmCC8YpRcEpnfnsARfPK0zhoCscgQAvD_BwE

Huynh, B. & Dané, E. (2009). Social bookmarking et tags structurés. *Ingénierie des Connaissances*, 111-122. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00416692/>

Institut des comptes nationaux. (2008). *Rapport annuel. Comptes nationaux : Partie 1 – Première estimation des comptes annuels*. Récupéré de <https://www.nbb.be/doc/dq/f/dq3/histo/nfda08.pdf>

Interreg. (n.d.). *Comment mesurer la communication*? Récupéré le 18 avril 2021 de https://www.interreg-fvvl.eu/sites/default/files/doc/indicateurs_de_communication_0.pdf

Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). *Micro-blogging as online word of mouth branding*. New-York : Association for Computing Machinery. Récupéré de https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1520340.1520584?casa_token=fT7hNYbkVzIAA_AAA:1Qp_J4phyGiRy33rrjMFPQbf35RrzdeYtLRmnOfvpF-mrTBWmbcNkMEksEGl3gln_yOTNaup4THFbQ

JDN. (2019). *ROI : définition, calcul, traduction et synonyme*. Récupéré le 18 mai 2021 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198811-roi-definition-calcul-traduction-et-synonyme/>

Jézéquel, B. & Gérard, P. (2017). La boîte à outils du responsable communication. Paris : Dunod. Récupéré de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-triangle-objectifs-cibles-et-outils-de-communication-314725.htm>

Joly, B. (2009). *La communication*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. Récupéré de <https://www.cairn.info/la-communication-9782804159740.htm>

- Jones, R. (2003). Emerging technologies : Blogs and Wikis: Environments for On-line Collaboration. *Language Learning & Technology*, 7 (2), 12-16. Récupéré de http://128.171.57.22/bitstream/10125/25195/07_02_emerging.pdf
- Jung, L. A. (2007). Writing SMART Objectives and Strategies That Fit the ROUTINE. *TEACHING Exceptional Children*, 39 (4), 54–58. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/004005990703900406>
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68. Doi :10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kronstrom, D. (2011). *Conseils efficaces sur la gestion de communauté*. Récupéré le 9 mai 2021 de <https://www.dannykronstrom.com/blog-marketing-web/conseils-efficaces-gestionnaire-communaute-gestion-facebook-twitter/>
- La fabrique du Net. (2017). *L'art de construire votre proposition de valeur : définitions, exemples et outils*. Récupéré le 1 mai 2021 de <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/proposition-valeur-definition/#ancre1>
- Lamirault, F. (2020). *Boostez vos réseaux sociaux avec les "7 C du Community Management" !* Récupéré le 6 mai 2021 de <https://fabricelamirault.com/reseaux-sociaux-les-7-c-du-community-management/>
- Landecy, C. (2020). *9 outils de gestion des réseaux sociaux*. Récupéré le 11 mai 2021 de <https://blog.hubspot.fr/marketing/outils-reseaux-sociaux>
- Landivar, V. (n.d.). *Stratégies de Marketing sur les Réseaux Sociaux*. [Livre Numérique]. Récupéré le 3 mai 2021 de <https://valerialandivar.ca/wp-content/uploads/2018/02/Livre-num%C3%A9rique-Valeria-Landivar-Strat%C3%A9gies-de-Marketing-sur-les-R%C3%A9seaux-Sociaux.pdf>
- Lesca, N. & Caron-Fasan, M-L. (2006). *La veille*. Récupéré le 29 avril 2021 de https://www.researchgate.net/publication/280748048_La_veille
- Lessard, S. (2015). Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux. *Gestion*, 1 (1), 100-103. <https://doi.org/10.3917/riges.401.0100>

Libaert, T. & Westphalen, M-H. (2018). *La communication externe des entreprises*. Malakoff : Dunod. Récupéré de
https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=PBxpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=communication+externe+entreprise&ots=n8Jink8II4&sig=bbTT0aTIpo123kGmXW9r1f7DXU&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20externe%20entrepreneur&f=false

Libeart, T. & Pierlot, J-M. (2014). *Communication des associations*. Paris : Dunod . Récupéré de
<https://books.google.be/books?id=WCzEAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=communication+des+associations+libaert&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjnnsXoo-LvAhWWh0HHdHgBLcQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=communication%20des%20associations%20libaert&f=false>

Loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002 relative aux associations sans but lucratif, les fondations, les partis politiques européens et les fondations politiques européennes.

