

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Ecole de communication (COMU)

Analyse comparative de la communication de trois organisations actives dans l'offre d'immersions culturelles et linguistiques aux jeunes : WEP, AFS et le Rotary YEP

Mémoire réalisé par
Laura Bini

Promoteur
Philippe Scieur

Année académique 2016-2017
Master [120] en communication, à finalité spécialisée

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord mon promoteur, Mr. Philippe Scieur, pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement. Ses conseils m'ont été d'une aide précieuse tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Adrien Buntinx, Carole Massonnet et Danielle Baltus pour leur disponibilité et leur accueil lors de nos entretiens ainsi que Philippe Doutrepon, David Marchal et Monique Gilbert pour leurs éclaircissements.

Je remercie enfin ma famille et mes amis pour leur soutien et leurs encouragements.

Table des matières

Introduction	1
1. Mise en contexte, motivations et attentes	1
2. Problématique et questions de recherche.....	2
3. Les choix méthodologiques	3
4. Plan littéraire des chapitres	4
I – Partie théorique.....	5
Chapitre 1 : analyse du marché des immersions à l'étranger pour les jeunes	5
1. Historique de la mobilité étudiante	5
2. Motivations et bénéfices	6
3. Les types d'organisations	7
3.1. Définition des organisations marchandes et non marchandes	7
3.2. Aperçu du marché des immersions culturelles et linguistiques pour les jeunes en Belgique	7
4. Les activités	8
5. Les différences	9
6. L'année à l'étranger, réservée aux plus aisés ?.....	10
Chapitre 2 : Identité et communication.....	12
1. Eléments de définition.....	12
1.1. La communication et ses logiques fonctionnelle et relationnelle	12
1.2. Communication externe, communication interne	14
2. De l'identité à la communication : le prisme de Kapferer.....	15
2.1. La facette « physique »	15
2.2. La facette « personnalité »	16
2.3. La facette « relation »	16

2.4.	La facette « culture »	16
2.5.	La facette « reflet »	16
2.6.	La facette « mentalisation »	17
3.	Quelques outils de la communication externe	17
3.1.	Les relations presse	18
3.2.	La communication événementielle	19
3.3.	La communication digitale	19
3.4.	La communication éditoriale, les publications de l'organisation 20	
3.5.	Le lobbying	21
3.6.	La publicité commerciale et sociale	21
3.7.	Le marketing et le marketing direct	21
4.	Tentative de recoupement entre les théories proposées	22
Chapitre 3 : La communication du secteur non marchand.....		24
1.	Une typologie des organisations du secteur non marchand.....	25
2.	Les évolutions du monde non marchand : une réalité proche des entreprises ?.....	26
3.	Les spécificités de la communication non marchande	28
3.1.	La mission et les objectifs poursuivis	28
3.2.	Les parties prenantes externes	28
3.3.	Le bénévole, au cœur du non marchand.....	29
4.	L'utilisation du marketing au sein des organismes non marchands .	30
4.1.	Débat d'auteurs sur la question de la légitimité du marketing dans le non marchand.....	30
4.2.	Quel type de démarche communicationnelle pour le secteur non marchand ?.....	33
Chapitre 4 : Public cible : les jeunes et la multiculturalité		37
1.	Communiquer envers les jeunes	37

2. Le marketing ethnique et ses variantes stratégiques	38
Chapitre 5 : méthodologie et construction du modèle d'analyse.....	41
1. Le choix des organisations étudiées	41
2. Une démarche comparative en trois étapes	42
II – Partie empirique	45
Chapitre 6 : description des organisations et de leur communication	45
1. World Education Program (WEP)	45
1.1. Présentation de l'organisation au regard du prisme de l'identité de Kapferer	45
1.2. Présentation des outils et techniques de communication	47
2. AFS Programmes Interculturels.....	48
2.1. Présentation de l'organisation au regard du prisme de l'identité de Kapferer	48
2.2. Présentation des outils et techniques de communication	50
3. Rotary Youth Exchange Program (YEP).....	51
3.1. Présentation de l'organisation au regard du prisme de l'identité de Kapferer	51
3.2. Présentation des outils et techniques de communication	53
Chapitre 7 : Analyse comparative au regard de la distinction entre le secteur marchand et non marchand.....	56
1. Analyse comparative des trois organisations au regard des spécificités du monde non marchand	56
2. Analyse comparative au regard de la distinction entre les logiques fonctionnelle et relationnelle de la communication et de l'utilisation des techniques de marketing.....	59
Chapitre 8 : Analyse au regard de la représentation des jeunes et de la population visée par les organisations étudiées	62
1. Analyse des publications des organisations : le public cible, son reflet et sa représentation.....	63

2. Le profil des participants aux programmes d'immersion.....	68
III : Partie synthétique.....	74
Références bibliographiques	80
Annexes.....	88

INTRODUCTION

1. Mise en contexte, motivations et attentes

Ce mémoire a pour objectif de comprendre les stratégies de communication mises en place par les organisations actives dans le marché des immersions culturelles et linguistiques en Belgique. Ce marché rassemble des prestataires de statut identitaire distinct, tant des entreprises que des associations ou des clubs-service. Le présent mémoire aura donc également pour objectif de déceler les ressemblances et différences communicationnelles entre des organisations du secteur marchand et non marchand. Dès lors, nous nous interrogerons sur les pratiques développées dans ces deux secteurs sur le plan communicationnel. Pour ce faire, nous avons décidé de nous intéresser à trois organisations distinctes : une entreprise et deux associations, dont un club-service.

Les associations dont il s'agira dans mon mémoire sont AFS (*American Field Service*) et le Rotary International, via son « *Youth Exchange Program* ». AFS est une organisation sans but lucratif, née aux Etats-Unis durant la Première Guerre Mondiale, qui propose aux jeunes des séjours en immersion dans plus de cinquante pays (AFS). Le Rotary International est une association de clubs-service, créée en 1905, qui compte aujourd'hui plus de 35.000 clubs dans 200 pays et rassemble 1,2 million de membres bénévoles (Rotary International). A travers ses actions, le Rotary œuvre pour faire progresser l'entente et la paix dans le monde (*Ibid.*). A ce titre, le Rotary parraine des jeunes qui souhaitent étudier un an dans un autre pays et les intègre dans des familles d'accueil du monde entier via le « *Youth Exchange Program* » (YEP). Pour AFS et le Rotary International, l'immersion est considérée comme l'une des meilleures manières de s'ouvrir au monde, permettant ainsi de favoriser l'entente internationale. De nombreux autres organismes permettent à des jeunes de vivre une immersion culturelle et linguistique. La majorité d'entre eux est cependant constituée d'organismes à but lucratif. Parmi ceux-ci, nous avons choisi de nous intéresser davantage à une entreprise belge, WEP (*World Education Program*), qui est très active

dans les immersions grâce à une offre variée de programmes à l'étranger pour les jeunes.

Il nous a semblé pertinent de nous intéresser au marché des immersions culturelles et linguistiques pour diverses raisons. Tout d'abord, force est de constater que l'actualité mondiale est marquée par la globalisation et les mouvements de population. Nous évoluons aujourd'hui dans un monde changeant où les cultures se côtoient sans cesse. De plus, découvrir de nouvelles cultures par immersion n'est plus chose rare aujourd'hui et, depuis quelques années, un nombre croissant de jeunes décide de prendre part à une expérience à l'étranger. Ainsi, entre 2009 et 2016, l'organisation belge WEP (*World Education Program*) a vu le nombre de ses étudiants inscrits pour une seconde rhétorique à l'étranger augmenter de près de 25 %, passant de 450 à 560 inscrits (St. Bo., 2009 ; Belga, 2016). Le gouvernement wallon encourage en outre de telles expériences via l'octroi de bourses aux élèves du secondaire. Il s'agit du « Plan Langues » mis en place, en 2005, dans le cadre du Plan Marshall pour la Wallonie (Plan Marshall Wallonie, 2017). Malgré cette croissance et l'encouragement politique à l'égard des immersions, peu de littérature s'intéresse au phénomène de mobilité pendant ou après les études secondaires. Par ce mémoire, nous aimerions donc construire une base à l'analyse de ce marché.

De plus, en tant qu'ancienne étudiante d'échange du Rotary *Youth Exchange Program* et de WEP, cette thématique nous tenait à cœur. Ayant constaté des divergences communicationnelles entre les deux organisations, nous avons choisi de nous intéresser à leurs pratiques de communication en y intégrant l'analyse d'une troisième organisation, AFS. Ce mémoire nous permet ainsi de nous replonger dans l'expérience internationale d'une immersion, en étudiant de plus près la communication de trois organisations actives dans ce marché.

2. Problématique et questions de recherche

En Belgique, le marché des immersions culturelles et linguistiques rassemble aussi bien des prestataires du monde marchand que des acteurs du monde non marchand. Ainsi, des entreprises, associations et même des clubs-service se

côtoient dans l'offre d'immersions aux jeunes. Ces organisations opèrent sur un marché compétitif et doivent alors mettre au point des stratégies de communication en se basant sur divers outils et techniques tels que les relations presse, la publicité et le marketing.

Etant donné le statut identitaire de chaque organisation et leurs valeurs prônées, nous nous questionnerons sur la similarité ou la divergence des pratiques mises au point par chaque organisme. Nous nous poserons également la question de l'accessibilité aux programmes d'immersion pour les familles et nous nous interrogerons sur le profil du public visé par les organisations de ce marché.

Nous nous sommes donc fixés comme objectif de déterminer les stratégies communicationnelles mises en œuvre dans le marché des immersions culturelles et linguistiques sur la base de l'analyse comparative de trois organisations. Pour ce faire, nous avons formulé une question de départ dont voici la formulation : « Dans quelle mesure des organisations actives sur le même marché mais de statut identitaire distinct se différencient-elles en communication ? ». Cette question de départ se subdivise en plusieurs questions de recherche, formulées ci-dessous :

- « Quelles sont les différences en termes de pratiques communicationnelles entre une entreprise, une association et un club-service dans le marché des immersions culturelles et linguistiques en Belgique et dans quelle mesure le statut d'une organisation influence sa stratégie communicationnelle ? »
- « Dans quelle mesure une organisation non marchande peut-elle recourir aux mêmes techniques de communication que les organisations du secteur marchand ? »
- « Y a-t-il des publics différents visés par les organisations du marché des immersions culturelles et linguistiques ? »

3. Les choix méthodologiques

Suite à ces questions de recherche, nous avons fait des choix méthodologiques. Afin de mener à bien ce mémoire, nous avons choisi de réaliser, dans un premier temps, une partie théorique, sur la base de littérature

scientifique. Cette partie théorique nous a ensuite permis de construire la partie empirique de ce mémoire. Cette seconde partie a été rendue possible grâce à des enquêtes qualitatives et quantitatives menées auprès des responsables de chaque organisation et auprès des participants aux trois programmes d'immersion. Nous avons également effectué une analyse sémiologique des publications des organisations.

4. Plan littéraire des chapitres

Ce mémoire est divisé en trois parties : les parties théorique, empirique et synthétique.

Dans la première partie, le chapitre premier portera sur le marché des immersions culturelles et linguistiques et dressera un aperçu des organisations actives dans ce marché en Belgique ainsi que de leurs activités. Dans un second chapitre, nous proposerons des théories en lien avec l'identité organisationnelle et les outils de communication. Le troisième chapitre se focalisera sur la communication du secteur non marchand. Il sera l'occasion de développer les spécificités du monde associatif par rapport au monde des entreprises. Un débat d'auteurs sera également proposé quant à l'utilisation des techniques de marketing dans le secteur non marchand. Le chapitre quatre se focalisera sur le public des organismes actifs dans le marché des immersions culturelles et linguistiques et sur la manière dont les organisations le ciblent. Enfin, le dernier chapitre de la partie théorique sera consacré à la méthodologie choisie et à la construction du modèle d'analyse.

Le chapitre six entamera la partie empirique par une description des trois organisations choisies, selon les théories exposées au chapitre deux. Nous poursuivrons ensuite avec le chapitre sept, qui nous permettra d'analyser les organismes selon les spécificités du monde non marchand face au monde marchand. Au cours du chapitre huit, nous porterons notre attention sur les publications des organisations étudiées et dresserons le profil des participants aux programmes d'immersion.

Nous terminerons ce mémoire avec la partie synthétique qui apportera une conclusion des apports rassemblés tout au long du présent écrit.

I – PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE 1 : ANALYSE DU MARCHÉ DES IMMERSIONS À L'ÉTRANGER POUR LES JEUNES

Ce premier chapitre dressera un aperçu du marché des organisations proposant des séjours d'immersion de longue durée à l'étranger pour les jeunes. Nous commencerons par un bref historique de la mobilité étudiante et poursuivrons avec les motivations et avantages d'une telle expérience pour les jeunes. Nous nous focaliserons ensuite sur les organisations actives dans l'offre d'immersions en Belgique en distinguant deux types d'organisations actives dans ce marché et en présentant leurs activités ainsi que les principales différences entre elles. Enfin, nous nous intéresserons au profil des jeunes partis avec ces organisations belges en abordant la question du coût d'une expérience à l'étranger.

1. Historique de la mobilité étudiante

D'après le *Merriam-Webster Dictionary*, un « étudiant d'échange » est une personne qui étudie pendant une longue durée dans un pays étranger via un programme d'échange d'étudiants entre organisations (2017). Un programme d'échange peut impliquer des voyages internationaux mais n'exige pas nécessairement que l'étudiant étudie à l'extérieur de son pays d'origine, comme c'est le cas lorsqu'un étudiant belge francophone décide de partir en immersion en Flandre.

L'idée de favoriser les échanges de jeunes entre pays est véritablement née après la Première Guerre Mondiale, aux Etats-Unis. Lorsque la guerre a pris fin, quelques universités américaines et associations de promotion de la paix ont cherché un moyen d'inciter les jeunes à explorer le monde extérieur en dehors des frontières américaines (Lee, 2012). Selon eux, les échanges internationaux auraient permis une plus grande compréhension entre les nations, amenant ainsi des relations solides et durables entre les pays du monde et évitant les guerres. Durant les années 1920, les premiers programmes d'échange ont vu le jour au sein de plusieurs universités et organisations internationales (*Ibid.*). Cependant, la plupart des programmes

proposés portaient sur des échanges entre l'Europe et les Etats-Unis et de court terme, généralement durant l'été (Lee, 2012).

Après la Seconde Guerre Mondiale, la nécessité d'accroître les relations entre nations a redonné de l'essor aux programmes d'échanges internationaux (Lee, 2012). C'est à cette époque que les programmes de longue durée, proposés à des universitaires et à des lycéens, ont gagné en popularité. Ainsi, le Rotary a lancé son programme en 1946 et le premier échange d'AFS a eu lieu en 1947 (Rotary International, AFS). Depuis lors, de multiples organisations se sont spécialisées dans l'offre de séjours d'immersion à l'étranger attirant un nombre de plus en plus important de jeunes. Chaque année, l'on estime entre 50.000 et 100.000 le nombre de lycéens participant à des programmes d'échange dans le monde (Schewe, 2012).

2. Motivations et bénéfiques

Pour les jeunes, voyager permet de développer leur estime de soi, leur indépendance, leur tolérance et leur connaissance culturelle (SYTA, 2016). De plus en plus, les gouvernements et les entreprises reconnaissent les effets positifs des voyages pour les jeunes. Ceux-ci constituent une puissante expérience de vie qui promeut le développement économique, l'emploi et la compréhension culturelle (*Ibid.*). Ainsi, ce phénomène en croissance qu'est la mobilité étudiante offre certains avantages sur le marché du travail aux futurs diplômés. Pour bon nombre d'employeurs, un employé ayant connu une expérience à l'étranger est un atout pour l'entreprise, « un employeur sur trois mentionnant l'expérience internationale comme un critère important lors du recrutement » (Bonnet, 2012, p.34). Cela concerne d'autant plus les entreprises ayant des ambitions internationales qui voient alors en la connaissance des langues et des différences culturelles des qualités imparables à leur réussite internationale (The Economist, 2012, p.4). De plus, en Belgique, le gouvernement wallon reconnaît la maîtrise des langues comme « un atout incontournable sur le marché du travail » (Plan Marshall Wallonie, 2017). Enfin, selon Bonnet, une expérience à l'étranger permet le développement de certaines compétences puisqu'elle « semble renforcer la capacité d'adaptation, l'esprit d'initiative, la capacité à planifier et la

confiance en soi » (Bonnet, 2012, p.34). Effectuer une immersion de longue durée dans un pays étranger aurait alors des bénéfices tant sur le plan personnel que relationnel et professionnel.

Ces avantages de la mobilité étudiante expliquent pourquoi, aujourd'hui, de nombreux jeunes ont la volonté de vivre des expériences à l'international et pourquoi l'offre aux étudiants est vaste.

3. Les types d'organisations

En Belgique, nous avons relevé deux grands types d'organisations spécialisées dans l'offre d'immersions culturelles et linguistiques : les organisations de type marchand et celles de type non marchand.

3.1. Définition des organisations marchandes et non marchandes

Une organisation est qualifiée de marchande, ou « à but lucratif », si elle exerce une activité dont la finalité est de produire des biens et des services destinés à être vendus sur des marchés en vue de générer des profits qui seront ensuite redistribués aux détenteurs du capital (Fondation Roi Baudouin, 2001, p.8). Selon l'UNIPSO, l'Union d'Entreprises à Profit Social, le secteur non marchand est composé d'organisations qui poursuivent une finalité non lucrative, qui bénéficient de ressources collectives telles que des subventions publiques, des cotisations, des dons ou du volontariat et qui pratiquent des activités relevant principalement de l'éducation, la santé, l'action sociale ou la culture (UNIPSO, 2010). Ce type d'organisation peut toutefois s'adonner à des activités commerciales pour autant « que les bénéfices réalisés soient directement réinvestis dans l'activité et ne contribuent pas à rémunérer le capital ou à procurer des gains matériels à ses membres » (*Ibid.*).

3.2. Aperçu du marché des immersions culturelles et linguistiques pour les jeunes en Belgique

En Belgique, le marché des immersions culturelles et linguistiques de longue durée compte une dizaine d'acteurs. Les organisations les plus connues sont celles de type marchand telles qu'*Education First* (EF) ou *World Education Program* (WEP). Moins connues, *AILS*, *Languages & Travel* ou *Information Planet* proposent également des immersions de longue durée.

Au niveau des organisations de type non marchand, nous retrouvons AFS et *Youth For Understanding* (YFU). Et parmi les organisations de clubs-service, le Rotary, via son « *Youth Exchange Program* » (YEP), organise également, en plus d'autres activités sociales, des échanges de jeunes à travers le monde.

Afin d'avoir une vision globale du marché des immersions culturelles et linguistiques en Belgique, un tableau, en annexe (A), regroupe les principales organisations et reprend diverses informations telles que le statut identitaire et le type de programmes proposés.

4. Les activités

La majorité des organismes cités précédemment propose des programmes de type court et long. Parmi les programmes de type court sont offerts des séjours d'une à plusieurs semaines, durant l'été ou l'année scolaire, dans divers pays du globe, que ce soit en famille d'accueil ou en établissement privé. Les programmes de type court allient généralement cours de langue et découverte de la culture du pays d'accueil et peuvent également se présenter sous la forme de chantier nature ou de volontariat sur des projets spécifiques. Ce mémoire portera cependant sur le second type de programme : les programmes de longue durée. Ceux-ci durent de dix mois à un an et permettent à des jeunes de partir en immersion pendant ou après leurs études secondaires¹. Le jeune est généralement inséré dans une famille d'accueil et inscrit dans une école du pays d'immersion. Ces programmes peuvent également se dérouler au sein d'établissements de langue privés ou s'apparenter à un stage ou une immersion professionnelle à l'étranger. Parmi les programmes de type long, la plupart des organisations proposent également des séjours combinés grâce auxquels les étudiants seront en immersion dans deux pays différents sur une durée totale de un an.

Les organismes spécialisés dans les immersions apportent plusieurs avantages. Tout d'abord, l'organisation se charge de trouver une famille

¹ Alors que l'immersion de longue durée à l'étranger s'effectue généralement après les études secondaires, le Plan Expedis, lancé par la Fédération Wallonie-Bruxelles en 2011, permet à des élèves de troisième, quatrième, cinquième et sixième secondaires de partir étudier de un mois à un an à l'étranger sans devoir interrompre leur cursus scolaire et de faire homologuer leurs cours étudiés à l'étranger dans leur diplôme.

d'accueil ou un logement à l'étudiant, de lui trouver un établissement où le scolariser durant son séjour, de lui fournir les visas et documents nécessaires et éventuellement ses billets d'avions (Schewe, 2012). Ensuite, les organisations préparent généralement les étudiants à leur voyage par le biais de rencontres et événements leur permettant de poser leurs questions et de faire connaissance avec les étudiants s'apprêtant à vivre la même expérience (*Ibid.*). Enfin, les organisations les accompagnent pendant leur échange, se rendant disponibles pour assister les étudiants en cas de difficulté durant leur séjour à l'étranger (*Ibid.*).

5. Les différences

Les organisations du marché des séjours d'immersion se distinguent principalement quant à l'offre des activités proposées, allant d'une offre très riche et variée à seulement une option de séjour de longue durée. Certaines organisations comme WEP offrent aux jeunes une multitude de séjours différents, à la découverte d'une nouvelle culture et d'une nouvelle langue : l'année scolaire à l'étranger, l'année scolaire combinée dans deux pays, le séjour au pair ou le *Work & Travel*. D'autres organisations proposent uniquement l'année scolaire à l'étranger et du volontariat (AFS, YFU). Le club-service Rotary, quant à lui, ne propose que le programme scolaire avec immersion en famille d'accueil. L'offre de type long des différentes organisations actives en Belgique est récapitulée dans un tableau en annexe (A).

Le nombre de destinations proposées constitue également une différence majeure entre les organismes ; variant de quelques pays à plus d'une centaine de destinations différentes. Concernant le Rotary, les étudiants européens se voient obligés de faire leur année d'immersion dans un autre continent que le leur et soumettent trois propositions de pays à leur club responsable, par ordre de préférence. Cette dernière caractéristique se retrouve également chez AFS où l'étudiant n'est pas garanti d'être placé dans le pays de son premier choix. Selon les disponibilités, il sera envoyé dans un des pays d'accueil souhaité.

Certaines conditions sont parfois imposées aux étudiants et divergent selon les organismes. Le *Rotary Youth Exchange Program* demande, par exemple,

aux étudiants de préparer une lettre de motivation, un dossier de présentation de soi et de son pays de résidence ainsi que d'assister à diverses réunions (Rotary Belux). Une contrainte majeure souvent évoquée concernant le Rotary YEP consiste en le fait de devoir accueillir un étudiant étranger chez soi en contrepartie. Il s'agit bien là d'un échange : la famille envoyant un enfant à l'étranger s'engage à accueillir chez elle un étudiant étranger et à trouver éventuellement deux autres familles d'accueil pour celui-ci. Le but étant de permettre à l'étudiant de s'intégrer à trois familles d'accueil durant son séjour afin de découvrir plusieurs facettes de la vie dans son pays d'accueil. Ces contraintes n'existent pas pour les étudiants souhaitant partir avec WEP, EF, AFS ou YFU puisque, dans ce cas, ce sont les organismes qui se chargent de trouver des familles bénévoles pour accueillir les étudiants étrangers.

6. L'année à l'étranger, réservée aux plus aisés ?

Le coût d'une année scolaire à l'étranger varie, selon les organisations, de deux milliers d'euros à plus de quinze mille euros, billet d'avion compris (Annexe A). Cela constitue un budget important et tout le monde ne peut se permettre de déboursier une telle somme pour une année scolaire dans un pays étranger. Le prix constitue-t-il alors un réel frein aux immersions ? Aucune étude n'a été publiée au sujet de l'avis des jeunes Belges quant à l'accès à ces différents programmes. Une étude a cependant été effectuée en France, auprès de 1000 étudiants français de 18 à 25 ans, par Animafac et Viavoice en avril 2015. Ainsi, l'étude s'intéressait à l'année de césure, c'est-à-dire une année durant laquelle un jeune interrompt volontairement ses études, pendant un an, pour effectuer un stage en entreprise, partir étudier à l'étranger ou réaliser un projet. Parmi les sondés, 59% auraient aimé avoir effectué une année à l'étranger (Animafac & Viavoice, 2015). Autre enseignement intéressant : 51% des interrogés disent avoir été freinés de l'envie de partir dû à l'impact financier d'un tel projet (*Ibid.*). Bien entendu, cette étude n'aurait peut-être pas donné les mêmes résultats en Belgique, mais elle fait apparaître le coût comme un frein potentiel. Pourtant, selon Raphael Szmir, fondateur de la start-up *anneessabbatiques.com*, interrogé pour La Libre Belgique : « *Il y a un grand décalage entre le nombre de jeunes qui disent avoir envie de partir*

et ceux qui partent vraiment. C'est vrai que l'argument financier est souvent avancé par ceux qui ne partent pas. Il me semble, moi, que c'est un prétexte (...) Je pense que ce qui peut encore contrarier les départs est plutôt d'ordre administratif ou alors linguistique » (Baus & Erpicum, 2016).

De plus, en Fédération Wallonie Bruxelles, une bourse est octroyée aux jeunes désirant partir étudier ou suivre des cours de langues à l'étranger, durant un semestre ou un an. Il s'agit de la bourse Forem/Plan Marshall, distribuée dans le cadre du Plan Marshall, destiné au redéploiement socio-économique de la Wallonie (Plan Marshall Wallonie, 2017). Certains organismes cités précédemment sont agréés et permettent aux jeunes de bénéficier de ces aides financières (Annexe A). Ainsi, un jeune peut être remboursé de 1500€ pour un semestre en Belgique jusqu'à 4000€ pour une année scolaire à l'étranger (Le Forem, 2017). Les montants octroyés peuvent même atteindre le double si le jeune a obtenu une bourse d'études durant sa dernière année scolaire ou aurait droit à une bourse dans l'enseignement supérieur de la Communauté française (*Ibid.*). Ces aides ne concernent cependant que certains pays : ceux permettant l'apprentissage du Néerlandais et de l'Allemand (langues officielles de la Belgique) ainsi que certains pays anglophones (*Ibid.*). Cette bourse permet donc aux familles de financer une grande partie du séjour de leur enfant. Elle couvre généralement 50% du coût total mais peut aller jusqu'à 100% du coût du voyage selon la destination, la durée du séjour, le niveau de l'étudiant, les revenus des parents, etc. De plus, selon Véronique Amand, Responsable du Service Langues et Communication au Forem : « *En 2016, aucune demande n'a été rejetée pour raisons budgétaires, le budget utile étant en deçà du budget prévu pour la mesure* » (2017). La bourse Forem/Plan Marshall permet ainsi de contribuer à l'accessibilité des immersions culturelles et linguistiques.

CONCLUSION DU CHAPITRE

<p>Au cours de ce premier chapitre, nous avons effectué un état des lieux des organisations permettant à des jeunes étudiants de partir en immersion dans un pays étranger.</p>

Nous avons tout d'abord évoqué les raisons et avantages de prendre part à une expérience d'immersion. Nous avons ensuite relevé deux grands types d'organisation dans le marché des immersions : les organisations de type marchand et celles de type non marchand. Par la suite, nous avons exposé les ressemblances et divergences des différents organismes actifs sur le marché des immersions culturelles et linguistiques. Nous avons également abordé la question du coût d'une telle expérience et des aides financières fournies par la Fédération Wallonie Bruxelles.

Ces apports nous mèneront, dans les parties suivantes, à nous interroger sur les divergences communicationnelles entre le secteur marchand et non marchand ainsi qu'au public réellement visé par les organismes de séjours à l'étranger dans leur communication.

Même si des bourses sont octroyées aux étudiants belges, le coût d'une année à l'étranger reste important. Nous nous intéresserons alors au profil des participants aux programmes d'immersion. Pour ce faire, nous avons soumis un questionnaire aux étudiants partis avec nos trois organisations étudiées. Les résultats de celui-ci seront présentés dans la partie empirique.

CHAPITRE 2 : IDENTITÉ ET COMMUNICATION

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à l'identité et à la communication des organisations. Dans un premier temps, nous apporterons quelques éléments de définition sur la communication et ses logiques. Nous nous focaliserons ensuite sur le prisme de l'identité de Kapferer et nous terminerons par évoquer les outils les plus fréquemment utilisés en communication.

1. Éléments de définition

1.1. La communication et ses logiques fonctionnelle et relationnelle

Avant d'entrer dans des explications théoriques plus précises, il est nécessaire d'expliquer le terme « communication ». Pour cela, nous avons choisi la définition de Cooley, datant de 1909, selon laquelle la communication est « le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle

inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps » (Cooley, 1909).

Plus tard, Wolton, après de longues recherches, a défendu l'idée selon laquelle la communication est une « double hélice » avec d'une part la communication normative, ou relationnelle, et d'autre part la communication fonctionnelle (1997, p.16). Ainsi, selon l'auteur, ces deux types de communication se recoupent mais « du point de vue des valeurs et des enjeux, ne revêtent pas du tout la même réalité » (*Ibid.*, p.16). La communication fonctionnelle est « la volonté humaine d'établir des relations sociales non violentes dont l'objectif premier est de provoquer un changement dans la manière de penser ou dans le comportement d'autrui » (Dacheux, 1994, p.29). Ainsi, ce type de communication, également appelée « communication persuasive », renvoie à la fois aux outils utilisés afin de transmettre une information et aux procédés permettant de faire adhérer l'autre à un point de vue (*Ibid.*). Pour Flipo et Mayaux, cette logique fonctionnelle de la communication est à rapprocher de la notion de marketing qui vise à « créer chez autrui un comportement défini, dans un contexte de libre choix » (1988).

La communication normative, ou relationnelle, se base, quant à elle, sur l'idée de partage et d'échange et implique une « participation active et consciente des individus inscrits dans la communication » afin d'atteindre une relation de réciprocité et d'engagement mutuel entre les parties (Carion, 2010). La communication relationnelle est donc une manière de communiquer avec les publics qui se focalise sur l'utilisation de moyens participatifs afin de créer ou développer du lien social (Libaert & Johannes, 2010, p.35). Parmi ces moyens, nous pouvons citer les actions directes et les actions de sensibilisation (*Ibid.*, p.35).

Pour certains auteurs (Libaert, Pierlot, Dacheux), la logique fonctionnelle est propre aux entreprises tandis que la logique relationnelle est la mieux adaptée pour les organismes non marchands. D'après Libaert et Pierlot, la communication relationnelle est « l'un des points forts de l'activité associative, qui la différencie de la communication persuasive des entreprises » (Libaert & Pierlot, 2009, p.28). Cependant, une hybridation des

modes de communication s'observe aujourd'hui dans les organisations : les entreprises adoptent des stratégies d'ordre relationnel alors que les associations, par la mise en avant de leur professionnalisation, adoptent des stratégies fonctionnelles issues du marketing. Nous reviendrons sur cette dernière remarque dans le chapitre 3.

1.2. Communication externe, communication interne

Une distinction est souvent faite entre la communication externe et la communication interne. La première est définie par Libaert et Westphalen comme l'ensemble des techniques de communication utilisées par une organisation « pour parler ou faire parler d'elle-même », auprès de publics externes, tels que les journalistes, les pouvoirs publics ou le grand public (Libaert & Westphalen, 2014, p.5). Le rôle majeur de la communication externe est de faire connaître l'organisation, de lui construire une identité forte et de la différencier de ses concurrents.

La communication interne diffère de la communication externe au niveau de sa cible qui est constituée de l'ensemble des employés d'une organisation (d'Almeida & Libaert, 2010, p.9). Elle vise ainsi à assurer l'unité en participant à la construction « d'une image unifiée et positive » de l'organisation par les employés de celle-ci (*Ibid.*, p.29).

Cependant, en 1996 déjà, Schutz expliquait que la frontière entre communication interne et externe n'avait plus de sens « avec des systèmes de communication qui deviennent de plus en plus ouverts et publics » (Schultz, 1996). L'arrivée et l'omniprésence des médias sociaux aujourd'hui ne fait qu'accentuer cette remarque. Ainsi, dans l'ouvrage « Communication interne et changement », Laura Buck affirmait que le clivage ordinaire entre la communication interne et externe n'avait plus lieu d'être car ces deux types de communication sont complémentaires (Buck *in* Kaciaf & Legavre, 2011). Ainsi, pour construire une communication efficace, cette dernière suggère de promouvoir les liens entre les publics internes et externes (*Ibid.*).

Combinant les deux, Goodman et Hirsch définissent alors la communication externe (ou corporate) comme une discipline qui inclut des stratégies telles que les relations publiques, la gestion de crise, la gestion de la réputation, les

relations médias, les relations avec la communauté, avec les employés, les gouvernements, l'e-communication, la communication marketing ou la publicité (Goodman & Hirsch, 2015, p.XV).

Dans ce mémoire, nous avons cependant fait le choix de nous focaliser sur la communication externe de l'entreprise : envers son public cible externe (les jeunes, les bénévoles, les parents).

2. De l'identité à la communication : le prisme de Kapferer

Toute organisation doit d'abord se connaître avant de pouvoir communiquer efficacement. En partant de ce constat, l'organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une association ou d'un club-service, doit déterminer qui elle est réellement. Un outil intéressant afin de cerner une organisation et aller en profondeur dans la connaissance et la compréhension de celle-ci est le prisme de l'identité mis au point par Jean-Noël Kapferer. Pour lui, c'est en comprenant les différentes facettes de son identité que l'organisation pourra maîtriser l'image renvoyée à ses publics, se présenter de manière cohérente à ceux-ci et devenir ou rester forte (Kapferer, 2007, p.235). Pour l'auteur, l'identité d'une organisation peut être représentée par six facettes : le physique, la personnalité, la relation, la culture, le reflet et la mentalisation (*Ibid.*, p.236). Les deux premières facettes de l'identité concernent l'organisation ou émetteur, les deux suivantes renvoient à sa relation avec les publics et les deux dernières se rapportent aux publics et aux récepteurs (*Ibid.*, pp.243-244). Les dimensions physique, relation et reflet sont les facettes sociales de l'organisation et renvoient à ce que l'organisation communique en externe tandis que les dimensions personnalité, culture et mentalisation sont des facettes d'intériorisation et renvoient à des caractéristiques internes (*Ibid.*, p.244).

2.1.La facette « physique »

D'après Kapferer, une organisation peut tout d'abord se définir par un « physique ». Il s'agit de la réalité de l'organisation : sa compétence, son savoir-faire, son positionnement (Kapferer, 2007, p.236). Cette facette représente donc le socle de l'identité de l'organisation (*Ibid.*, p.236). Libaert, Johannes et Pierlot ajoutent que la facette physique représente tout ce qui

permet d'identifier « un volume quantifiable d'activités » comme le montant d'argent récolté, les résultats financiers, le nombre d'employés ou de bénévoles, le nombre d'activités organisées etc. (Libaert & Johannes, 2010, p.37 ; Libaert & Pierlot, 2009, p.27).

2.2.La facette « personnalité »

L'identité peut également se définir selon une personnalité qui est plus impalpable et davantage qualitative. Cette facette couvre « l'ensemble des traits de la personnalité humaine » qui définissent le caractère, le style, l'attitude de l'organisation (Kapferer, 2007, p.238). Elle est représentée par la manière dont l'organisation parle de ses produits ou services mais aussi par les personnages de marque, le nom ou le logo (Kapferer, 2007, p.238 ; Libaert & Johannes, 2010, p.37 ; Libaert & Pierlot, 2009, p.27).

2.3.La facette « relation »

L'identité se définit aussi dans la relation, c'est-à-dire le rapport entretenu par l'organisation avec ses publics, qui est visible dans ses produits et sa communication (Kapferer, 2007, p.241). Répertorier les différents médias utilisés par l'entreprise ou l'association, comme les publications, le site web, les réseaux sociaux ou les newsletters, est une bonne manière de se faire une idée de son identité relationnelle (Libaert & Pierlot, 2009, p.28). Notons également que cette identité relationnelle est primordiale au sein des organisations proposant des services (Kapferer, 2007, p.241).

2.4.La facette « culture »

L'identité culturelle, quant à elle, correspond au système de valeurs, à la source d'inspiration de l'organisation, à son univers spécifique (Kapferer, 2007, p.239).

2.5.La facette « reflet »

Une organisation peut aussi se définir par son reflet, c'est-à-dire « l'image de l'acheteur ou de l'utilisateur auquel elle semble s'adresser » (Kapferer, 2007, p.242). Il est important, ici, de distinguer reflet et cible. Alors que la cible constitue les utilisateurs potentiels des produits et services de l'organisation, le reflet est quant à lui l'image extérieure que l'organisation donne de cette

cible (Kapferer, 2007, p.242). Ainsi, une organisation peut toucher une population large mais avoir un reflet de cible assez restreint. Le reflet est en fait un « modèle d'identification » et cette facette est souvent identifiable dans les publications de l'organisation qui met en scène des personnages certes différents de la cible mais auxquels elle aimerait s'identifier (*Ibid.*, p.242).

2.6. La facette « mentalisation »

Alors que le reflet est « le miroir externe de la cible », la facette mentalisation représente, elle, le « miroir interne » de cette cible (Kapferer, 2007, p.242). Ainsi, la mentalisation reflète la façon dont le public d'une organisation se considère en choisissant cette organisation plutôt qu'une autre (*Ibid.*, p.243).

3. Quelques outils de la communication externe

« Un bon outil est celui qui permettra une communication optimale du message, auprès des publics visés, en remplissant l'objectif auquel il est assigné » (Libaert & Johannes, 2010, p.56). En effet, toute organisation qui communique poursuit toujours un ou plusieurs objectifs fixés au préalable. Au niveau communicationnel, ces objectifs peuvent être de trois types : des objectifs de notoriété afin de faire connaître l'organisation auprès du public, des objectifs d'image ou de réputation afin d'obtenir l'adhésion et la confiance du public et des objectifs de changement de comportement ou d'attitude afin d'obtenir une action, comme un acte d'achat (Kapferer, 2007, p.57).

Traditionnellement, les outils de communication sont divisés en deux catégories : les « médias » qui fournissent un contact impersonnel et les « hors-médias » qui permettent les contacts individualisés et directs avec le public et les leaders d'opinion (Libaert & Johannes, 2010, p.56 ; Califice, 1989, p.99). Pour Denis, Martinet et Silem, la communication médias est une forme de communication non interactive « qui permet de toucher un large public » ; elle s'applique sur six grands médias : la presse, la télévision, la radio, le cinéma, l'affiche et l'Internet (Denis, Martinet & Silem, 2016, pp. 124-125). A l'inverse, la communication hors médias est définie comme une « forme de communication qui permet de toucher des cibles plus restreintes et d'établir des relations étroites avec le public visé » (*Ibid.*, p.124). Ce type

de communication inclut le marketing direct, la promotion des ventes, le parrainage, les relations publiques et la communication événementielle (Denis, Martinet & Silem, 2016, p.124).

Cette distinction tend cependant à devenir floue, aujourd'hui, avec Internet et les réseaux sociaux qui permettent à la fois des contacts de masse et des contacts individualisés (Libaert & Johannes, 2010, p.56). Nous aimerions donc présenter dans ce point un aperçu des outils de communication externe les plus courants au sein des organisations. Cet aperçu se base sur la littérature consultée et ne se veut en rien exhaustif.

3.1. Les relations presse

Les relations presse ou « relations avec les médias » concernent les relations entretenues entre une organisation et les journalistes des différents médias écrits, télévisuels, radiophoniques et en ligne (Libaert & Westphalen, 2014, p. 23). Celles-ci comprennent « l'ensemble des moyens et techniques utilisés par une organisation [...] pour créer et entretenir avec les journalistes des relations d'information et de communication » (*Ibid.*, p. 23). Le but de l'organisation, via les relations presse, sera de se positionner en tant qu'interlocuteur fiable et légitime pour les journalistes car ceux-ci jouent un rôle « d'amplificateurs d'information, de relais et de leaders d'opinion » pour elle et ont un impact sur sa réputation en orientant la perception des parties prenantes (Libaert & Johannes, 2010, pp.97-98). Ainsi, selon Libaert et Johannes, une organisation « régulièrement visible dans les médias paraîtra ainsi familière aux publics et verra sa notoriété accroître » (*Ibid.*, p.98). De plus, si elle est souvent sollicitée par les médias pour s'exprimer sur un thème particulier, elle sera considérée comme un acteur disposant d'une légitimité et d'une expertise importante sur le sujet (*Ibid.*, p.98).

Une première technique de relations presse est le communiqué de presse, un « texte d'information précis rendant compte d'une actualité précise » sur l'organisation (Libaert & Westphalen, 2014, p. 29). Viennent ensuite des « instruments de dialogue » tels que l'interview journalistique et la conférence de presse ainsi que des « occasions de rencontre » comme le repas de presse ou la visite de presse (*Ibid.*, pp. 35-41). Les techniques présentées

ci-dessus seront porteuses de succès à condition de respecter les cinq critères suivants : la rapidité de réponse, la pertinence de l'information, la clarté des messages, la transparence des relations avec les journalistes et la coopération avec ces derniers (Libaert & Westphalen, 2014, p. 46). Plus globalement, une stratégie de relations presse efficace repose sur trois critères : la sélection de messages pertinents à diffuser, l'identification de relais médias clés et la détermination claire des cibles (*Ibid.*, p. 26).

3.2. La communication événementielle

La communication événementielle consiste en « l'utilisation d'un événement par une entreprise pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs » (Libaert & Johannes, 2010, p.104). La participation à l'événement relève d'un caractère exceptionnel, « hors de la routine quotidienne », et se caractérise par la recherche d'un impact précis (*Ibid.*, p.104). Celui-ci peut être émotionnel, cognitif, intellectuel, affectif,... (*Ibid.*, p.104).

Les événements permettent à l'organisation d'entrer en relation avec ses parties prenantes « dans un cadre inhabituel et de miser sur le contact direct » (Libaert & Johannes, 2010, p.105). L'objectif recherché peut être multiple : informer les participants, développer un réseau, créer des échanges, améliorer son image, etc. (*Ibid.*, p.105). Ainsi, l'événement permet « d'impliquer les parties prenantes, de les faire participer et échanger, de les fédérer autour de l'entreprise » (*Ibid.*, p.105). Pour être efficace, il doit être intégré dans la stratégie globale de l'organisation et être en phase avec l'identité, les messages et les publics de l'organisation (*Ibid.*, p.105).

3.3. La communication digitale

Internet et les réseaux sociaux sont bien plus qu'un simple outil de communication ; ils permettent une nouvelle manière de communiquer avec les publics où les notions « de communauté, d'instantanéité et de participation deviennent prédominantes » (Libaert & Westphalen, 2014, p. 49). Parmi les outils principaux de la communication digitale, nous pouvons citer le site Web de l'organisation et les réseaux sociaux (YouTube, Facebook, Twitter, etc.). Le site Internet permet aux organisations d'exposer de manière permanente les informations les concernant ; il s'agit d'un outil d'information

et d'une « source officielle pour le public à la recherche de renseignements » (Libaert & Johannes, 2010, p.108).

Plusieurs raisons poussent les organisations à être actives sur Internet et les réseaux sociaux. Il peut s'agir d'un objectif d'image, dans le but de montrer l'ouverture de l'organisation, d'un objectif de vente, d'un objectif de dialogue avec les parties prenantes ou d'un objectif de veille de l'opinion publique (Libaert & Johannes, 2010, p.111).

Facebook, le plus populaire des réseaux sociaux, est un outil à ne pas négliger pour les organisations, étant inséré dans les pratiques quotidiennes des internautes (Libaert & Johannes, 2010, p.118). En effet, Facebook permet de publier des informations, de les partager et de converser directement avec des publics variés (*Ibid.*, p.118). La présence d'une organisation sur Facebook peut prendre deux formes. D'une part, l'organisation peut créer un réseau, un groupe ou une « *fan page* » (*Ibid.*, p.118). Cette pratique « offre l'avantage de réunir les publics intéressés par l'organisation sur une même plateforme et de les identifier individuellement » (*Ibid.*, p.118). D'autre part, les publics eux-mêmes peuvent prendre l'initiative de créer des groupes au nom de l'organisation dans le but de rassembler les personnes intéressées par l'organisation ou de discuter à propos de celle-ci, par exemple (*Ibid.*, p.119).

3.4. La communication éditoriale, les publications de l'organisation

La communication éditoriale est composée de divers supports écrits, créés par l'organisation (brochures, magazines d'information, newsletters, supports audiovisuels...) et reflète l'image de l'organisation (Libaert & Johannes, 2010, pp.106-107 ; Gallopel-Morvan, 2008, p.51). Les publications envoyées périodiquement aux parties prenantes telles que les newsletters « remplissent un rôle d'information, une fonction de fidélisation de ses lecteurs » (Libaert & Johannes, 2010, p.107). Nous pouvons distinguer deux types de publications provenant des organisations : les publications destinées aux membres de l'organisation et celles envoyées aux parties prenantes externes (Rasquin, 2004, p. 17).

Une technique courante de la communication éditoriale est le *storytelling*. Cette technique consiste à utiliser une histoire plutôt qu'à mettre

classiquement en avant des arguments sur l'organisation ou le produit (Bathelot, 2017). Ces histoires, réelles ou inventées, visent à capter l'attention et susciter l'émotion du public ciblé (*Ibid.*). Le *storytelling* permet ainsi « d'enrôler les consommateurs et même de faire de certains d'entre eux des *storytellers* qui diffusent la *story* à la place de l'entreprise » et en deviennent des « ambassadeurs » auprès d'autres clients potentiels (Clodong & Chétochine, 2009, p.84).

3.5. Le lobbying

Le lobbying « désigne les activités qui visent à influencer sur les processus de décision des institutions et pouvoirs publics » (Libaert & Johannes, 2010, p.79). Ainsi, une organisation peut décider de recourir au lobbying afin de tenter de « modifier le cours d'une législation » dans son propre intérêt ou celui de son secteur d'activités (*Ibid.*, p.79).

3.6. La publicité commerciale et sociale

La communication publicitaire vise à transmettre un message totalement contrôlé par l'organisation (annonceur) vers un média (radio, télévision, internet) en échange d'une rémunération dans le but de faire connaître une organisation (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, p.24). Nous distinguerons deux types de publicité : la publicité commerciale et la publicité sociale. La première a une finalité lucrative et cherche à accroître les ventes d'un produit ou d'un service en faisant sa promotion (Cossette, 2006, p.251). La seconde cherche à « susciter des changements d'attitudes ou de comportements qui seront bénéfiques au destinataire même », à sensibiliser, éduquer, informer (Cossette, 2006, p.251 ; Frenette, 2009, p.2).

3.7. Le marketing et le marketing direct

Le marketing constitue « l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour encourager des attitudes et des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs auprès de ses publics cibles » (Gallopel-Morvan, 2008, p.2). Pour ce faire, l'organisation mise sur l'analyse des besoins et attentes des consommateurs en tenant compte de l'environnement dans lequel elle évolue pour influencer le comportement ceux-ci (CyberCité).

Ainsi, le marketing est souvent assimilé à de la communication commerciale dont l'objectif serait de « vendre » un produit ou un service à des cibles déterminées (Libaert, 2005, p.27).

Le marketing direct est « une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse » (Kotler et al, 2009, p.682). Il est caractérisé par l'absence d'intermédiaire entre l'organisation et le client, « une double fonction de communication et/ou de vente, et l'attente d'une réaction rapide du client (souvent une commande ou une demande d'information) » (*Ibid.*, p.682). Pour ce faire, les organisations recourent principalement au mailing par courrier ou e-mail ou à l'envoi de catalogues (*Ibid.*, p.682).

4. Tentative de recouplement entre les théories proposées

Dans ce point, nous aimerions faire le lien entre trois points théoriques du chapitre : les logiques communicationnelles, la distinction entre communication médias et hors médias et les principaux outils de communication externe. Nous pensons qu'il sera ainsi plus clair d'établir des conclusions pour la suite de ce mémoire.

Ci-avant, nous avons distingué la communication de type fonctionnelle de la communication de type relationnelle. Nous aimerions nous servir de cette distinction afin de classer les outils de communication externes cités précédemment. Cette classification se base sur les définitions des logiques communicationnelles, de la communication médias et hors médias, des outils de communication ainsi que sur une réflexion personnelle. Nous tenons dès lors à préciser que ce classement n'a aucune prétention scientifique.

Nous avons défini la communication fonctionnelle comme un type de communication cherchant principalement à provoquer « un changement dans la manière de penser ou le comportement d'autrui » (Dacheux, 1994, p.29). Ce type de communication serait plutôt à sens unique et placerait le relationnel en second plan face à une volonté persuasive. D'après cette définition, nous sommes d'avis que les outils tels que la communication éditoriale, les relations avec les médias de masse, le lobbying, le marketing et la publicité commerciale sont à rapprocher de cette logique de communication.

La communication relationnelle se définissait, quant à elle, comme une communication principalement fondée sur l'idée de partage et d'échange entre l'organisation et son public cible (Carion, 2010). Le but de cette logique communication est plus d'établir du lien social et de sensibiliser que de chercher à provoquer un comportement bénéfique à l'organisation. L'attention est ici portée sur le destinataire du message communicationnel. Nous classerions donc dans ce type de communication les outils tels que la communication événementielle, la publicité sociale et le marketing direct.

Outil hybride entre la logique persuasive et relationnelle, la communication digitale serait à placer au sein des deux logiques. Le digital est un excellent outil afin de créer du lien avec les publics de l'organisation, surtout le public jeune, et constitue également un outil de grande efficacité persuasive.

Nous remarquons donc que les outils placés dans la logique fonctionnelle de la communication appartiennent à la communication « médias » tandis que ceux classés dans la logique relationnelle font partie des outils de communication « hors médias » ; la communication digitale faisant, elle, partie des deux modes de communication.

Dans le chapitre suivant, la classification des outils de communication selon leur caractère fonctionnel ou relationnel sera mise en débat par différents auteurs dans le cadre de la communication non marchande. La communication de type fonctionnelle (ou « médias ») est-elle alors propre au monde marchand, et la communication relationnelle (ou « hors médias ») propre au monde non marchand, comme le stipulaient précédemment certains auteurs ?

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés à l'identité et à la communication des organisations. Nous avons tout d'abord défini la communication et distingué ses logiques fonctionnelle et relationnelle. Ces deux notions nous seront utiles pour la suite de ce mémoire lorsque nous aborderons la question de la communication dans le secteur non marchand. Nous avons ensuite défini les notions de communication

interne et externe en soulignant le caractère obsolète d'une séparation des deux termes étant donné leur complémentarité.

Afin d'aborder la notion d'identité, nous avons présenté le prisme de l'identité de Kapferer et ses six facettes constitutives. Ce prisme constitue un outil efficace dans la présentation globale de l'identité d'une organisation et permet à cette dernière de construire une communication efficace sur la base des apports de chaque facette du prisme.

Nous avons ensuite abordé les outils de communication les plus fréquemment utilisés par les organisations en nous basant sur la littérature et en nous focalisant sur les outils de communication externe. Des relations presse au lobbying, en passant par la publicité ou le marketing, nous avons ainsi pu avoir un aperçu des outils majeurs en communication. Enfin, nous avons clôturé ce chapitre par une classification des outils de communication externe selon les deux logiques communicationnelles (fonctionnelle/relationnelle) et modes de communication (médias et hors médias). Cette classification a mené à nous questionner sur le lien entre l'identité d'une organisation et sa manière de communiquer.

Dans les chapitres suivants, nous aimerions approfondir cette question en nous intéressant à la communication du secteur non marchand. Nous aimerions répondre aux interrogations suivantes : quelles sont les spécificités de la communication des organisations non marchandes ?

Quels rapports les organisations non marchandes devraient-elles entretenir avec le marketing et la communication de type fonctionnelle ?

Existe-t-il des outils de communication propres au monde non marchand ?

CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION DU SECTEUR NON MARCHAND

Pour bon nombre d'organisations non marchandes, quel que soit leur projet ou leur taille, pouvoir bien communiquer est une nécessité, que cela soit avec leurs publics, les potentiels bénévoles, les médias ou les politiques. Les organisations du secteur non marchand doivent-elles pour autant utiliser tous les moyens communicationnels disponibles pour faire passer leur message ? Médias de masse, publications, sites web, réseaux sociaux sont autant de

moyens, généralement empruntés au monde des entreprises, permettant aux organisations non marchandes de communiquer. Doivent-elles cependant négliger des moyens plus relationnels tels que les rencontres en face à face, et les événements ?

A priori, la communication, qu'elle soit utilisée par des organisations marchandes ou non marchandes, reste identique. L'identification des cibles, des messages-clés, les objectifs poursuivis... ces étapes sont inhérentes à la communication aussi bien dans les entreprises que dans les associations ou clubs-service. Pourtant, quand il s'agit des outils utilisés, de nombreux auteurs s'interrogent sur la légitimité des techniques communicationnelles marchandes dans le secteur non marchand. Les techniques du marketing et de la communication peuvent-elles alors être transposées aux réalités du monde non marchand ? Nous allons tenter d'apporter des éclaircissements à cette question dans ce chapitre.

Tout d'abord, nous distinguerons les différents types d'organisation du monde non marchand suivant la typologie de Pierlot et Thomas et celle de Hély. Nous évoquerons ensuite deux changements majeurs pour les associations qui tendent à les rapprocher du monde des entreprises. Les dissemblances entre le monde marchand et non marchand seront ensuite mises en lumière sur la base de trois critères. Enfin, nous terminerons ce chapitre par un débat d'auteurs quant à la légitimité du marketing, propre à la logique fonctionnelle de la communication, au sein du secteur associatif.

1. Une typologie des organisations du secteur non marchand

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons distingué les organisations marchandes des organisations non marchandes. Ce point s'intéressera de manière plus précise au secteur non marchand en développant une typologie des différents types d'associations.

Pierlot et Thomas se sont interrogés sur la place du non marchand dans l'économie et ont mis en évidence trois types d'organisations non marchandes : les organisations du secteur privé sans but lucratif avec subsides publics et dons (comme AFS), celles du secteur privé sans but lucratif financées exclusivement par les cotisations de leurs membres et par les dons

de particuliers (comme le Rotary International) et enfin, les organisations du secteur public sans but lucratif (comme l'enseignement ou la santé) (Pierlot & Thomas, 2016, pp.16-18). Nous ne nous focaliserons dans ce mémoire que sur les deux types d'organisations sans but lucratif du secteur privé.

Le sociologue Matthieu Hély propose également une typologie des organisations du secteur non marchand (reprise et développée par François Mayaux). Il y distingue quatre types d'« entreprises associatives ». Tout d'abord, Hély présente les « entreprises associatives gestionnaires » et les « entreprises associatives partenaires » qui sont toutes deux essentiellement financées par des fonds publics (Hély, 2009, p.112). Les « entreprises associatives partenaires » se distinguent des « gestionnaires » par la présence de « nombreux bénévoles et l'attachement à un projet fondateur [qui] garantissent une certaine indépendance dans la gestion et les orientations collectives » (*Ibid.*, p.112).

Ensuite, les « entreprises associatives marchandes » sont caractérisées par une petite structure, souvent présentes dans le marché du loisir, du tourisme, de la culture ou du sport (Mayaux, 2009, p.114). Ces associations subsistent essentiellement grâce aux cotisations des adhérents et à la vente de prestations de services (cours, spectacles, séjours, etc.) (*Ibid.*, p.115). Même si elles adoptent des « configurations marchandes », la finalité de ces entreprises associatives marchandes reste bien « non lucrative » (Hély, 2009, p.114). Elles recourent beaucoup au bénévolat et sont dirigées par un président (Mayaux, 2009, p.115).

Enfin, les « entreprises associatives mécénales » sont des organisations qui sont actives dans la solidarité internationale, la lutte contre des maladies et la défense des causes et des droits (Hély, 2009, p.117). Ce type d'association est financée par la collecte de dons et des opérations de mécénat (Mayaux, 2009, p.115).

2. Les évolutions du monde non marchand : une réalité proche des entreprises ?

Dans cette partie, nous tenterons de montrer que les organisations non marchandes, qu'il s'agisse de structures de très petite taille ou d'organismes

nationaux, tendent à se rapprocher des organismes marchands en certains points. Ainsi, les évolutions actuelles favorisent deux changements majeurs pour les associations qui amènent un rapprochement entre les secteurs marchand et non marchand : l'internationalisation et la professionnalisation.

D'une part, à l'heure où le monde entier est en permanente relation, le phénomène d'internationalisation n'épargne pas le secteur non marchand. Qu'il s'agisse d'une association locale ou nationale, l'internationalisation est une réalité pour bon nombre d'organisations aujourd'hui (Libaert & Pierlot, 2009, p.157). La constitution de réseaux associatifs (comme le jumelage entre associations) et l'utilisation d'Internet sont des facteurs ayant favorisé le phénomène (*Ibid.*, p.158). En effet, Internet et les réseaux sociaux permettent aux organisations non marchandes un rayonnement international à faible coût (*Ibid.*, p.158).

Si cette internationalisation permet aux petites structures de se faire connaître à travers les frontières, celle-ci accroît également la concurrence dans le milieu. Car, bien qu'elles ne le reconnaissent pas souvent, les associations évoluent dans un monde concurrentiel, que ce soit avec des entreprises ou avec d'autres associations qui œuvrent dans le même marché (Libaert & Pierlot, 2009, p.159). Ainsi, les organisations non marchandes développent également une professionnalisation dans leurs actions de communication depuis quelques décennies (Carion, 2010 ; Libaert & Pierlot, 2009, p.159). Ces organisations sont confrontées à divers objectifs communicationnels : informer et faire réfléchir leur public, façonner leur image pour se différencier des autres organisations agissant pour la même cause, susciter des dons,... (Carion, 2010). Pour se démarquer, les associations ont alors recours à « des techniques communicationnelles inspirées du monde marchand tout en ne voulant pas trahir leurs valeurs et missions propres » (*Ibid.*). Les organisations non marchandes sont alors souvent tiraillées entre un mode de communication fonctionnel et un mode de communication relationnel, deux modes de communication que nous avons définis dans le chapitre 2 (Carion, 2010).

3. Les spécificités de la communication non marchande

Nous nous intéresserons dans ce point à trois distinctions importantes des organisations non marchandes, par rapport au secteur marchand, à savoir la mission et les objectifs poursuivis, les parties prenantes externes et la participation des bénévoles. Pour ce faire, nous nous baserons sur les écrits de Libaert, Pierlot, Gallopel-Morvan et Dacheux, sur les caractéristiques des associations présentées par Mayaux ainsi que sur les parties prenantes essentielles aux associations évoquées par Hély.

3.1. La mission et les objectifs poursuivis

Une première caractéristique distinguant les associations des entreprises est la mission sociale poursuivie. Ces dernières visent à créer, entretenir et rétablir du lien social, contrairement aux entreprises qui adressent leurs biens et services à des clients (Libaert, 2008, p.256). Cependant, il est vrai qu'aujourd'hui de plus en plus d'entreprises considèrent également devoir poursuivre une mission sociale et être socialement responsables (Mayaux, 2009, p. 105). Toutefois, à la différence des entreprises, les associations considèrent la mission sociale comme leur mission première. Ainsi, selon Gallopel-Morvan, les associations ont pour mission « d'introduire de nouvelles attitudes et habitudes qui vont apporter une plus-value sociale — individuelle et collective » (2008, p.11).

Les objectifs principaux des organisations non marchandes sont identiques à ceux des organisations marchandes, à savoir « faire connaître », « faire adhérer » et « faire changer » (Libaert & Pierlot, 2009, p.102). Cependant, à la différence des organisations marchandes, le troisième objectif ne concerne pas uniquement un acte d'achat mais bien un changement de comportement plus général et basé sur le long terme pour l'individu. Il s'agira également d'engager les parties prenantes via le bénévolat ou les dons (*Ibid.*, p.102).

3.2. Les parties prenantes externes

Les associations se différencient également des entreprises car elles sont caractérisées par un « double marché » avec d'une part les bénéficiaires, à qui l'association fournit des biens ou services, et d'autre part les donateurs, qui

lui fournissent des ressources (Shapiro *in* Mayaux, 2009, p.108). Nous nous tenons alors face à deux types de parties prenantes importantes pour les associations. Une distinction doit alors être faite entre les stratégies communicationnelles pour l'attraction des ressources (donateurs) et celles pour l'allocation des ressources (bénéficiaires) (Mayaux, 2009, p.108).

Cependant, au-delà de ce « double marché », les associations sont également définies par un réseau relationnel, c'est-à-dire tous les interlocuteurs extérieurs à l'association, autres que les bénéficiaires et donateurs, mais qui peuvent jouer un rôle dans la mission de l'association (Mayaux, 2009, pp.109-110). Dès lors, l'association doit également être en relation avec divers publics secondaires externes. De nombreux auteurs ont d'ailleurs montré que les associations tendent à être en contact avec des publics différents plus nombreux que ceux avec lesquels une entreprise est en relation (*Ibid.*, p.110).

Hély, quant à lui, propose de mettre en relation sa typologie des associations avec les parties prenantes qui leur importent le plus. Ainsi, les « entreprises associatives gestionnaires », dans leur communication externe, se focalisent sur les financeurs publics et les bénéficiaires de leurs services (Mayaux, 2009, p.115). Les « entreprises associatives partenaires », quant à elles, ont tendance à orienter leurs stratégies communicationnelles vers les financeurs publics, les membres militants et les bénévoles (*Ibid.*, p.115). Ensuite, les « entreprises associatives marchandes » développent des stratégies pour leurs adhérents et bénévoles (*Ibid.*, p.115). Enfin, les « entreprises associatives mécénales » se focalisent sur les financeurs privés dans une logique de *fund raising* (*Ibid.*, p.115).

3.3.Le bénévole, au cœur du non marchand

Une autre caractéristique est l'importance de la participation et de la reconnaissance des membres bénévoles d'une association. La participation se doit d'être un acte social, volontaire, solidaire et gratuit (Dacheux, 2005, p.100). Ainsi, toute personne impliquée dans une association aurait une « envie d'agir », principalement motivée par trois éléments : « l'estime et la confiance en soi, l'estime et la confiance en l'autre, ainsi que l'intérêt pour le projet » (*Ibid.*, p.105). De plus, les bénévoles offrent de leur temps à

l'association, pour autant qu'ils y trouvent « une gratification symbolique sous forme de reconnaissance » (Libaert & Pierlot, 2009, p.64). De ce fait, au sein des associations, la communication se tourne davantage vers un mode relationnel qu'utilitaire qui, lui, s'observe plus parmi les entreprises (*Ibid.*, p.64).

Le don d'argent et de temps se trouvant au cœur de l'activité des organismes non marchands, il est logique qu'il se reflète dans leur communication, via des valeurs de solidarité et de reconnaissance. La communication des organismes non marchands reflète également cette volonté de création, d'entretien et de renforcement du lien social qui leur est propre.

4. L'utilisation du marketing au sein des organismes non marchands

Dans le point précédent, nous avons relevé certaines différences entre le secteur marchand et non marchand en termes communicationnels. Faut-il cependant scinder les deux secteurs quand il s'agit de la communication ? Divers auteurs se sont posé la question de la légitimité des techniques de communication marchande pour les organismes non marchands. Ainsi, comme nous l'avions évoqué précédemment, les organisations non marchandes sont souvent tiraillées entre un mode de communication fonctionnel, propre aux entreprises, et un mode de communication relationnel, propre aux associations (Carion, 2010). Nous présenterons alors l'avis de différents auteurs quant à l'utilisation de techniques de marketing, symbolisant la logique fonctionnelle, dans le secteur non marchand et émettrons des pistes quant à la démarche communicationnelle adéquate pour ces organisations.

4.1. Débat d'auteurs sur la question de la légitimité du marketing dans le non marchand

De nombreux auteurs se sont posé la question de la légitimité du marketing dans le secteur non marchand. En effet, le marketing étant né dans les grandes entreprises commerciales, est-il alors légitime que celui-ci s'intéresse à « des organisations fort différentes dans leurs finalités et dans leurs modes de fonctionnement » telles que les associations ? (Mayaux, 2009, p.98).

Parmi les critiques formulées à l'encontre de l'élargissement du marketing aux organisations non marchandes, certains auteurs soulignent le fait que la démarche marketing et ses méthodes et techniques seraient néfastes aux associations (Mayaux, 2009, p.101). Une des grandes figures contestataires à cette insertion du marketing au sein du non marchand est Eric Dacheux, professeur en sciences de l'information et de la communication. D'après lui, les organisations non marchandes privilégieraient le marketing et le mode de communication fonctionnel plutôt que le relationnel, ce qui porterait préjudice aux associations, les éloignant de leur mission sociale (Dacheux, 2005, p.7). En effet, il affirme que le marketing fait « l'impasse sur l'identité de l'association » en offrant des réponses égales à tous types d'organisations sans tenir compte des spécificités de chacune d'elles (*Ibid.*, p.35). Une autre critique concerne l'inefficacité de la communication externe lorsque celle-ci répond uniquement à une démarche marketing. Si l'organisation tente de satisfaire les attentes de son public cible au détriment de la diffusion de ses propres valeurs, l'inefficacité sera de mise (*Ibid.*, p.62). Dacheux précise alors que c'est l'identité de l'organisation qui doit fonder la communication et non l'inverse (*Ibid.*, p.62). Cela amène Dacheux à évoquer une autre conséquence néfaste de l'utilisation du marketing : la perte de sens du message. Ainsi, il explique qu'une association ayant recours aux techniques du marketing aurait pour conséquence la perte de distinction de ses messages avec les messages d'entreprises lucratives (*Ibid.*, p.63). Dacheux conclut en affirmant qu'il ne peut y avoir de marketing sans marché. Or les associations « n'ont pas pour vocation en tant que telle de répondre à la demande » mais plutôt de transformer le social (*Ibid.*, p.64). Ces manquements et critiques adressés au marketing l'amènent donc à réfuter l'usage du marketing au sein des organismes non marchands.

D'autres auteurs sont, eux, plus nuancés concernant l'usage du marketing dans le secteur non marchand. Si Florence Carion adhère au point de vue de Dacheux selon lequel un grand nombre de techniques de la communication fonctionnelle, telles que les grands événements médiatiques ou le recours à des « stars », sont purement persuasives et ne favorisent en aucun cas une participation du public, celle-ci relativise tout de même les propos de

Dacheux (Carion, 2010). En effet, pour Carion, toutes les techniques de la communication fonctionnelle ne sont pas à rejeter. Le mailing, le lobbying ou le recours aux médias de masse peuvent ne pas être considérés comme des outils purement persuasifs et peuvent permettre au public une certaine réflexion et participation (*Ibid.*). Selon Carion, certaines techniques de la communication fonctionnelle peuvent, si elles sont pensées de manière réfléchie, amener le public à une forme de participation (*Ibid.*). Selon elle, si le marketing est effectivement utilisé par de nombreuses organisations non marchandes, l'objectif de ces dernières n'est nullement lié à la rentabilité ou à la croissance financière mais vise plutôt à faire adhérer le public aux valeurs de l'association, à faire des dons ou à participer à des actions (*Ibid.*). Ainsi, même si les associations recourent à des techniques communicationnelles issues du marketing, leurs stratégies communicationnelles sont différentes de celles des entreprises et adaptées à leur réalité (*Ibid.*). De ce fait, pour Carion, le marketing ne va pas à l'encontre « des spécificités associatives et n'exclut pas forcément les objectifs de mobilisation, de conscientisation et d'information critique au cœur de l'identité associative » (*Ibid.*). Le marketing devrait alors être considéré comme un outil permettant de doter les associations « d'une dynamique de développement, en leur donnant la possibilité d'être plus présentes, plus persuasives et plus efficaces » (*Ibid.*). Plus concrètement, le marketing répondrait à la nécessité de l'association de mieux cibler son public pour mieux communiquer avec lui afin d'atteindre les objectifs fixés (*Ibid.*). Il aurait, au sein des associations, deux grands rôles : « étudier les besoins des populations soutenues par l'association et analyser les moyens de mobiliser les ressources nécessaires à la satisfaction de ces besoins » (*Ibid.*).

Dans le même courant d'idée que Carion, François Mayaux fait remarquer qu'il est fréquent de voir des associations expérimenter au quotidien l'efficacité d'une démarche marketing dans leurs actions de communication tout en restant fidèles à leurs valeurs (Mayaux, 2009, p.101).

Un autre auteur, Flipo, estime que « les causes sociales, malgré leur vocation désintéressée, doivent toujours « vendre » à leur public des idées, des projets ou des changements de comportement » (*in* Carion, 2010). Le marketing

aurait alors sa place dans les associations afin de gérer de manière optimale les relations avec les publics (*in* Carion, 2010).

4.2. Quel type de démarche communicationnelle pour le secteur non marchand ?

4.2.1. Pour une démarche centrée sur une communication relationnelle (Dacheux)

Dacheux propose diverses pistes « menant à un renouvellement de la communication des associations » afin de contrer les effets pervers du recours au marketing dans le secteur non marchand (Dacheux, 2005, p.7). D'après l'auteur, les organisations, dans leur communication, doivent trouver un équilibre entre l'expression de leurs valeurs et idées propres (le fond), sa traduction linguistique et graphique (la forme), les moyens techniques et financiers dont elles disposent pour véhiculer ces idées (le médium) et les caractéristiques socio-culturelles de leurs cibles (le public) (*Ibid.*, p.124). Pour cela, il recommande trois types de techniques de communication qui respectent à la fois l'éthique associative, l'identité des organisations et leurs valeurs. Ces techniques, directement inspirées de la communication de type relationnel où la participation occupe une place importante, sont les mises en scène *mass* médiatique, les communications médiatisées et les communications directes (*Ibid.*, p.128). La première technique concerne l'utilisation de diverses méthodes communicationnelles pour amener les médias de masse à s'intéresser aux actions des organisations non marchandes (*Ibid.*, p.129). Ces méthodes peuvent consister en le fait de se positionner comme une source de confiance sur un thème précis pour les journalistes, de recourir à des personnes d'influence comme relais médiatique ou de détourner des slogans célèbres (*Ibid.*, pp.129-132). La seconde technique propose de diffuser ses messages, non pas vers des médias de masse mais plutôt vers des médias locaux ou des médias propres à l'organisation (ses publications, son site Internet) afin de diffuser ses idées (*Ibid.*, pp.132-133). Enfin, la dernière technique évoquée par Dacheux concerne les communications directes qui auraient un impact persuasif plus important que les communications passant par les médias, car elles permettent à l'organisation d'avoir un contact direct

et personnel avec son public (Dacheux, 2005, p.134). Pour Dacheux, ces techniques, à favoriser dans le monde non marchand, se démarquent de celles employées par les entreprises et sont généralement plus créatives et moins onéreuses (*Ibid.*, p.135).

4.2.2. *Pour une articulation des logiques fonctionnelle et relationnelle dans le non marchand (Carion, Pierlot et Thomas)*

Carion, Pierlot et Thomas font partie des auteurs qui prônent la compatibilité des deux visions de la communication associative, à savoir la logique fonctionnelle et la logique relationnelle, et ils recommandent un équilibre entre celles-ci dans les stratégies de communication des organisations à but non lucratif. En effet, pour assurer leur survie, les organisations non marchandes doivent concilier ces deux logiques communicationnelles.

Pour Carion, les organisations non marchandes doivent, d'une part, sensibiliser le public et les réunir autour d'une cause ou d'un projet et d'autre part, récolter les fonds nécessaires à la réalisation de leur projet (Carion, 2010). Ainsi, l'utilisation de techniques de communication relationnelle seule ne peut assurer à l'association l'aboutissement de son projet (*Ibid.*). Les actions de communication combinant les logiques fonctionnelle et relationnelle peuvent alors présenter « un équilibre intéressant et original, permettant aux organisations de concilier les différentes facettes de leurs missions d'intérêt général » (*Ibid.*). L'auteure distingue alors quatre catégories de pratiques communicationnelles efficaces au sein du secteur non marchand : les stratégies médiatiques (événements médiatiques, recours à des personnalités, messages publicitaires ou liens avec les médias de masse) ; les productions communicationnelles de l'organisation qui sont directement destinées au public (principalement au travers des mailings) ; les stratégies de lobbying et les tactiques mises en œuvre pour collaborer avec le monde marchand (comme les « produits-partage » et le sponsoring) (*Ibid.*).

Pour Pierlot et Thomas, la communication du non marchand doit non seulement viser l'échange, la discussion et la participation, via la communication relationnelle, mais aussi viser « l'efficacité du processus communicationnel » par des techniques, médias et outils propres à la

communication fonctionnelle qui permettront à l'organisation de mener à bien sa mission (Pierlot & Thomas, 2016, p.142).

4.2.3. Pour un « marketing relationnel »

Selon François Mayaux, la solution à ce débat sur la légitimité du marketing dans le secteur associatif serait « d'adapter le marketing d'entreprise en tenant compte de certaines spécificités des associations » ou même de modifier le concept du marketing « pour que cette discipline puisse s'adapter aussi bien aux entreprises qu'aux organisations à but non lucratif » (Mayaux, 2009, p.102). En effet, pour lui, le marketing est un moyen essentiel aux organisations non marchandes d'atteindre leurs objectifs et de mener à bien leur projet. Cependant, le marketing « classique » n'apporterait pas de réponses pertinentes au secteur non marchand. C'est ainsi qu'il propose une nouvelle approche, le « marketing relationnel », qui s'appuie sur les notions de projet et de réseau (*Ibid.*, p.4). Dans cette optique, les organisations non marchandes devraient cibler les parties prenantes adéquates (réseau externe, bénévoles, salariés, adhérents), les comprendre et mener envers celles-ci des actions adaptées afin de se différencier de la concurrence et mener à bien leur projet (*Ibid.*, p.29).

Elargir la notion de marketing à d'autres secteurs que le secteur purement lucratif nécessiterait de revoir la définition de ce concept. Après avoir analysé quatre définitions du marketing données par divers auteurs (Grégory, Jolibert, Marion, AMA), Mayaux propose sa définition « élargie » du marketing qui pourrait alors s'appliquer aux organisations à but non lucratif : le marketing vise à « permettre à une organisation de mieux piloter les échanges avec ses différentes parties prenantes dans une situation de concurrence » (Mayaux, 2009, p.104).

CONCLUSION DU CHAPITRE

<p>Au terme de ce chapitre, nous avons exposé certaines spécificités communicationnelles du secteur non marchand par rapport aux organisations marchandes.</p>
--

Nous sommes partis du postulat que, bien que d'identité différente, les organisations, qu'elles soient marchandes ou non marchandes, recourent aux mêmes techniques de communication. Afin d'aborder ce point, nous nous sommes tout d'abord penchés sur les différents types d'organisations marchandes en nous basant sur les typologies de Pierlot et Thomas et de Hély. Cet apport théorique nous permettra par la suite de classer avec précision nos organisations étudiées.

Nous avons ensuite tenté de faire un rapprochement entre le secteur marchand et non marchand en évoquant deux changements majeurs dans le secteur des associations : l'internationalisation et la professionnalisation. Cependant, nous avons également listé, dans un point suivant, les dissemblances entre les deux secteurs au niveau de leur gestion communicationnelle. Ainsi, ils diffèrent quant à la mission et aux objectifs poursuivis, quant à leurs parties prenantes et au recours à des bénévoles. Ces critères seront utilisés par la suite afin d'analyser nos organisations étudiées.

Nous avons terminé ce chapitre par un débat concernant l'utilisation des techniques de marketing au sein des organisations non marchandes. De nombreux auteurs se sont interrogés sur la légitimité des techniques communicationnelles marchandes dans le secteur associatif. Nous avons alors dressé un état des lieux de la question en confrontant les points de vue de multiples auteurs.

Enfin, sur la base des apports de chacun, nous avons développé les trois démarches communicationnelles préconisées pour le secteur non marchand. Alors que Dacheux recommande une démarche centrée sur une communication relationnelle, plusieurs auteurs sont quant à eux pour une articulation des logiques fonctionnelle et relationnelle. Aux frontières de ces deux démarches, Mayaux opte lui pour la redéfinition du concept de marketing et propose sa définition du terme, plus adaptée aux deux secteurs.

Le débat reste ouvert quant à l'efficacité de ces démarches communicationnelles dans le secteur non marchand. L'utilisation du marketing et le respect des valeurs de l'association sont-ils réellement

compatibles ? Comment toucher efficacement son public cible en ne brisant pas le lien de l'association avec ses valeurs ? Dans la partie empirique, nous questionnerons les responsables des trois organisations étudiées sur ces questions.

CHAPITRE 4 : PUBLIC CIBLE : LES JEUNES ET LA MULTICULTURALITÉ

Ce chapitre est le fruit de constatations tirées des entretiens effectués avec les responsables des organismes étudiés. Ces constats nous ont menés à nous interroger sur la multiculturalité dans le ciblage du public envers qui les organismes actifs dans les immersions à l'étranger communiquent. Le marché des immersions culturelles et linguistiques vise, de manière globale, à permettre à de futurs adultes de s'ouvrir au monde et de découvrir l'autre par une immersion totale dans sa culture. Nombreux sont les organismes vantant les bienfaits d'une telle expérience pour le développement d'une entente et d'une tolérance entre les peuples du monde entier. Cependant, si ces organisations cherchent à promouvoir des valeurs telles que la tolérance et l'ouverture, l'appliquent-elles également dans le ciblage de leur public? Ainsi, nous pourrions nous poser la question des catégories sociales visées dans la promotion des séjours d'immersion à l'étranger, de l'inclusion d'ethnies diverses et de la représentation des jeunes dans la communication des organisations.

Dans ce chapitre, nous aimerions porter notre attention sur les techniques de communication mises en place envers les jeunes, ainsi qu'à la communication multiculturelle, en abordant le concept de marketing ethnique. Cet apport théorique sera ensuite testé dans la partie empirique par l'analyse des publications de nos trois organisations étudiées.

1. Communiquer envers les jeunes

Tout produit ou service s'adresse à « une cible de consommateurs privilégiés aux caractéristiques d'âge spécifiques » (Tréguer & Segati, 2005, p.15). Dans le cas des organisations proposant des immersions culturelles et linguistiques, le public cible est constitué de jeunes de 15 à 19 ans. La segmentation par l'âge est un critère souvent utilisé en marketing, dû à sa pertinence et à sa

simplicité (Tréguer & Segati, 2005, p.16). Les organisations recourent alors à des techniques diverses afin d'atteindre leur cible de manière efficace. Nous aborderons ci-après les techniques admises par plusieurs auteurs spécialisés dans le marketing et la communication envers les jeunes.

D'après Tréguer et Segati, les campagnes de communication adaptées aux jeunes doivent être en accord avec l'univers et les valeurs de ceux-ci (2005). Une campagne réussie misera sur des messages stimulants, voire humoristiques, et diffusés sur une multitude de supports (*Ibid.*). Les deux auteurs recommandent également aux organisations d'être présentes dans les endroits habituellement fréquentés par les jeunes (écoles, festivals) (*Ibid.*).

Selon Katherine Khodorowski, auteure de l'ouvrage « Marketing et communication Jeunes - Vendre aux générations Y et Z », pour qu'une campagne communicationnelle adressée aux jeunes soit un succès, celle-ci doit associer les deux symboles de l'image des jeunes : la « cool attitude » et les « baskets » (2015). Tout d'abord, la « cool attitude » est « synonyme de décontraction et de détachement » (*Ibid.*). Ensuite, les « baskets » désignent « les chaussures de sport détournées, devenues pour les jeunes des objets cultes, les accessoires de mode les plus prisés » (*Ibid.*).

Pour Martin Crepy, les marques doivent permettre aux jeunes de se projeter et doivent proposer un univers en créant une « expérience client » autour d'un concept (Crepy, 2010). De plus, dans le but d'intéresser les jeunes, les organisations doivent provoquer un phénomène d'identification entre les jeunes et les valeurs qu'elles souhaitent diffuser (*Ibid.*). Enfin, les jeunes ont besoin de se sentir impliqués. Leur permettre de devenir des ambassadeurs d'une organisation ne fera qu'accroître leur adhésion à celle-ci (*Ibid.*).

2. Le marketing ethnique et ses variantes stratégiques²

La Belgique, terre d'immigration, regroupe en son territoire de nombreux ressortissants d'origines diverses, d'Europe et d'ailleurs (Ammi, 2005,

² Il s'agit là d'un point que nous avons souhaité aborder suite à des constatations tirées de notre analyse de la population belge participant à une immersion de longue durée à l'étranger ainsi que des entretiens effectués avec les responsables des organisations étudiées. Ce point mériterait cependant d'être approfondi, pour le cas de la Belgique, dans un futur écrit.

p.163). Au 1^{er} janvier 2015, les principales nationalités d'origine étrangère vivant en Belgique émanent de la France et de l'Italie (13% chacun), des Pays-Bas (12%) et du Maroc (7%) (Myria, 2016, p.60). De manière globale, la plupart des personnes de nationalité étrangère proviennent de l'Union européenne (France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Espagne,...). Parmi les ressortissants des pays tiers non européens, deux principales nationalités se distinguent : les Marocains (représentant 7% de la population) ainsi que les Congolais (2%) (*Ibid.*, p.60). En ce qui concerne les personnes d'origine étrangère ayant acquis la nationalité belge, les Marocains et les Turcs sont très largement représentés : ils représentent respectivement 24% et 13% de l'ensemble des étrangers devenus Belges (*Ibid.*, p.60). On trouve ensuite les Italiens (12%), les Français (5%) et les Congolais (4%) (*Ibid.*, p.60).

Nous pouvons dire que la Belgique est une société multiculturelle, définie comme une société qui fait coexister en son territoire « plusieurs segments de population qui se différencient par la pratique d'une langue ou d'une religion autre que celle du groupe majoritaire » ou par la référence à une identité culturelle spécifique (Myria, 2016, p.165). Les membres d'une société multiculturelle ont alors des comportements et besoins spécifiques selon leurs valeurs, leur religion ou leur culture (Ammi, 2005, p.227). Afin de répondre aux besoins des différentes communautés d'une société, certaines organisations ont mis au point un marketing ethnique. Dans ce point, nous définirons ce type particulier de marketing et nous en présenterons ses variantes. Cela nous permettra par la suite de comprendre si les organismes belges proposant des immersions à l'étranger cherchent ou non à intégrer les différentes communautés présentes en Belgique dans leur communication.

Anne Sengès définit le marketing ethnique comme une approche communicationnelle prenant en compte les différentes ethnies et communautés dans la population (Sengès, 2003). Ainsi, la société est perçue comme « un agrégat de communautés qui se distinguent par leurs modes de consommation, leurs styles de vie, leurs langages, leurs façons de s'habiller, leurs loisirs » (*Ibid.*). Le marketing ethnique vise alors à lancer des campagnes communicationnelles et des produits qui reflètent les envies et besoins de diverses ethnies (*Ibid.*). Tréguer et Segati parlent dans ce cas de

« micro-marketing ». Pour eux, il s'agit d'une stratégie de marketing ethnique qui cherche à modifier quelques composants marketing propres à certains produits ou services (le réseau de distribution, la langue des publicités, le choix de médias ethniques) afin que ceux-ci soit plus attractifs pour une cible ethnique bien déterminée (Tréguer & Segati, 2005, p.203).

Pour Sengès, la notion de marketing ethnique tend à s'orienter vers un marketing dit « multiculturel » (2003). Les populations se mélangeant de plus en plus, certains croient aujourd'hui en la fusion des cultures et suggèrent un marketing multiculturel (*Ibid.*). Pour Tréguer et Segati, la stratégie multiculturelle constitue une deuxième stratégie de marketing ethnique, avec laquelle les organisations tentent d'inclure toutes les ethnies dans leur stratégie marketing (2005, p.203).

Le terme de « marketing ethnique » peut également être utilisé afin de décrire la démarche marketing d'une organisation ne cherchant pas forcément à toucher une ethnie spécifique par sa communication ou ses produits mais plutôt à montrer son attrait pour les ethnies et cultures multiples afin de séduire le consommateur attiré par la diversité. Nous parlons alors de la « stratégie d'intégration » du marketing ethnique. Cette stratégie vise à inclure de manière systématique des mannequins d'origine africaine, asiatique ou latino à côté de « blancs » occidentaux dans leur communication (Tréguer & Segati, 2005, p.202). Le message sous-entendu de ce genre de stratégie marketing consiste à montrer que le produit ou service s'adresse à tous, quelle que soit la couleur de peau.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons abordé la question du ciblage des publics en communication et marketing.

Etant donné que les organisations actives dans les immersions culturelles et linguistiques ciblent tout particulièrement les personnes de 15 à 19 ans, nous avons porté notre attention sur la communication envers les adolescents et jeunes adultes. Les apports de Tréguer, Segati, Khodorowski et Crépy ont dressé un aperçu des techniques privilégiées par les organisations afin de toucher le public jeune. Ainsi, les grandes

stratégies marketing et communicationnelles sont : une présence dans les lieux fréquentés par les jeunes, des messages stimulants et humoristiques, une intégration des valeurs favorisées par les jeunes et une possibilité d'implication et de gratification.

En outre, la Belgique accueillant en son territoire des ressortissants d'origines diverses, nous nous sommes ensuite penchés sur la notion de marketing ethnique, le but étant d'étudier la représentation de nationalités diverses dans la communication des trois organisations étudiées. Après avoir défini le marketing ethnique, trois variantes du concept ont été exposées : la stratégie de micro-marketing, multiculturelle et d'intégration.

CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE ET CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE

1. Le choix des organisations étudiées

Dans la seconde partie de ce mémoire, nous reprendrons les concepts de notre partie théorique afin d'étudier la communication de trois organisations. Nous avons choisi de nous intéresser à des organisations de statut identitaire distinct, appartenant aux secteurs marchand et non marchand. Notre analyse se déroulera selon une démarche comparative de la communication de ces trois organisations.

Nous avons premièrement choisi WEP (*World Education Program*), qui est une organisation du secteur privé à but lucratif. Cette organisation, créée en Belgique, possède aujourd'hui des bureaux dans plusieurs pays du monde (WEP).

Nous avons ensuite choisi d'étudier deux autres organisations, du monde non marchand cette fois, afin de déceler d'éventuelles différences et ressemblances dans leur manière de communiquer. Nous avons choisi de nous intéresser à AFS (*American Field Service*) et au Rotary International, deux associations pionnières des échanges de jeunes. D'après la typologie du monde non marchand de Pierlot et Thomas, AFS est une organisation du secteur privé, sans but lucratif et bénéficiant de subsides publics et de dons (Pierlot & Thomas, 2016, pp.16-18). Selon la typologie de Hély, celle-ci

appartient aux « entreprises associatives marchandes » et adopte des configurations marchandes, tout en gardant une finalité non lucrative (Hély, 2009, p.114). Cette association a été créée aux Etats-Unis et est présente dans 59 pays (AFS). La dernière organisation que nous avons choisie est le Rotary International. Cet organisme de clubs-service appartient au secteur privé, sans but lucratif et est financé exclusivement par les cotisations de ses membres et les dons de particuliers (Pierlot & Thomas, 2016, pp.16-18). Le Rotary International appartient à la catégorie des « entreprises associatives mécénales », selon la typologie de Hély (2009, p.117). En Belgique et au Grand-Duché du Luxembourg, le Rotary compte 273 clubs et environ 10.600 Rotariens (Rotary Belux).

Les différences de statut identitaire entre ces trois organisations nous ont conduits à les privilégier pour cette analyse. Nous aurions pu choisir d'autres organisations possédant les mêmes caractéristiques mais notre attention s'est portée sur les trois organismes ci-dessus, comme expliqué en introduction de ce mémoire.

2. Une démarche comparative en trois étapes

Afin d'obtenir des informations précises sur la communication des organisations étudiées, nous avons pris contact avec les chargés de communication ou les chargés de programmes des trois organismes. Pour WEP, nous avons contacté Adrien Buntinx, directeur de la communication et des relations publiques de WEP Belgique. Chez AFS, nous avons obtenu un entretien avec Carole Massonnet, chargée de communication et conseillère programme. Ces deux entretiens se sont déroulés dans les bureaux respectifs des deux organisations, à Bruxelles. Dans le cas du Rotary, nous avons contacté Danielle Baltus, la personne en charge de la Commission Nouvelles Générations/Jeunesse de l'un des districts du Rotary en Belgique, le district 1620³. Le Rotary ne disposant pas de bureaux, nous avons convenu d'un

³ Le Rotary, en Belgique, se subdivise en trois districts. Le district 1620 occupe la partie ouest du pays et regroupe les provinces du Hainaut, de Flandre Occidentale et une partie de la Flandre Orientale. Le district 1630 regroupe la partie est de la Belgique et le Grand-Duché du Luxembourg comprenant ainsi les provinces du Limbourg, de Liège, du Luxembourg et

entretien téléphonique. Nous avons mené des entretiens de type directif sur la base de la théorie du prisme de l'identité de Kapferer, des outils communicationnels utilisés et du recours à la publicité et aux techniques de marketing dans les organisations (Annexe B).

Par la suite, nous avons également contacté Philippe Doutrepoint, le président de la Commission Nouvelles Générations d'un autre district rotarien, le district 2170, afin de déterminer si la situation était identique d'un district à l'autre. De même, nous avons posé des questions aux responsables jeunesse de deux clubs rotariens (Liège et Louvain-la-Neuve) concernant leur manière de communiquer auprès des jeunes, afin d'obtenir des renseignements sur la communication du Rotary à un niveau local.

Suite à ces entretiens, nous avons déjà pu tirer quelques conclusions, qui ont alimenté notre réflexion sur un autre aspect, plus sociologique, de la communication. Ainsi, nous nous sommes posé la question de la multiculturalité dans le ciblage du public. C'est cette interrogation qui nous a menés à l'écriture du chapitre 4 sur le public cible des organisations proposant des immersions culturelles et linguistiques.

Dans le but de connaître le profil des étudiants partis en immersion avec nos organismes étudiés, nous leur avons soumis un questionnaire en ligne (Annexe F). Nous avons limité notre enquête aux francophones et avons créé trois questionnaires, propres à chaque organisation. Les enquêtes comptaient deux parties : la première concernait l'organisme et l'expérience du participant par rapport à celui-ci et la seconde concernait son profil (composition familiale, origines). Les questionnaires comprenaient des questions fermées, à choix multiples, ainsi que quelques questions ouvertes. Ils ont ensuite été partagés sur les réseaux sociaux et publiés dans les groupes Facebook regroupant les étudiants du monde entier partis avec AFS et le Rotary International (« *Ask an AFS'er !* », « AFS » et « *You know you're a*

le Grand-Duché du Luxembourg ainsi qu'une partie des provinces d'Anvers, de Namur, des Brabants flamand et wallon et un canton de France. Enfin, le district 2170 occupe la partie centrale de la Belgique et regroupe la région de Bruxelles-capitale ainsi que l'autre partie des provinces de Flandre Orientale, d'Anvers, des Brabants flamand et wallon, et de Namur (Rotary Belux).

Rotary Youth Exchange Student when... »). Les étudiants de WEP, quant à eux, ne disposent pas d'un groupe international sur Facebook. Nous avons donc compté sur notre réseau pour diffuser ce questionnaire en ligne. Le questionnaire a également été relayé par AFS à quelques-uns de leurs anciens étudiants. Ainsi, nous avons récolté 38 réponses d'étudiants belges partis avec WEP (Annexe G), 31 réponses de ceux partis avec AFS (Annexe H) et 108 réponses d'étudiants partis avec le Rotary International (Annexe I). Bien que le nombre de répondants varie d'une organisation à l'autre, cette enquête représente un échantillon théorique permettant de relever des éléments intéressants. Cependant, pour valider l'ensemble de ces informations, l'enquête devrait être diffusée plus largement, sur un échantillon beaucoup plus important. Il s'agit donc d'une enquête exploratoire dont les résultats sont considérés comme vraisemblables.

Enfin, nous avons également effectué une analyse sémiologique des brochures et publications des organisations dans le but d'étudier leurs messages communicationnels, les valeurs diffusées et la manière dont les organisations représentent leur public.

II – PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE 6 : DESCRIPTION DES ORGANISATIONS ET DE LEUR COMMUNICATION

Dans ce chapitre, nous présenterons consécutivement les trois organisations étudiées, tant au niveau de leur identité que de leurs outils de communication privilégiés. Pour ce faire, nous nous baserons sur le prisme de l'identité de Kapferer. Nous nous focaliserons sur les quatre premières facettes du prisme, qui concernent l'émetteur et sa relation avec le public. Les deux dernières facettes, propres au récepteur, seront quant à elles présentées dans le chapitre 8 de cette partie empirique. Les informations présentées dans ce chapitre proviennent des entretiens effectués avec les responsables de chaque organisation, des brochures ou du site Internet de WEP, AFS et du Rotary International.

1. World Education Program (WEP)

1.1. Présentation de l'organisation au regard du prisme de l'identité de Kapferer

1.1.1. La facette physique

WEP est une entreprise belge qui propose des séjours d'immersion culturelle et linguistique à l'étranger dans plus de soixante pays à travers le monde. Créée en 1988 par deux Liégeois, l'organisation propose aussi bien des programmes scolaires à l'étranger que des stages, du volontariat, des jobs, des tours du monde ou des projets au pair. Basée à Bruxelles, WEP dispose également de ses propres bureaux en Italie, en France, en Australie et en Argentine (WEP).

La mission de WEP est d'ouvrir les jeunes au monde en favorisant leur mobilité et de leur permettre de s'épanouir pleinement en vivant en immersion dans un pays étranger. Sa vision est « *d'accroître la notoriété de WEP et de faire en sorte que l'organisation soit présente dans la population des gens intéressés par des projets à l'étranger, que WEP soit une référence, soit un organisme important de son domaine et que cela se maintienne dans la durée* » (Adrien Buntinx).

WEP est active dans toute la Belgique : aussi bien en Wallonie qu'en Flandre et à Bruxelles. L'organisation dispose donc d'équipes francophones et néerlandophones pour répondre aux demandes de tous. Plus de quarante personnes sont employées au sein de l'organisation WEP en Belgique. L'équipe communication, quant à elle, représente une dizaine de personnes, soit un quart des employés de l'organisation. Chaque année, près de 2500 jeunes prennent part à l'un des programmes de WEP en Belgique. En ce qui concerne l'année scolaire à l'étranger, ils sont environ 560 Belges à vivre cette expérience chaque année (Adrien Buntinx).

1.1.2. La facette personnalité

L'organisation reflète une personnalité ouverte, disponible et jeune. L'équipe est très réactive et présente pour répondre aux moindres questions des jeunes souhaitant partir à l'étranger. De plus, bon nombre d'employés, chez WEP, sont également jeunes et amateurs de voyages, facilitant ainsi les contacts avec leur cible. Quant au nom de l'organisation, le nom WEP vient de *World Education Program* qui a été condensé pour faire plus court et est devenu WEP. Au départ, l'organisation s'appelait *World Exchange Program* car elle ne proposait que des séjours d'échange. Lorsque l'offre de ses programmes s'est diversifiée, WEP a changé le « *exchange* » en « *education* », insistant, sur le côté éducatif des séjours en immersion (Adrien Buntinx).

1.1.3. La facette relation

La population visée par WEP est majoritairement une population jeune, de 15 à 25 ans, qui est intéressée par une expérience d'immersion à l'étranger. Dans le cas du programme « *high school* », la population visée englobe des élèves de 15 à 19 ans. WEP communique également avec les parents. En effet, les parents sont impliqués dans la décision générale et ce sont eux qui financent généralement le projet. Alors que la communication envers les jeunes concerne surtout les projets de l'organisation, la communication envers leurs parents concerne davantage la possibilité d'accueil d'étudiants étrangers chez eux. Mais comme le précise Adrien Buntinx, « *la communication est tout de même plus ciblée vers le participant* ». WEP est également en contact avec la

presse et le monde politique, notamment dans le cadre du Plan Marshall ou du programme Expedis.

La relation entretenue avec la cible communicationnelle est basée sur la disponibilité constante des équipes de WEP. Ils tentent de créer une relation de proximité et d'écoute avec leur cible : « *Nous essayons d'être omniprésents, d'être clairs et de présenter les choses telles qu'elles sont mais donc surtout d'être très disponibles. Beaucoup de jeunes viennent nous voir une fois, deux fois, trois fois ; les parents aussi.* » (Adrien Buntinx).

1.1.4. La facette culture

Via ses projets et sa communication, WEP souhaite transmettre à ses participants des valeurs de tolérance, d'ouverture et de compréhension de l'autre. « *Toutes ces valeurs-là sont importantes pour nous et sont rendues possibles par le projet que l'on propose* » (Adrien Buntinx).

1.2.Présentation des outils et techniques de communication

WEP recourt à divers outils et techniques afin de toucher sa cible potentielle. L'organisation privilégie cependant la présence en ligne (site Internet et réseaux sociaux) et la présence sur le terrain, en participant à des salons, festivals ou événements qui attirent des personnes susceptibles d'être intéressées par leurs projets. Une de ses techniques est d'être présente aux endroits où se situent les jeunes (tels que les écoles) par l'affichage ou des séances d'information. WEP est particulièrement présente dans les festivals auxquels participent les jeunes. Lors de tels événements, l'organisation fait appel à des bénévoles pour promouvoir WEP et distribuer des brochures. Ces brochures constituent également un outil important dans la communication de l'organisation. Elles présentent l'entièreté des programmes proposés par l'organisation et toute l'information nécessaire sur les destinations. La brochure « Programmes scolaires à l'étranger » renseigne sur les programmes en fonction des destinations. Le *storytelling* occupe une place non négligeable dans ces brochures, des témoignages et photos d'anciens étudiants accompagnant le lecteur au fil des pages.

Au niveau de la communication digitale, celle-ci est très développée par WEP. Le site Internet et les réseaux sociaux sont des outils privilégiés par l'organisation pour entrer en contact avec son public. Le site Internet, très complet, reprend toutes les informations concernant les programmes de WEP et le planning des séances d'information. L'organisation est très présente sur les réseaux sociaux et dispose d'un compte Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest et YouTube. Sur ces réseaux, l'accent est mis sur les récits de voyage des participants WEP. La plupart des publications relatent ainsi l'expérience à l'étranger de jeunes partis avec un programme WEP. Un blog est également alimenté par les collaborateurs de WEP sur le thème des voyages.

Les relations presse occupent une place relativement importante chez WEP. L'avantage d'une organisation telle que WEP est sa facilité à raconter des histoires : « *Beaucoup de jeunes partent, font une première expérience de vie ; il y a des départs groupés, il y a beaucoup à dire et cela peut intéresser les médias* » (Adrien Buntinx). Elle vise ainsi les médias traditionnels classiques via l'envoi de communiqués de presse à des moments phares tels que les départs groupés au mois de juillet. Ces nouvelles sont souvent reprises par les grands quotidiens nationaux, comme la Libre Belgique ou Le Soir. La publicité et le marketing sont grandement utilisés par WEP, nous indique Adrien Buntinx. L'organisation mise même sur des réductions et *packages* pour inciter les jeunes et leurs parents à choisir WEP : voyage à New York offert pour les immersions longue durée aux Etats-Unis, réduction si les parents deviennent famille d'accueil, si un frère ou sœur est déjà parti avec l'organisation ou encore si l'étudiant a déjà pris part à un programme WEP.

2. AFS Programmes Interculturels

2.1. Présentation de l'organisation au regard du prisme de l'identité de Kapferer

2.1.1. La facette physique

AFS est une organisation internationale sans but lucratif, présente dans plus de cinquante pays et spécialisée dans l'échange de jeunes. Créée aux Etats-Unis après la Première Guerre Mondiale, AFS est une association active en Belgique depuis plus de 65 ans et qui y dispose de deux structures : une

francophone (AFS Belgique) et une néerlandophone (AFS Vlaanderen). Au sein du bureau francophone sont employées neuf personnes qui bénéficient de l'aide de nombreux bénévoles pour leurs projets. Parmi les employés d'AFS, une seule personne se charge de la communication pour toute la Wallonie et Bruxelles.

La mission d'AFS est de développer et favoriser l'apprentissage des relations interculturelles. Cela passe par quatre grands axes : l'éducation (animations pédagogiques dans les écoles), le bénévolat (des gens qui s'investissent bénévolement pour soutenir l'association), l'accueil de jeunes provenant des quatre coins du monde et les programmes scolaires ou de volontariat à l'étranger. En termes de vision, l'objectif d'AFS est de créer un monde plus pacifiste et juste, de donner le sentiment aux jeunes qu'ils font partie d'une communauté et d'arriver à véhiculer des expériences positives : « *Nous souhaitons faire en sorte que les gens, en rentrant de leur projet avec AFS se disent « mon voyage à l'étranger avec AFS était top parce qu'il y a eu un échange, parce que j'ai appris des choses » »* (Carole Massonnet).

2.1.2. La facette personnalité

AFS est née durant la Première Guerre Mondiale. A cette époque, des jeunes Américains ont mis sur pied un système d'ambulances mobiles et bénévoles, appelé « *American Field Service* » (AFS). Le but était de secourir les blessés civils sur les champs de batailles en Europe. Après la guerre, ces volontaires ont décidé de continuer sur cette voie, en cherchant à développer une meilleure compréhension des cultures dans l'objectif d'un monde pacifique. Dès le départ, AFS misait sur la tolérance, l'écoute et la proximité. Aujourd'hui, la manière dont communique AFS est toujours en lien avec son histoire et reflète un côté familial misant sur de fortes relations humaines ainsi que sur la proximité avec les participants. « *Notre objectif, dans tout ce que nous faisons, doit être vraiment de marquer les gens et de leur donner ce sentiment d'appartenance à une communauté, qui est la communauté AFS* », explique Carole Massonnet.

2.1.3. *La facette relation*

AFS cible les jeunes de 15 à 19 ans dans sa communication et mise sur un type de relation individualisé. Les candidats à une immersion d'AFS doivent faire preuve d'une réelle motivation et être prêts à s'impliquer dans une expérience interculturelle. Pour mener à bien sa mission, AFS communique également avec les familles dans le but de trouver des familles d'accueil aux jeunes étrangers venant en Belgique.

Une particularité d'AFS est son champ d'action étendu. Outre les immersions culturelles et linguistiques, AFS est une organisation en constante relation avec d'autres organisations non lucratives. Ainsi, en collaboration avec d'autres associations, AFS organise des événements dans le but de conscientiser les plus jeunes à la diversité culturelle (Annexe K). Les associations de jeunes de quartiers, les centres culturels et éducatifs et les écoles sont donc autant de parties prenantes avec lesquelles AFS entretient des relations dans le but de promouvoir l'interculturalité.

2.1.4. *La facette culture*

« *Inspiring. Supporting. Trustworthy. Connecting*⁴ » sont les quatre valeurs principales que cherche à promouvoir AFS : « *Nous sommes dans l'ouverture d'esprit, dans l'ouverture à l'autre, dans l'appartenance à une communauté ; nous avons un état d'esprit très familial* » (Carole Massonnet). AFS cherche à former et sensibiliser le participant à ses programmes, en le faisant devenir un acteur de changement dans sa communauté et dans le monde « un véritable CRACS (Citoyen Responsable, Actif, Critique et Solidaire) » (AFS).

2.2. Présentation des outils et techniques de communication

Pour Carole Massonnet, AFS mise avant tout sur une communication individualisée et non sur une communication de masse : « *Il est clair que nous n'avons pas les budgets pour faire de grosses campagnes de communication ni de faire de la publicité dans les médias. Nous fonctionnons énormément grâce au bouche-à-oreille, via des gens qui vont parler de leur expérience*

⁴ « Inspirant. Porteur. Digne de confiance. Créateur de liens ».

avec AFS ». L'association mise amplement sur le contact par e-mail ainsi que sur les réseaux sociaux pour entrer en relation avec son public cible. Fraichement remis à jour, le nouveau site Internet d'AFS rassemble toutes les informations nécessaires aux jeunes intéressés par une expérience interculturelle. L'organisation participe également à de nombreux salons et festivals (dans les villages associatifs).

Les brochures d'AFS constituent un outil de communication efficace. Celles-ci sont distribuées lors des événements auxquels participe l'association. L'affichage est une technique courante pour AFS. Récemment, des affiches ont été créées spécialement pour les écoles, dans le but d'être exposées en classe, à l'image des grandes cartes du monde émises par l'organisme EF⁵ : *« Des affiches ont été spécialement créées pour les écoles avec des citations en anglais et en français autour du voyage et qui poussent à la réflexion. Nous avons pensé à un outil qui nous permette d'avoir notre logo dans les classes et qui reflète aussi l'esprit AFS »* (Carole Massonnet).

Concernant les relations avec la presse, des communiqués de presse sont envoyés aux médias nationaux et locaux lorsqu'un événement important se prépare. Cependant, les messages ne sont généralement repris que dans les médias locaux.

3. Rotary Youth Exchange Program (YEP)

3.1. Présentation de l'organisation au regard du prisme de l'identité de Kapferer

3.1.1. La facette physique

Le *Rotary Youth Exchange Program* (YEP) est une initiative du Rotary International, qui est une organisation de clubs-service créée aux Etats-Unis et présente dans plus de 170 pays. Au total, le Rotary compte près de 33.000 clubs qui sont eux-mêmes divisés en districts. La mission du Rotary International est de promouvoir la paix dans le monde, via de multiples

⁵ Education First (EF) est un grand acteur du marché des immersions à l'étranger. Celui-ci est présenté dans le tableau du marché des immersions culturelles et linguistiques en annexe A.

actions sociales, à l'échelle locale et internationale. Le YEP a été développé dans cette optique et vise à créer un monde plus interconnecté, pacifique et compréhensif quant aux différences culturelles. Le Rotary cherche donc à promouvoir la paix entre les peuples grâce aux échanges de jeunes et à leur immersion au sein d'une culture étrangère. Comme l'explique Danielle Baltus, responsable YEP au sein du district 1620 : « *Une fois, un président du Rotary International avait dit : « Si tous les jeunes du monde partaient un an à l'étranger, il n'y aurait plus de guerre ! ». Les échanges sont donc une façon comme une autre de promouvoir la paix. ».*

Danielle Baltus, ancien professeur à la retraite, est aidée d'une dizaine de personnes au sein de la Commission Nouvelles Générations du district 1620 en Belgique. Tous bénévoles, leur temps consacré à l'organisation des échanges de jeunes est relativement important. De plus, Danielle Baltus précise que « *le fait d'être bilingue est indispensable. Je travaille avec des Flamands, des Francophones mais en plus je dois parler constamment en anglais. Je ne vais pas dire que je travaille à temps plein, loin de là, mais de janvier à avril, c'est un mi-temps ».*

3.1.2. *La facette personnalité*

La communication du Rotary se faisant principalement entre membres rotariens, la personnalité reflétée par l'organisation est de type formel, fortement centré sur les membres de sa « communauté ». Cet esprit communautaire est notamment révélé par le blazer, distribué à chaque participant au programme d'échange du Rotary. Ce blazer typique est porté par les étudiants lors de leurs voyages afin d'être aisément reconnaissables. Il sert également à communiquer avec les autres participants YEP du monde via l'échange de pin's. Le YEP démontre une personnalité à l'écoute, rigoureuse et investie. L'emblème du Rotary, une roue d'engrenage à 24 dents, symbolise d'ailleurs la transmission d'énergie et la disponibilité à toute heure de la journée (Rotary International). De même, la devise du Rotary International est « *Service Above Self* » (« Servir d'abord »).

3.1.3. *La facette relation*

Les personnes ciblées par le YEP sont les élèves de secondaire, de 15 à 19 ans, souhaitant prendre part à une expérience à l'étranger. Cependant, en Belgique, la tendance est d'effectuer une année d'immersion après la rhétorique. Les candidats belges ont donc pour la plupart entre 17 et 19 ans. Pour faire partie du programme d'échange, le candidat doit être approuvé et parrainé par un Rotary club et passer par un processus de sélection. Le candidat idéal est en général « un bon élève, motivé, ouvert, équilibré, capable de s'adapter et prêt à remplir efficacement son rôle » (Rotary International). La relation établie avec celui-ci se base sur l'échange et l'apprentissage : « *Nous sommes présents à tout moment pour les jeunes. Nous les formons, les invitons à un week-end d'orientation, leur faisons passer des interviews* » (Danielle Baltus).

3.1.4. *La facette culture*

En favorisant les échanges de jeunes, les valeurs que le YEP cherche à mettre en avant sont la tolérance et le respect de l'autre : « *Apprendre que, même si une culture est différente, cela ne veut pas dire qu'elle est meilleure ou moins bonne qu'une autre. Évidemment la paix en découle* » (Danielle Baltus).

3.2. Présentation des outils et techniques de communication

La particularité du Rotary YEP est sa relative absence de communication. Il s'agit là d'une volonté du Rotary qui, selon Danielle Baltus, n'a pas besoin de communiquer : « *Je n'ai pas beaucoup à faire au niveau de la communication dans le sens où c'est tellement connu dans notre Wallonie que ce n'est pas un problème* ». Les districts du Rotary se chargent principalement de communiquer envers les clubs et les Rotariens, via des publications internes, des conférences et des événements. Le but est que les membres des clubs, eux-mêmes, à un niveau plus local, se chargent de promouvoir le programme d'échange à des jeunes de leur entité : « *Je communique plus envers les clubs, puis c'est aux membres des clubs d'organiser des actions de communication, si besoin, envers les jeunes. Cependant, nous avons énormément de demandes de jeunes souhaitant partir à l'étranger. Nous en*

avons de nouveau presque 70 cette année, rien que pour le long terme ! »
(Danielle Baltus).

Les responsables jeunesse des Rotary Clubs que nous avons interrogés en arrivent à la même conclusion : il n'y a pas lieu de communiquer, même à un niveau local, étant donné le succès du YEP. David Marchand, *Youth Exchange Officer* au Rotary Club de Liège, explique en outre que communiquer envers les jeunes mènerait à une sélection des candidatures et donc à de l'élitisme. Pourtant, le principe du bouche-à-oreille, sur lequel fonctionne principalement le Rotary YEP, est similaire à une forme d'élitisme, l'information circulant entre réseaux de connaissances. Les participants au programme d'échange du Rotary proviennent ainsi « *des mêmes écoles, des mêmes unités scout* », comme le précise Monique Glibert, *Youth Exchange Officer* au Rotary Club de Louvain-la-Neuve. Seuls quelques Rotary Clubs organisent des événements pour les jeunes mais aucun n'est spécialement dédié à la promotion du YEP.

La communication du Rotary concernant son programme d'échange de longue durée est donc une communication en réseau, envers les membres des Rotary Clubs et entre personnes d'un même cercle social. Une publication interne du Rotary, intitulée « *Rotary YEP, our best kept secret!*⁶ », illustre bien cette manière de communiquer avec ses membres.

Si aucune action de communication envers les personnes externes au Rotary n'est effectuée, Danielle Baltus estime cependant que les relations avec la presse devraient s'accroître : « *C'est sûr que communiquer avec la presse sur les échanges permet de montrer aussi les actions que fait le Rotary de manière plus générale. Mais la communication avec la presse relève peut-être plus des clubs, donc au niveau local* ». Cependant, ces derniers ne cherchent pas à entrer en contact avec les journalistes pour promouvoir leur programme d'échange.

Le Rotary dispose également de brochures sur les échanges fournies par le Rotary International mais celles-ci ne sont pas utilisées en Belgique. Les

⁶ « Rotary YEP, notre secret le mieux gardé ! ».

informations nécessaires au participant lui sont généralement communiquées de vive voix lors de réunions et de week-ends d'orientation. En ce qui concerne la publicité et les techniques de marketing, celles-ci ne sont pas utilisées au sein du district : « *Nous ne faisons pas vraiment de publicité, mais c'est un choix car, sinon, nous aurions vraiment trop de candidats* » (Danielle Baltus). Le YEP mise donc principalement sur le bouche-à-oreille et sur ses membres pour promouvoir son programme d'échange.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La présentation des trois organisations nous a permis de mettre en lumière certaines particularités des organismes WEP, AFS et du Rotary YEP.

Outre leur statut identitaire différent, leur origine ou leur zone géographique d'action, nous avons déjà pu remarquer des ressemblances et différences importantes entre les trois organisations. Celles-ci seront développées dans le chapitre suivant, au regard des spécificités du secteur non marchand face aux entreprises. Suite à ces présentations, nous aimerions déjà attirer l'attention sur l'importance du relationnel pour chacune des trois organisations. D'ailleurs, Kapferer avait souligné la primauté de l'identité relationnelle pour les organisations de services comme celles que nous étudions. L'analyse des trois organismes, d'après le prisme de Kapferer, nous indique que chacun mise sur une relation de disponibilité et d'écoute envers les participants aux programmes d'échange. Cette relation se déroule sur les réseaux sociaux, par e-mail ou lors de séances d'informations et de réunions. De même, suite à l'analyse des outils communicationnels favorisés par chaque organisation, nous avons pu remarquer que WEP privilégie les outils relationnels, comme les réseaux sociaux ou la participation à des événements. AFS mise également sur le contact direct avec son public via des rencontres. Enfin, le Rotary YEP a développé une communication en réseau basé sur le bouche-à-oreille entre Rotariens et leurs connaissances. Cette prédilection pour des outils relationnels concerne donc chacune des organisations étudiées, tant celle du monde marchand que celles du monde non marchand. Qu'en-est-il donc de la distinction entre les logiques fonctionnelle et relationnelle de la communication dans le secteur

marchand et celui des associations ? Nous nous pencherons sur ce point précis dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 7 : ANALYSE COMPARATIVE AU REGARD DE LA DISTINCTION ENTRE LE SECTEUR MARCHAND ET NON MARCHAND

Grâce aux informations relevées lors de nos entretiens avec les responsables de chaque organisation et à leur présentation selon le prisme de l'identité de Kapferer, nous avons repéré certaines similitudes et divergences pertinentes entre les organismes. Dans un premier temps, ce chapitre se basera sur les spécificités du secteur non marchand énoncées dans le chapitre 3 et nous permettra de comparer les trois organisations WEP, AFS et Rotary International. Dans un second temps, la distinction entre la communication fonctionnelle et relationnelle au sein des trois organisations sera discutée.

1. Analyse comparative des trois organisations au regard des spécificités du monde non marchand

Une première distinction concerne la mission et la vision des organisations. Globalement, la mission des trois organisations s'oriente dans le même sens : permettre à des jeunes de s'épanouir et de s'ouvrir au monde via la découverte d'un pays et d'une culture étrangère. Cependant, les organismes non marchands, AFS et le Rotary, ont une portée plus sociale. AFS a pour mission de sensibiliser à l'interculturalité tandis que celle du Rotary est de promouvoir la paix dans le monde. Ainsi, la mission poursuivie par les deux organisations non marchandes, en plus de profiter au participant du programme, cherche à créer du lien social et à être profitable pour le plus grand nombre. La vision diffère également entre les trois organisations. AFS et le Rotary YEP cherchent, par l'échange d'étudiants, à créer un monde pacifiste et à permettre l'entente entre les nations. WEP, de son côté, a une vision propre aux entreprises. Elle cherche à accroître sa notoriété et à faire de l'organisation une référence durable dans le marché des immersions à l'étranger. Ces divergences illustrent une différence fondamentale entre le monde marchand et non marchand : la portée sociale. Alors que la vision de l'organisation marchande WEP se rapporte à elle-même et à son succès, celle des deux

organisations non marchandes se focalise sur le bien de tous et leur objectif est *in fine* d'engager les jeunes et d'encourager chez eux un changement de comportement. Cependant, au-delà de la mission et vision, les valeurs que cherchent à promouvoir les trois organismes sont identiques : la tolérance et l'ouverture à l'autre.

Une seconde distinction entre les organisations se rapporte aux parties prenantes externes. Comme nous l'avons expliqué, les associations comptent généralement un réseau relationnel important, qui joue un rôle non négligeable dans l'accomplissement de leur mission. Chez AFS, cette caractéristique est bien visible. L'association noue des liens avec de nombreux acteurs externes, tant associatifs que marchands : « *Il y a effectivement toujours des partenariats, car en tant que petite ASBL, on ne peut pas vivre en autonomie, en autarcie, cela ne fonctionnerait pas. Nous avons donc des partenariats très variés en fonction des projets* » (Carole Massonnet). Récemment, l'association a créé un partenariat avec une banque afin de financer une bourse d'échange et a collaboré avec un Centre de Jeunes et de Quartier ainsi qu'un Centre culturel arabe dans l'organisation d'une semaine interculturelle pour les jeunes de Liège (Annexe K). Le Rotary, quant à lui, fonctionne grâce aux dons de particuliers et d'entreprises mais ne cherche pas spécialement à créer de partenariats. Du côté de WEP, l'entreprise ne compte généralement que sur elle-même dans l'organisation de ses actions.

Une troisième caractéristique de nos trois organisations porte sur le bénévolat. Nous avons défini les bénévoles comme une ressource au cœur du monde non marchand. Cependant, WEP, organisation marchande, recourt régulièrement à des bénévoles, généralement d'anciens participants WEP, dans l'organisation de ses actions de communication afin de promouvoir les séjours en immersion. Ces bénévoles sont donc extérieurs à l'organisation : ils ne font pas partie de la gestion quotidienne de l'organisation (comme nous le verrons pour AFS et le Rotary). Les bénévoles de WEP ont donc un rôle d'ambassadeurs de l'expérience WEP et sont présents lors des festivals auxquels participe l'entreprise (comme le *Welcome Spring Festival* de Louvain-la-Neuve) et lors des week-ends de formation destinés aux futurs

participants. Chez AFS, les bénévoles ont une importance fondamentale. Certains s'occupent de la gestion quotidienne de la communication de l'organisation, auprès des salariés. Par exemple, un bénévole est en charge de la communication sur les réseaux sociaux. D'autres s'occupent de traduire des dossiers, etc. La plupart des bénévoles AFS s'investissent cependant dans le suivi et la formation des jeunes à l'accueil et à l'envoi : « *Les week-ends de formation sont généralement animés par les bénévoles qui vont, en plus, y donner les formations. En effet, chaque jeune qui vient en Belgique doit être suivi par un conseiller, qui est aussi un bénévole jeune, et chaque famille d'accueil est elle aussi suivie par un conseiller, qui est généralement un conseiller adulte* » (Carole Massonnet). Le bon fonctionnement du programme d'échange d'AFS repose donc sur les bénévoles. Majoritairement, ceux-ci sont d'anciens participants aux programmes d'AFS, « *mais parmi eux il y a également d'autres jeunes partis avec des organismes divers tels que le Rotary ou WEP qui ont gardé un bon souvenir de leur voyage et qui décident de s'investir chez nous par la suite* », précise Carole Massonnet. Pour le Rotary, le bénévolat est réellement la raison d'être de l'organisation puisque tous les membres rotariens sont bénévoles. Ici, l'organisation est gérée quotidiennement par les bénévoles, qui agissent au nom d'une devise commune : « *Service Above Self* » (« Servir d'abord »). Nous constatons ainsi une importante différence concernant le rôle du bénévole selon les types d'organisation. Pour WEP, organisation marchande, il joue un rôle secondaire et n'intervient pas dans la mise en œuvre quotidienne du programme d'échange. Chez AFS, association sans but lucratif, le bénévole prend part à l'organisation quotidienne du programme d'échange, mais à un niveau moindre que les employés. Enfin, pour l'organisation de clubs-service Rotary, la totalité de la gestion du programme d'échange repose sur des membres bénévoles.

Cela conduit à un autre point essentiel : la professionnalisation. L'organisation WEP recourt à une équipe de professionnels de la communication. Quant à AFS, son actuelle chargée de communication a été formée « sur le tas » et l'organisation fait appel à un bénévole pour la communication digitale. Comme le précise Carole Massonnet : « *Je n'ai pas*

tout du tout une formation en communication au départ. J'en suis arrivée à la communication parce que, dans l'associatif, il faut être très flexible, très multitâches, très polyvalent et donc, je fais de la communication mais ce n'est pas forcément ma spécialité ». Enfin, au Rotary, tous les membres sont bénévoles et proviennent de métiers divers (professeurs, ingénieurs, infirmiers etc.) et n'ont pas nécessairement de formation en communication. Pourtant, s'il ne s'agit pas de professionnels, les organisations AFS et Rotary ne se sentent pas moins compétentes. D'ailleurs, selon Dacheux, la communication, bien que parfois complexe, n'est pas une pratique uniquement dédiée aux spécialistes (2005). Comme l'indique Danielle Baltus, responsable Jeunesse du district 1620 du Rotary : « *Nous prenons toujours des personnes qui ont de l'expérience avec les jeunes et avec le Rotary au sein de la Commission Jeunesse. Je ne dirai pas que c'est du professionnalisme mais presque, tellement les enjeux sont importants !* ». De plus, en tant que bénévoles, les personnes qui donnent de leur temps et de leur énergie à l'organisation s'engagent pleinement et ont une réelle conviction basée sur d'autres critères que le salaire.

2. Analyse comparative au regard de la distinction entre les logiques fonctionnelle et relationnelle de la communication et de l'utilisation des techniques de marketing

Nous avons demandé à chacun de nos trois intervenants leur avis sur l'utilisation du marketing au sein du secteur non marchand. A ce propos, Adrien Buntinx, de WEP, nous confiait que, certes, les moyens sont différents entre une organisation de type marchand et une de type non marchand mais les outils utilisés, eux, ne se distinguent pas : « *La plupart des organisations qui ne sont pas marchandes proposent des projets qui sont identiques : au niveau des événements, au niveau de la présence digitale. Donc, je ne pense pas que les outils doivent être différents. Même si les budgets sont un peu différents, il est possible de faire beaucoup de choses aussi.* ». D'après Carole Massonnet, d'AFS, l'utilisation du marketing et de la publicité par les associations n'est pas un problème tant que l'organisation « *ne vend pas son âme au diable* ». Selon elle, ce sont parfois les associations elles-mêmes qui s'imposent des limites : « *Ethiquement parlant, nous nous mettons aussi des*

limites. Nous ne pouvons pas faire tout et n'importe quoi. Ne pas vendre du rêve ... mais rester réel. » (Carole Massonnet). Ainsi, pour elle, il faut toujours respecter les valeurs fondamentales de l'organisation et ne pas faire l'erreur de s'immiscer trop fortement dans le monde marchand : « *Faire de la publicité n'est pas du tout un problème, mais il faut trouver un juste milieu. Il ne faut pas véhiculer tout et n'importe quoi comme image, même si les images qui correspondent ne sont peut-être pas assez vendeuses, alors il faut trouver un autre moyen de faire passer le message.* ». Danielle Baltus, du Rotary YEP, estime que chaque organisation utilise les moyens qu'elle désire selon ses besoins. Et étant donné que le YEP, en Belgique, n'a pas besoin de se faire connaître, ces techniques de marketing et de publicité ne sont pas nécessaires, selon les responsables rotariens.

Nos interrogés sont donc d'avis que l'utilisation du marketing et de la publicité, propres à la logique fonctionnelle de la communication, ne pose pas de problème au sein du monde marchand, pour autant que la mission, la vision et les valeurs soient respectées.

Intéressons-nous dorénavant aux outils utilisés par chaque organisation dans leur communication. Par leurs outils, quelle logique communicationnelle prévaut chez les trois organisations analysées ? Lors de la présentation des outils et techniques de communication utilisés par WEP, AFS et le Rotary YEP, nous avons remarqué l'importance des techniques basées sur le relationnel pour chacune des trois organisations. Les événements, le contact direct avec le public et les réseaux sociaux constituent autant de manières qu'ont trouvées les organisations pour toucher les jeunes personnellement. Cette prédominance de la communication relationnelle sur la fonctionnelle concerne donc les trois organisations étudiées, tant celles du monde marchand que celles du monde non marchand. Cependant, chez WEP, organisation marchande, la communication de type fonctionnel occupe également une place importante parmi ses outils privilégiés. Ainsi, la communication fonctionnelle n'en est pas moins mise de côté. Alors que WEP recourt considérablement aux techniques de marketing, aux médias de masse et à la publicité, AFS y recourt également mais dans une moindre mesure. En effet, rappelons qu'AFS est une organisation qui adopte des configurations

marchandes, tout en gardant une finalité non lucrative. Comme l'expliquait Carole Massonnet, les budgets alloués à l'organisation ne permettent pas d'envisager « *de grosses campagnes de communication, ni de faire de la publicité dans les médias* ». Le *Rotary Youth Exchange Program*, quant à lui, ne recourt en aucun cas aux techniques de marketing et à la publicité et n'en voit pas l'utilité étant donné le nombre de jeunes participant à son programme.

CONCLUSION DU CHAPITRE

A ce stade de la partie empirique, nous pouvons déjà émettre quelques conclusions. Nous avons effectivement constaté que la mission et la vision des organisations étudiées variaient selon le statut de chaque organisme. De même, la place du bénévole au sein de l'organisation fluctue selon que l'on est face à une entreprise, une association ou un club-service. Ces premières analyses nous ont également permis de mieux cerner le secteur des clubs-service, auxquels peu de littérature est consacrée. Alors que la mission sociale du club-service tend à s'apparenter à celle des associations en général, l'importance des bénévoles y est plus fondamentale, puisqu'ils constituent la ressource humaine principale de l'organisation.

L'analyse comparative des outils communicationnels privilégiés au sein des trois organisations WEP, AFS et le Rotary nous a mené à nous interroger sur la distinction entre les logiques relationnelle et fonctionnelle de la communication. Plusieurs auteurs avaient estimé que la communication de type relationnel était propre aux organismes non marchands. Pourtant, WEP, organisation marchande à but lucratif, utilise abondamment des outils relationnels dans sa communication, à côté de ceux de type fonctionnel. Dès lors, la distinction entre les secteurs marchand et non marchand n'est peut-être pas le seul critère déterminant la valorisation de l'une ou l'autre logique communicationnelle. Nous avons ainsi repéré une particularité des organisations actives dans les immersions culturelles et linguistiques, qui misent plus sur des outils relationnels en communication et qui cherchent une forte relation de proximité avec leur public. La distinction fonctionnelle/relationnelle ne

doit donc pas tenir compte uniquement de la dualité entre secteur marchand et non marchand mais devrait également prendre en compte l'offre de l'organisation (produit ou service), la nature de l'expérience proposée (expérience courante ou singulière) ainsi que l'importance de l'investissement qu'elle requiert. En effet, partir à l'étranger durant une année entière suppose un engagement important de la part du participant tant au niveau personnel que budgétaire. En outre, proposer une immersion à l'étranger nécessite de prendre le temps de guider les personnes intéressées, de leur expliquer les bénéfices d'une telle expérience, de répondre à leurs questionnements, leurs doutes et craintes face à l'inconnu. Les collaborateurs ont besoin d'être à l'écoute et de mettre en place des outils de communication privilégiant la proximité et la disponibilité. Ainsi, selon nous, nos organisations étudiées ont tendance à favoriser des outils communicationnels propres à la logique relationnelle étant donné qu'elles offrent un service (accompagnement, préparation et suivi) de nature singulière (une immersion de longue durée dans un pays étranger) qui demande un investissement conséquent de la part du participant (investissement personnel et budgétaire).

CHAPITRE 8 : ANALYSE AU REGARD DE LA REPRÉSENTATION DES JEUNES ET DE LA POPULATION VISÉE PAR LES ORGANISATIONS ÉTUDIÉES

Ce chapitre s'intéresse aux deux dernières facettes du prisme de l'identité de Kapferer, propres aux destinataires de l'organisation, à savoir le reflet et la mentalisation. La facette reflet d'une organisation est l'image du participant auquel l'organisation semble s'adresser. Il s'agit de l'image extérieure que donne l'organisation de sa cible, qui, elle, correspond au public potentiel visé par l'organisation. Comme nous l'avions expliqué dans le chapitre 2, une organisation peut ainsi cibler une population large mais refléter une population plus restreinte. Analyser la facette reflet de nos trois organisations nous semble pertinent dans la mesure où même si les trois organisations disent viser tous les jeunes ayant la volonté de vivre une expérience à l'étranger, elles ne reflètent pas toujours la population jeune de Belgique dans son ensemble. En analysant les brochures et publications de WEP, AFS et du

Rotary International, nous tenterons alors de déterminer quelle est la cible reflétée par chaque organisation et comment sont représentés les jeunes dans ces publications. L'analyse de celles-ci, nous permettra par la suite de savoir si les organisations que nous avons choisies ont une approche en lien avec le marketing ethnique ou avec l'une de ses stratégies.

La facette mentalisation, « miroir interne de la cible », sera analysée grâce aux questionnaires que nous avons soumis, en ligne, aux participants des trois organisations. Ces questionnaires nous permettront également de dresser le profil des participants aux immersions culturelles et linguistiques de WEP, d'AFS et du Rotary International.

1. Analyse des publications des organisations : le public cible, son reflet et sa représentation

Afin d'analyser la facette reflet des trois organisations, nous nous sommes basés sur les brochures de séjours en immersion proposées par WEP et AFS ainsi que sur le feuillet d'explication du Rotary International. Les clubs rotariens, en Belgique, ne donnent aucune brochure aux jeunes intéressés par le YEP. Seul un feuillet explicatif reprenant les informations de base est disponible en ligne. En outre, nous nous intéresserons également aux publications Facebook de nos organisations.

Nous commencerons tout d'abord par rappeler le public ciblé par les trois organisations, déjà abordé dans le chapitre 6. WEP, AFS et le Rotary, avec leur programme d'immersion, visent une population âgée de 15 à 19 ans. Nuançons dès à présent les exigences de chaque organisation. WEP promeut l'immersion pour tous et cible tout jeune intéressé par une expérience d'immersion à l'étranger. AFS sélectionne les candidats manifestant une réelle motivation et prêts à s'impliquer dans une expérience interculturelle. Le Rotary International recherche quant à lui les meilleurs candidats car ceux-ci vont avoir le rôle d'« ambassadeur » de la Belgique dans leur pays d'accueil. Ainsi, le Rotary YEP cible des jeunes faisant preuve de maturité, de motivation et qui ont de bons résultats scolaires.

Compte tenu des cibles visées par les trois organisations, analysons maintenant la facette reflet dans les brochures des trois organisations. Pour

l'organisation WEP, l'analyse se base sur la brochure « Programmes scolaires à l'étranger » 2017-2018. Celle-ci compte 76 pages, dont 64 explicitent les programmes « *high school* » et 6 exposent l'organisation WEP et son fonctionnement. Plusieurs pages sont à chaque fois consacrées à une destination (entre 4 et 8 pages par destination). De nombreux témoignages arborent la brochure. Pour les destinations phares telles que les Etats-Unis ou le Canada, une page entière est même dédiée au récit illustré d'un jeune (avec ses photos et son ressenti de l'expérience) (Annexe J). Intéressons-nous désormais à la représentation des jeunes dans cette brochure. Sur l'ensemble des photos présentes dans la brochure, la très grande majorité représente des jeunes, adolescents et jeunes adultes, d'origine occidentale et entourés de locaux de leur pays d'accueil (seules deux illustrations représentent des jeunes « Weppiens » d'origine asiatique et africaine). Le participant est généralement aisément reconnaissable sur ces photos grâce à son t-shirt WEP. Les illustrations mettent toujours en scène des jeunes dans leur vie d'étudiant d'échange et cherchent à illustrer les grands moments de l'expérience en immersion. Les prénoms accompagnant les témoignages sont typiquement belges : Marie, Jeroen, Camille, Julien, etc.

WEP met les techniques du marketing à profit afin de cibler les jeunes. Comme le recommande Katherine Khodorowski (chapitre 4), l'organisation WEP véhicule, dans ses publications, des symboles propres à la jeunesse. A travers les illustrations de sa brochure, WEP transmet une image de ses participants comme des jeunes « cools », qui ont une vie sociale bien remplie et souvent accompagnés d'amis. Ainsi, à maintes reprises, nous pouvons observer des photos où des jeunes sont à leur bal de promo, en train d'assister à un match sportif, en *road trip*, etc. WEP tente de montrer aux potentiels participants à quel point une immersion peut être *fun* et divertissante. De plus, sur sa page Facebook, l'organisation publie les expériences de ses participants en y ajoutant des photos prises par les jeunes eux-mêmes. Le but recherché par WEP est de donner envie aux futurs participants de suivre les traces de ces jeunes et ainsi de promouvoir ses programmes (Annexe J).

Pour AFS, nous avons analysé la brochure « Séjours en immersion » 2017-2018. Cette brochure de 32 pages compte seulement deux pages consacrées

aux programmes scolaires, 14 étant dédiées à l'organisation AFS en tant que telle (histoire, valeurs, accompagnement). Comme pour WEP, les photos illustrant la brochure mettent en avant des jeunes d'origine occidentale et les prénoms accompagnant les témoignages sont également typiquement belges. Contrairement à WEP, les illustrations de la brochure ne représentent pas uniquement des étudiants mais montrent également des paysages et mettent en avant les traits culturels d'un pays (drapeau, attraction touristique). En effet, la rencontre et l'échange entre différentes cultures est au centre de l'action d'AFS. Nombreuses sont les actions de l'association qui promeuvent un monde interculturel. Comme l'explique Carole Massonnet, AFS tente de créer des publications qui reflètent l'esprit d'AFS et de ses valeurs.

L'association, contrairement à WEP, n'utilise pas beaucoup de techniques de marketing dans le but d'attirer les jeunes. AFS cherche avant tout à transmettre ses valeurs et à pousser le public jeune à la réflexion autour du thème de l'interculturel. Cependant, en ne recourant pas à des stratégies de communication orientées « jeunesse », l'association n'arrive pas toujours au résultat escompté : *« Quand nous regardons nos « concurrents » tels que WEP ou EF, nous pouvons voir qu'ils surfent beaucoup sur la vague « jeunes super contents, sur la plage, en maillot de bain ». Ce sont des images qui parlent et qui évidemment sont ultra vendeuses mais pour nous cela va complètement à l'encontre de ce que l'on fait. Ce n'est pas du tout l'image que nous souhaitons véhiculer. Nos affiches, par exemple, collent bien plus à notre identité car elles font réfléchir, se poser des questions, prendre du recul. Maintenant, force est de constater que nos récentes affiches n'ont pas du tout parlé aux jeunes. Elles sont trop fortement ancrées dans l'état d'esprit AFS mais n'ont pas du tout fonctionné par rapport au public »* (Carole Massonnet). AFS a donc fait le choix de ne pas utiliser les techniques de marketing généralement utilisées dans le ciblage des jeunes, comme nous les avons vues au chapitre 4. Ce faisant, l'association touche moins les jeunes mais reste fidèle à ses valeurs. Les publications Facebook d'AFS font également preuve d'une réelle adéquation entre l'association et ses valeurs. Par celles-ci, AFS promeut la diversité dans le but de sensibiliser le public jeune à l'interculturalité afin de changer les comportements. Nous pouvons ainsi

découvrir la publication « *I recognize inequalities. I embrace differences. I stand against racism. #AFSeffect* »⁷ ou celle « Deviens un acteur du changement, fais bouger les choses dans ta communauté et dans le monde. Ta nouvelle vie commence ici » (Annexe K).

Concernant le *Rotary Youth Exchange Program*, aucune brochure n'est distribuée en Belgique. Comme nous l'avons expliqué, la promotion du programme se fait grâce au bouche-à-oreille, au sein du réseau rotarien. Un feuillet explicatif a cependant été créé par le Rotary International afin de résumer les informations générales du YEP (Annexe L). Celui-ci est illustré par quatre photos de jeunes étudiants d'échange. Deux représentent des jeunes d'origine occidentale ; les deux autres représentent des photos de groupe d'étudiants d'échange où la diversité prime et où divers drapeaux sont visibles. En page principale, une étudiante portant le blazer distinctif des étudiants du Rotary est représentée. En choisissant les photos de groupes ainsi que celle arborant le blazer du YEP, le Rotary transmet des valeurs de communauté, d'appartenance à un groupe. Cela correspond tout à fait à sa manière de communiquer en réseau. Aucune page Facebook n'est dédiée au *Youth Exchange Program* en Belgique et, parmi les trois districts belges, seul le district 1620 dispose d'une page Facebook. Cependant, celle-ci ne compte aucune publication visant à promouvoir le YEP. Cette absence de communication est, rappelons-le, une volonté du Rotary qui estime ne pas devoir communiquer au vu du succès de son programme d'échange.

Grâce aux informations délivrées par l'analyse des publications des organisations, nous pouvons conclure que, même si elles ciblent globalement tout jeune de 15 à 19 ans, les trois organisations reflètent une population de participants spécifique. Les jeunes que les organismes font découvrir à travers les pages de leurs brochures sont des jeunes de type occidental, aux prénoms belges. La Belgique est pourtant une nation riche en nationalités diverses. Or, le public que semblent cibler les trois organisations est une population qui ne représente pas les caractéristiques multiculturelles de notre pays. Comme

⁷ « Je reconnais les inégalités. J'accueille les différences. Je suis contre le racisme. #EffetAFS ».

expliqué au chapitre 4, en Belgique, parmi les ressortissants de pays étrangers qui ont acquis la nationalité belge, le pays le plus représenté est le Maroc suivi de la Turquie et de l'Italie. Pourtant, les organisations ne paraissent pas porter attention à ces publics, qui ne semblent alors pas constituer une cible pour nos organisations. La cible prétendue des organisations est donc plus étendue que la population qu'elles tendent à refléter.

Précisons que dans les publications de WEP, l'organisation met en avant des jeunes s'amusant et profitant de leur expérience. Chez AFS, l'accent, dans les publications, est mis sur la découverte. La facette reflet exprime ici une volonté de toucher des jeunes sensibles à la découverte de l'autre et non uniquement centrés sur eux-mêmes. Le Rotary International dévoile une facette reflet où la communauté est essentielle. La mise en avant des photos de groupe, regroupant diverses nationalités, ainsi que le port du blazer caractéristique des étudiants du YEP insiste sur cet esprit communautaire. L'analyse de la facette reflet des trois organisations nous permet également d'établir un lien avec les valeurs véhiculées par WEP, AFS et le Rotary. Le public qu'elles reflètent est ici en parfaite cohérence avec les valeurs prônées par chacune des organisations. WEP, en tant qu'entreprise, place le client au centre de sa communication. Dans sa brochure, celui-ci et son bien-être est d'ailleurs mis en avant. AFS, qui promeut l'interculturel, met en avant la rencontre des cultures et les bénéfices que chacun peut en retirer. Quant au Rotary, son feuillet exprime l'esprit communautaire de l'organisation de clubs-service.

Les conclusions que nous venons de tirer ne relèvent que d'une analyse des brochures émises par les trois organisations étudiées et n'ont pas la prétention d'avoir une portée scientifique. Toutefois, afin d'affirmer ou infirmer nos propos, nous avons mené une enquête auprès d'anciens participants aux trois programmes d'immersion. L'enquête cherchait à dresser le profil type d'un étudiant d'échange afin de déterminer si celui-ci correspond à la cible reflétée par nos organisations. Le point suivant sera consacré à cette analyse.

2. Le profil des participants aux programmes d'immersion

Afin d'établir le profil type des participants aux programmes d'immersion de WEP, AFS et du Rotary International en Belgique, nous avons construit une enquête, diffusée en ligne, et destinée aux personnes ayant participé à un programme d'immersion avec l'une des trois organisations (Annexes F-I).

Parmi nos répondants, la presque totalité est de nationalité belge. Seuls quelques rares participants sont de nationalité française ou suisse. La Belgique étant une nation multiculturelle, nous nous sommes intéressés aux éventuelles origines des sondés. Chez WEP, 47,4% de nos interrogés ont des origines d'Europe occidentale (origines françaises, néerlandaises, luxembourgeoises, allemandes, anglaises,...) et 23,7% ont des origines d'Europe méditerranéenne (origines italiennes, espagnoles, portugaises,...). Seulement 5,3% des sondés ont des origines d'Afrique centrale et aucun n'avait des origines d'Afrique du Nord. La tendance est équivalente pour les participants au Rotary YEP. 46,3% d'entre eux ont des origines d'Europe occidentale et 13% d'Europe méditerranéenne. De même, 1,9% ont des origines centrafricaines et 0,9% des origines nord-africaines. Les résultats sont plus marquants chez AFS où 71% de nos interrogés ont des origines d'Europe occidentale et 9,7% des origines d'Europe méditerranéenne. 3,2% des interrogés ont des origines centrafricaines et aucun n'a d'origines nord-africaines. Au vu de ces données, nous remarquons que notre échantillon des participants aux immersions linguistiques et culturelles ne correspond pas à la diversité des ethnies présentes en Belgique. Bien que la majorité d'entre eux ait des origines d'Europe occidentale, ce qui correspond aux données belges, très peu d'entre eux représentent la population nord-africaine et centrafricaine de Belgique.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la catégorie socio-professionnelle des parents des participants. Les types de métiers majoritaires des parents sont des employés, des fonctionnaires, des personnes occupant une profession libérale, des cadres ou des chefs d'entreprise. Parmi les répondants, très peu ont des parents ouvriers, artisans ou commerçants. La proportion de parents sans emploi ou au foyer est également marginale. Ces données nous indiquent

que les participants aux séjours d'immersion culturelle et linguistique ont des parents dont la situation professionnelle et financière est stable et confortable. Le prix des programmes étant tout de même conséquent, des possibilités de bourses existent. De nombreux organismes sont agréés par le Forem pour la bourse Plan Marshall, qui permet de financer une grande partie du programme, suivant les conditions expliquées dans le chapitre 1. Parmi nos sondés, 63,2 % des participants de WEP ont obtenu une bourse du Plan Marshall et 32,3 % des participants l'ont acquise chez AFS. Le Rotary International, en tant que club-service, n'est pas un organisme agréé par le Forem.

Les organismes du secteur non marchand proposent en outre des bourses pour les familles moins favorisées. Ainsi, AFS, via la Fondation AFS, permet à des familles disposant de faibles revenus de bénéficier d'une aide couvrant jusqu'à 75% du coût du programme : *« Afin de permettre à TOUS les étudiants de partir vivre leur rêve d'une expérience interculturelle à l'étranger, AFS possède un système de bourses. Les montants alloués varient selon la situation financière du candidat. La motivation du candidat a également toute son importance. Contactez-nous pour en savoir plus. »* (Publication Facebook AFS). WEP ne propose pas d'aide financière, à l'exception de quelques ristournes mentionnées au chapitre 6. Quant au Rotary International, son programme est le moins cher du marché mais en cas de besoin, le Rotary Club parrain peut organiser des actions dans le but d'aider les candidats à financer plus largement leur projet (financement du billet d'avion par exemple).

Autre caractéristique importante, les étudiants sont en grande majorité scolarisés dans l'enseignement secondaire général : 100% chez WEP, 94,4% pour le Rotary et 93,5% pour AFS.

En lien avec les outils de communication déployés par nos trois organisations, nous avons cherché à savoir comment les participants avaient connu les organismes. Le bouche-à-oreille semble être le moyen fonctionnant le mieux dans la promotion des programmes : 39,6% pour WEP, 71% pour AFS et 87% pour le Rotary. Ainsi, les jeunes connaissent l'organisation grâce à leurs

connaissances, via un jeune parti avec l'organisation ou par la présence d'un étudiant d'échange au sein de leur école. Pour nos deux associations, AFS et le Rotary International, ce moyen constitue le principal relai d'information de leur programme d'échange. De plus, le Rotary, qui ne recourt à aucune technique de communication (brochure, participation à des festivals, etc.) dans la promotion de son programme, mise sur ses membres pour en parler : 37% (parmi les 87%) des jeunes ont entendu parler du programme d'échange du Rotary via un Rotarien. Alors que pour AFS et le Rotary le bouche-à-oreille constitue la principale source de connaissance de leurs programmes pour les jeunes, WEP compte en plus sur son site Internet comme relai d'information : 31,6% des jeunes ont connu WEP via une recherche en ligne. Les événements tiennent aussi une place essentielle pour WEP puisque 15,8 % des participants ont connu l'organisation de cette manière.

La facette mentalisation, c'est-à-dire la manière dont les participants aux programmes d'immersion se considèrent eux-mêmes et considèrent les autres participants à leur programme, a également été analysée grâce au questionnaire. Les données récoltées nous ont permis de remarquer que les participants au programme d'échange du Rotary soulignent, presque à l'unanimité, l'appartenance à une communauté comme critère les ayant convaincus de prendre part à une immersion avec l'organisation de clubs-service. Même si le prix reste un critère décisif fondamental (le Rotary propose le programme le moins coûteux), le caractère communautaire, l'appartenance à une « famille » et la réelle connexion entre les étudiants d'échange est ce qui motive les étudiants à choisir le Rotary. Ils se voient donc comme faisant partie d'une nouvelle famille et d'une communauté. Le port du blazer caractéristique des étudiants d'échange du Rotary renforce notamment ce sentiment d'appartenance. De plus, en choisissant le Rotary, les participants ont le sentiment de devenir des ambassadeurs de la Belgique dans leur pays d'accueil.

En ce qui concerne l'association AFS, le côté familial et la qualité de l'encadrement sont des critères qui reviennent le plus souvent quant à la raison du choix de l'organisation. Pour la plupart des participants au programme, partir en immersion avec AFS était une évidence étant donné les

bons échos qu'ils avaient reçus. Contrairement aux étudiants du Rotary, les participants d'AFS ne paraissent pas se sentir appartenir à une communauté « d'AFSers ». Le côté familial, symbolisé par l'arrivée dans une nouvelle famille dans le pays d'accueil, est ce qui marque le plus les participants d'AFS. De plus, nous remarquons également une faible compréhension des valeurs de l'organisation, contrairement aux étudiants rotariens. En effet, les participants ne sont pas toujours certains de la mission d'AFS : « *Je pense qu'AFS est plus orienté vers l'interculturel* » (Annexe H).

Nous avons également noté que les jeunes (et leurs parents) choisissent généralement WEP et AFS car la condition d'un échange n'est pas imposée. Contrairement au Rotary, les participants des deux autres organisations ne sont pas obligés d'accueillir un étudiant étranger chez eux en échange.

Parmi les réponses d'anciens participants de WEP, nous remarquons un individualisme plus marqué. L'appartenance à une communauté ne se fait pas ressentir et nous avons le sentiment que chacun part pour lui-même et n'a pas le même contact avec les autres jeunes que les participants du Rotary. Le public se considère avant tout comme un voyageur né (*#borntotravel*⁸) et ne ressent pas ce sentiment d'appartenance propre aux deux associations. D'ailleurs, alors qu'il existe des groupes Facebook internationaux rassemblant les étudiants d'échange du monde entier du Rotary International et d'AFS⁹, aucune communauté Facebook ne regroupe les participants aux immersions de WEP à un niveau international. Cette caractéristique est donc probablement propre aux associations car celles-ci font la promotion du vivre-ensemble et du lien entre les nations. Au contraire, WEP met en avant, dans son contact avec les futurs participants, le fait de proposer un « projet individuel » : « *nous voulons faire en sorte que ce soit à chaque fois un projet individuel, avec des attentes qui peuvent être parfois différentes par rapport à chaque individu* » (Adrien Buntinx).

⁸ La devise « *born to travel* » de WEP est souvent utilisée dans ses publications et reprise par les participants à ses programmes.

⁹ Le groupe Facebook « You know you're a Rotary Youth Exchange Student when... » rassemble plus de 29.000 membres. Du côté d'AFS, les groupes « AFS » et « Ask an AFS'er ! » comptent respectivement plus de 56.000 et plus de 11.000 membres.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Au terme de ce chapitre, nous avons pu constater l'importance du *storytelling*, qui occupe une place essentielle dans les brochures de WEP et AFS. Il constitue une manière de capter l'attention du potentiel candidat afin de provoquer un phénomène d'identification entre lui et les anciens participants aux programmes d'immersion. Il permet également au jeune de se faire une idée de « l'expérience client » de chaque organisme via le témoignage d'un de ses pairs. Il s'agit de deux techniques à favoriser, selon Martin Crepy, afin de faire adhérer le jeune à une organisation (chapitre 4).

Concernant la facette reflet du prisme de l'identité de Kapferer, nous avons constaté que les trois organisations ciblent en réalité un public plus restreint que ce qu'elles ne laissent entendre. Ce public, reflété dans les publications des organisations, est constitué de jeunes Belges ayant des origines d'Europe occidentale. Ces données ont d'ailleurs été confirmées par l'échantillon ayant répondu à nos questionnaires. Dans le chapitre 4, nous nous étions intéressés au concept de marketing ethnique, une approche communicationnelle tenant compte des différentes ethnies d'une société. Au vu des constats tirés de nos analyses précédentes, il semble que, dans le cas des organisations que nous avons étudiées, nous ne pouvons parler de marketing ethnique. Même si les organisations font la promotion des différentes ethnies du monde dans leur communication, celles-ci ne mettent pas en avant la richesse multiculturelle de la Belgique. Elles cherchent à représenter la rencontre des cultures en pays étrangers et non les ethnies qu'un seul et même pays rassemble. La population belge ne devrait pas être représentée uniquement par des jeunes d'origine occidentale, compte tenu du nombre de ses ressortissants de pays africains notamment, qui constituent pourtant une part importante de la population. Pourtant, les publications des trois organisations n'illustrent leurs programmes que par des photos de jeunes de type européen occidental. De même, nos questionnaires ont montré l'abondance de Belges ayant des origines d'Europe occidentale, voire méditerranéenne dans la participation aux trois programmes. Est-ce alors

parce la majorité de leurs participants ont ce profil que les organisations les mettent davantage en scène dans leurs publications ? Ou est-ce parce que leurs publications ne représentent que ce type de profil que les participants ayant des origines plus variées ne prennent pas part aux programmes des trois organisations ? Quoi qu'il en soit, les organisations, surtout les associations qui ont une mission sociale, ont tout intérêt à s'intéresser aux différentes ethnies belges. Cela peut se faire en adaptant leur communication à la diversité ethnique belge ou également en faisant la promotion de ses programmes dans des écoles ou villes connues pour leur diversité ethnique.

A propos de la facette mentalisation, nous avons constaté des différences entre les trois organisations. Les participants au Rotary YEP se sentent appartenir à une communauté internationale grâce à leur échange. Un blazer distribué à chaque étudiant rotarien du monde marque grandement cette appartenance. Les étudiants d'AFS, pour leur part, disent avoir l'impression d'appartenir à une nouvelle famille, grâce à leur immersion dans une famille d'accueil. Quant aux participants aux programmes de WEP, l'appartenance à une communauté ou une famille ne se fait pas ressentir. Une individualisation plus marquée découle de leurs commentaires.

III : PARTIE SYNTHÉTIQUE

Dans cette partie conclusive, nous répondrons à nos questions de recherche présentées en introduction. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les éléments théoriques et empiriques développés dans les parties précédentes. Revenons-en tout d'abord à notre question de départ. Celle-ci s'intéressait aux différences communicationnelles présentes entre des organisations actives sur le même marché mais de statut identitaire distinct. Nous y répondrons en trois étapes, en apportant successivement une réponse à nos trois questions de recherche.

1^e question de recherche : « Quelles sont les différences en termes de pratiques communicationnelles entre une entreprise, une association et un club-service dans le marché des immersions culturelles et linguistiques en Belgique et dans quelle mesure le statut d'une organisation influence sa stratégie communicationnelle ? »

Notre partie empirique a mis en lumière certaines caractéristiques propres à l'entreprise WEP, à l'association AFS et à l'organisation de clubs-service Rotary International. Si les données que nous avons récoltées ne peuvent prétendre à une généralisation pour le marché en question, nous pouvons tout de même en retirer des enseignements propres à notre cas. Ainsi, nous avons remarqué plusieurs différences en termes de pratiques communicationnelles entre les trois types d'organisation.

L'entreprise WEP, tout d'abord, utilise un large panel d'outils communicationnels pour promouvoir ses programmes et son organisation. De la présence à des événements à des techniques de marketing poussées, l'équipe communicationnelle de WEP dispose d'un large budget et d'une grande équipe de professionnels pour mener à bien sa mission. L'entreprise utilise tant des outils communicationnels dits fonctionnels (publicité, marketing, relations presse, brochures, lobby) que relationnels (événements, contact direct) et ce, en grande mesure. De plus, l'entreprise utilise des techniques de marketing précises afin de toucher un public spécifique : les jeunes. Ces techniques sont la présence dans les lieux fréquentés par ce

public, l'utilisation du *storytelling* et la mise en avant d'un univers propre à la jeunesse (« cool attitude »).

L'association AFS, ensuite, utilise abondamment des techniques dites relationnelles en misant sur le contact direct avec son public. Des techniques de communication fonctionnelles sont également utilisées mais dans une moindre mesure. En effet, AFS est une association qui adopte des configurations marchandes, tout en gardant une finalité non lucrative. Ainsi, alors que des techniques de marketing adaptées au public jeune pourraient être mises en œuvre, l'association préfère ne pas dévier de sa mission sociale, quitte à être moins en adéquation avec les aspirations de sa cible. La communication d'AFS est gérée par une personne aidée de quelques bénévoles et l'équipe dispose d'un budget raisonnable pour promouvoir ses programmes et sa mission sociale, liée à la promotion de l'interculturalité.

Enfin, l'organisation de clubs-service Rotary International ne mise sur aucun outil communicationnel précis dans la promotion de ses programmes, ne souhaitant pas en faire la promotion. Le bouche-à-oreille est l'unique moyen permettant aux jeunes de connaître le programme d'échange du Rotary. Toute l'organisation du programme est ici gérée par des bénévoles qui donnent de leur temps et de leur énergie à la mission sociale de l'organisation, qui est de promouvoir la paix.

En conclusion, l'utilisation de pratiques communicationnelles est, dans les cas étudiés, directement liée au statut identitaire de l'organisation, à la professionnalisation et à la grandeur de l'équipe communicationnelle, au budget attribué ainsi qu'à la portée de l'objectif poursuivi. Ainsi, parmi nos trois organismes étudiés, plus une organisation aura un but lucratif important, plus elle s'entourera d'une grande équipe de professionnels, plus elle accordera un budget important à ses actions de communication, plus l'objectif poursuivi se rapportera à l'organisation elle-même plutôt qu'à la société et plus elle mettra en œuvre des pratiques communicationnelles et marketing multiples et considérablement adaptées à son public cible.

2^e question de recherche : « Dans quelle mesure une organisation non marchande peut-elle recourir aux mêmes techniques de communication que les organisations du secteur marchand ? »

Comme nous l'avons vu, la question de l'utilisation, par les associations, de techniques communicationnelles marchandes suscite le débat pour de nombreux auteurs. La question que nous nous posons revient à se demander si une association, dont l'objectif n'est pas la recherche de profit, ne risquerait pas de s'éloigner de son objet social par l'utilisation des mêmes techniques communicationnelles que les organisations marchandes.

Nous répondrons tout d'abord à la question en abordant la distinction entre les deux logiques de la communication. Dans notre partie théorique, nous avons présenté d'une part, la logique fonctionnelle, considérée comme propre au monde marchand et d'autre part, la logique relationnelle, considérée comme propre au monde non marchand. Grâce à nos analyses, nous avons constaté que les outils privilégiés par WEP, AFS et le Rotary International appartenaient majoritairement à la logique relationnelle de la communication. Ainsi, dans ce cas, c'est plutôt l'entreprise WEP qui recourt en grande partie aux mêmes pratiques communicationnelles que le secteur non marchand. Nos analyses nous ont alors conduits à la prise en compte d'autres facteurs que le facteur purement identitaire (organisation marchande/non marchande) pour comprendre l'utilisation de certains outils communicationnels par rapport à d'autres. Nous avons conclu que nos trois organisations privilégiaient les outils relationnels étant donné le type de service qu'elles proposent. En effet, WEP, AFS et le Rotary International offrent un service (accompagnement, préparation et suivi) de nature singulière (une immersion de longue durée dans un pays étranger) qui demande un investissement conséquent de la part du participant (investissement personnel et budgétaire). Ces caractéristiques nous amènent à penser que les outils relationnels sont plus adaptés dans notre cas afin de mettre en confiance le public cible dans le choix d'une telle expérience.

Pour en revenir plus précisément à la question de recherche, nos apports théoriques et l'analyse des organisations ont démontré que le principal frein

à l'utilisation des mêmes pratiques communicationnelles que le secteur marchand, pour une association, est la crainte d'entrer en conflit avec son objet social. Ainsi, AFS expliquait que l'utilisation de techniques de communication fonctionnelles, comme le marketing et la publicité, risquait de la pousser à enfreindre ses valeurs et à dévier de son identité. Pourtant, celle-ci recourt à des pratiques identiques à l'entreprise WEP, telles que la distribution de brochures, l'utilisation du *storytelling* ou l'affichage. Cependant, l'association choisit parfois de renoncer à toucher efficacement son public, en ne recourant pas à certaines pratiques propres à la logique fonctionnelle de la communication, afin de ne pas manquer à son objet social. Dans le cas du Rotary, le problème est différent car l'organisation préfère ne pas communiquer en externe et privilégie une communication en réseau dans la promotion de son programme d'échange. Cependant, en faisant ce choix, l'organisation risque alors de tomber dans le piège de l'élitisme et donc de dévier de son objet social, qui est de créer un monde plus interconnecté, pacifiste et compréhensif aux différences.

Dès lors, afin qu'une association ne mette pas en péril son objet social, elle doit tenir compte de ses valeurs dans le choix et la mise en place des pratiques communicationnelles. Les pratiques communicationnelles utilisées par les organisations marchandes ne doivent pas être vues comme néfastes mais devraient plutôt être utilisées à bon escient par les associations. Ainsi, tant que l'organisation non marchande ne perd pas de vue sa mission, sa vision et ses valeurs, l'utilisation des mêmes techniques communicationnelles que le secteur marchand peut contribuer à soutenir son objet social.

En outre, plutôt que de séparer les logiques fonctionnelles et relationnelles de la communication, les organisations doivent trouver le bon équilibre entre les deux logiques et donc le bon équilibre dans l'utilisation des pratiques communicationnelles afin de diffuser une image cohérente à leurs valeurs.

3^e question de recherche : « Y a-t-il des publics différents visés par les organisations du marché des immersions culturelles et linguistiques ? »

En ce qui concerne les publics visés par les organisations actives dans les immersions culturelles et linguistiques en Belgique, nous avons pu remarquer

que, globalement, celles-ci ciblent le même public : les jeunes de 15 à 19 ans, intéressés par une expérience à l'étranger. Suite à nos analyses, nous avons pu affiner cette cible. Nous avons ainsi déterminé que le public reflété par ces organisations correspondait à un public de jeunes Belges, aux origines d'Europe occidentale, ayant fréquenté l'enseignement secondaire général et dont les parents ont une situation professionnelle confortable. Cependant, chaque organisation, étant donné son statut identitaire et ses valeurs distinctes, vise également des profils plus précis. Ainsi, même si le public ciblé par les organisations actives dans l'offre d'immersions culturelles et linguistiques est globalement identique, des spécificités apparaissent selon les organisations. WEP reste très ouvert dans le ciblage de son public et propose des programmes adaptés à tout un chacun selon sa volonté et son budget. Pour les deux associations AFS et le Rotary International, le profil est plus précis. AFS cible avant tout des jeunes sensibilisés à l'interculturel, ouverts aux cultures. Voilà pourquoi le candidat choisit plusieurs pays pour son immersion, sans être certain de celui dans lequel il sera envoyé. Le principe est le même pour le Rotary YEP à la différence qu'en plus de cela, les jeunes doivent être aptes à devenir des « ambassadeurs » de la Belgique, se soumettre à des règles précises et collaborer aux actions du Rotary.

Nous pouvons alors conclure, grâce à ces constatations, que le public visé par nos trois organisations étudiées diffère. Ainsi, nous pensons que plus les programmes sont encadrés par des « non-professionnels » ou bénévoles et plus l'on se trouve dans une structure à but non lucratif, alors plus les exigences requises pour les participants sont élevées ; les organisations cherchant ainsi les meilleurs candidats à leurs programmes afin de représenter au mieux l'organisation et transmettre les valeurs de celle-ci.

Retour sur les attentes et motivations

Au terme de ce mémoire, nous avons pu tirer des conclusions concernant les pratiques communicationnelles utilisées par WEP, AFS et le Rotary International. Rédiger ce mémoire fut enrichissant en de nombreux points. Nous avons tout d'abord eu l'occasion d'en apprendre plus sur le marché des immersions culturelles et linguistiques en Belgique. Ensuite, les entretiens

que nous avons effectués avec les responsables des différentes organisations ont été très instructifs et ont mis à jour des aspects de chaque organisation qui jusqu'alors nous étaient inconnus. Enfin, grâce à l'analyse des trois organisations, nous avons pu exposer quelques spécificités des secteurs marchand et non marchand d'un point de vue communicationnel.

Limites et perspective

Ce mémoire étant focalisé sur trois organisations actives en Belgique, WEP, AFS et le Rotary International, nous ne pouvons prétendre à une généralisation des résultats. Le peu de littérature consacré au marché des immersions culturelles et linguistiques, la taille des échantillons de nos questionnaires et la période de temps réduite destinée à la recherche et à la rédaction de ce mémoire sont autant de limites à mettre en évidence par rapport aux résultats définis. Il est donc important de rappeler que les présentes conclusions ne sont le fruit que d'une analyse de trois organisations. Les conclusions tirées de nos analyses nous permettent toutefois d'avoir un aperçu vraisemblable des pratiques communicationnelles utilisées par des organisations de statut identitaire différent et actives dans un même marché, qui est celui des immersions culturelles et linguistiques en Belgique. Dès lors, pour d'éventuelles recherches futures liées au thème de la communication dans le marché des immersions culturelles et linguistiques, nous préconisons de tenir compte des limites présentées ci-dessus. De même, il pourrait être intéressant d'élargir la recherche à l'ensemble des organisations actives dans ce marché afin de déterminer précisément les pratiques communicationnelles utilisées, d'affiner le profil des participants et de comprendre pourquoi les immersions culturelles et linguistiques ne touchent pas un public plus hétérogène.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages et articles scientifiques

ANIMAFAC, VIAVOICE (2015), « Les jeunes et l'année de césure – Etude Animafac-Viavoice, avril 2015 », PDF en ligne, consulté le 12/04/2017, URL : <https://www.animafac.net/media/Cesure-Dossier-de-presse-Animafac.pdf>.

BONNET A. (2012), « Mobilité étudiante – Erasmus. Apports et limites des études existantes », étude réalisée pour 2E2F (Agence Europe Education Formation France), étude réalisée par le centre international d'études pédagogiques, département langues et mobilité, PDF en ligne, consulté le 03/12/2015, URL : <http://www.agence-erasmus.fr/docs/mobilite-Erasmus-CIEP.pdf>.

BROSSILLON F. et al. (2015), « Sciences de gestion 1re STMG - Livre élève consommable », Hachette, PDF en ligne, URL : <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2535656177.pdf>

CALIFICE C. (1989), « La communication dans le secteur non-marchand », Communication 2000, Editions Labor, Bruxelles.

CARION F. (2010), « La communication associative - Les logiques communicationnelles », Communication, Vol. 28/1 | 2010, article en ligne, consulté le 22/04/2016. URL : <http://communication.revues.org/2106>.

CLODONG O., CHÉTOCHINE G. (2009), « Le storytelling en action », Eyrolles. PDF en ligne, consulté le 24/04/2017, URL : http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212544824/Chap4_Clodong.pdf.

COOLEY C. H. (1909), « Social Organization: A study of the larger mind », Charles Scribner's sons, New York.

COSSETTE C. (2006), « La publicité de A à Z: dictionnaire technique français-anglais, Presses Université Laval.

D'ALMEIDA N., LIBAERT T. (2010), « La communication interne des entreprises », 6^e édition, Collection Les Topos, Dunod, Paris.

DACHEUX E. (1994), « Les stratégies de communication persuasive dans l'Union européenne », l'Harmattan, Paris.

DACHEUX E. (2005), « Associations et communication – Critique du marketing », CNRS Editions, Paris.

DACHEUX E. (2016), « Du consentement à la délibération : une critique communicationnelle du marketing politique », Communiquer, 16 | 2016, article en ligne, publié le 1^{er} Septembre 2016, consulté le 05/04/2017, URL : <http://communiquer.revues.org/1914> .

DENIS J-P., MARTINET A-C., SILEM A. (2016), « Lexique de gestion et de management », 9^e édition, Dunod, Paris.

ENDRIZZI L. (2010), « La mobilité étudiante, entre mythe et réalité », Institut National de Recherche Pédagogique, veille scientifique et technologique, Dossier d'actualité, n° 51 – février 2010, PDF en ligne, consulté le 03/12/2015, URL : http://ressources.campusfrance.org/mobilite_etudiante/noindex/etudes_enquetes/fr/2010_02_inrp_endrizzi_mobilite_etudiante_fr.pdf.

FLIPO J-P., MAYAUX F. (1988), « Associations : réussir votre développement », Editions de l'Épargne, Paris.

FONDATION ROI BAUDOIN (2001), « Le secteur non marchand en Belgique – Rapport de synthèse – Aperçu socio-économique », synthèse des travaux de recherche réalisés dans le cadre du projet interuniversitaire sur le secteur non marchand en Belgique en octobre 2001, PDF en ligne, consulté le 17/02/2017, URL : https://www.kbs-frb.be/fr/~/_media/Files/Bib/Publications/Older/PUB-1227-Le-secteur-non-marchand.pdf.

FRENETTE M. (2009), « La recherche en communication: un atout pour les campagnes sociales », Collection Communication, Presses de l'Université du Québec.

GALLOPEL-MORVAN K. (2008), « Marketing et communication des associations », Dunod, Paris.

GOODMAN M. B., HIRSCH P. B. (2015), « Corporate communication, critical business asset for strategic global change », Peter Lang, New York.

HELY M. (2009), « Les métamorphoses du monde associatif », Collection Le Lien Social, PUF, pp. 110-123.

KACIAFN., LEGAVRE J.-B. (sous la dir.) (2011), « Communication interne et changement », collection Communication, politique et société, éditions L'