Lundberg, A. (2018). *Comment construire une identité d'entreprise forte*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://99designs.fr/blog/entreprenariat/construire-identite-entreprise/>

Marée, M., & Mertens, S. (2002). *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Liège : les Editions de l'Université de Liège. Récupéré de
<https://books.google.co.uk/books?hl=fr&lr=&id=d5fpAngKzygC&oi=fnd&pg=PA5&dq=secteur+non+marchand&ots=D6EnR07z-X&sig=To3kL7Z1TVXKidGHaLTG-SLAWY#v=onepage&q=secteur%20non%20marchand&f=false>

Marée, M., Mertens, S. & Defourny, J. (2005). *Le secteur associatif en Belgique :Une analyse quantitative et qualitative*. Brussel: Koning Boudewijnstichting. Récupéré de
https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/37655/1/PUB_1562_Associatif_analyse.pdf

Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edition des CCI SA. Récupéré de
https://books.google.co.uk/books?id=Pc9DgAsduogC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mitran, M., Cabanac, G., & Boughanem, M. (2014). Détection des intérêts et de leurs tendances pour des usagers sur des plateformes de social bookmarking. *Institut de recherche de Toulouse*. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/238757884 Detection des interets et d e leurs tendances pour des usagers sur des plateformes de social bookmarking](https://www.researchgate.net/publication/238757884_Detection_des_interets_et_d_e_leurs_tendances_pour_des_usagers_sur_des_plateformes_de_social_bookmarking)

Mouton, S. (2020). *Quelle différence entre Community Manager et Social Media Manager ?* Récupéré le 3 mai 2021 de <https://inbound.lasuperagence.com/blog/pourquoi-le-community-manager-est-different-du-social-media-manager>

Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? *Économie & prévision*, 2 (2), 81-99. <https://doi.org/10.3917/ecop.188.0081>

Neocamino. (2020). *Comment définir vos objectifs de communication et les atteindre à coup sûr ?* Récupéré le 4 mai de <https://blog.neocamino.com/3-actions-pour-definir-les-objectifs-de-communication-de-votre-entreprise/>

Newman, M. (2003). The Structure and Function of Complex Networks. *Society for Industrial and Applied Mathematics*, 45 (2), 167-256. Récupéré de <https://pubs.siam.org/doi/pdf/10.1137/S003614450342480>

Noice. (2017). *Comment mesurer la performance d'une communication de temps long ?* Récupéré le 14 avril 2021 de <https://medium.com/@NoiceParis/comment-mesurer-la-performance-dune-communication-de-temps-long-3c065404bd3c>

OHME. (2019). *Pourquoi et comment segmenter les contacts de son association ?* Récupéré le 29 avril 2021 de <https://www.welcome-ohme.fr/pourquoi-comment-association-doit-elle-segmenter-ses-contacts/>

Perrot, P. (2006). Définition et mesure de la « valeur ajoutée sociale » dans les associations. *Revue internationale de l'économie sociale*, 301, 42–60. <https://doi.org/10.7202/1021567ar>

Phil. (2015). *5 super outils pour bien enracer les médias sociaux de votre OSBL*. Récupéré le 10 mai 2021 de <https://phil.ca/fr/5-super-outils-pour-bien-enracer-les-medias-sociaux-de-votre-osbl/>

Portail Auto-Entrepreneur. (2019). *Les avantages et inconvénients de YouTube*. Récupéré le 28 avril 2021 de <https://www.portail-autoentrepreneur.fr/academie/developpement/reseaux-sociaux/avantages-inconvenients-youtube>

Prébois, A. (2021). *Création d'un persona marketing*. Récupéré le 30 avril 2021 de <https://www.sitew.com/Comment-developper-son-entreprise-en-ligne/persona-marketing>

Rohani, V. & Ow, S. (2009). On Social Network Web Sites: Definition, Features, Architectures and Analysis Tools. *Journal of Computer Engineering*, 1, 3-11. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/233927861_On_Social_Network_Web_Sites_Definition_Features_Architectures_and_Analysis_Tools

Ruches&pollen. (n.d.). *Les 8 types de médias sociaux*. Récupéré le 6 février 2021 de <https://ruche-pollen.com/blog-social-media/8-types-medias-sociaux>

Salenne, L. (2103). *Boostez votre business avec les réseaux sociaux*. [Livre Blanc]. Récupéré le 26 avril 2021 de <https://www.ludosln.net/wp-content/uploads/2016/09/Livre-Blanc-Boostez-votre-business-avec-les-reseaux-sociaux.pdf>

Salles, J. (2003). Comment rendre une segmentation opérationnelle ? De la description à l'explication des comportements de consommation. *Décisions Marketing*, 32, 45-53. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/40592932>

Sendible. (n.d.). *Solutions*. Récupéré le 12 mai 2021 de <https://www.sendible.com/pricing-a>
Service public fédéral Justice (SPF Justice). (n.d.). AISBL. Récupéré le 3 janvier 2021 de https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/aisbl

Service public fédéral Justice (SPF Justice). (n.d.). ASBL. Récupéré le 3 janvier 2021 de https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

Service public fédéral Justice (SPF Justice). (n.d.). *Fondation d'utilité publique*. Récupéré le 4 janvier 2021 de https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/fondations/fondation_dutilite_publique

- Stenger, T., & Coutant, A. (2013). Médias sociaux : clarification et cartographie : Pour une approche sociotechnique. *Décisions Marketing*, 70, 107-117. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/24582919>
- Stockinger, P. (2021). *Définir les objectifs d'une campagne de communication*. Séminaire. Inalco – Institut National des Langues et Civilisations Orientales, Paris. Récupéré de <https://hal.campus-aar.fr/hal-02974423v1>
- tanmia.ma. (n.d.). *Stratégie des médias sociaux, guide pratique pour renforcer les techniques de communication des associations*. [Guide de l'union européenne]. Récupéré le 8 avril 2021 de <http://crtta.ma/wp-content/uploads/2019/07/Guide-SM.pdf>
- Tassel, J. (2013). L'identité d'entreprise. Une fiction ordinaire au service du management ? [Chapitre 4]. Dans : *Communication et organisation : perspectives critiques*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion. Doi :10.4000/books.septentrion.7472
- Terre. (n.d.). Nos magasins. Récupéré le 18 mai 2021 de <https://www.terre.be/magasins>
- Unicef. (n.d.). *Guide pratique 7 suivi et évaluation de la communication*. Récupéré le 20 avril 2021 de <https://s3.amazonaws.com/wp-agility2/measles/wp-content/uploads/2019/04/7-Guide-pratique-Suivi-et-Evaluation-de-la-Communication.pdf>
- Unisound. (2021). Unisound. Récupéré le 9 mai 2021 de <https://www.unisound.be/>
- Unisound. (2021). unisound.be. Récupéré le 12 mai 2021 de <https://www.instagram.com/unisound.be/>
- Unisound. (2021). Unisound. Récupéré le 12 mai 2021 de <https://www.facebook.com/unisoundbe>
- Valat, P-L. (2019). *Comment faire une veille concurrentielle efficace ?* Récupéré le 16 avril 2021 de <https://www.meltwater.com/fr/blog/analyser-activite-concurrent>
- Viard, R. (n.d.). *Quel Réseau Social Choisir ?* Récupéré le 27 avril 2021 de <https://www.webmarketing-conseil.fr/choisir-reseaux-social/>
- Warren, J. (2011). Key performance indicators (kpi) – definition and action. *White Paper*. Récupéré de https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf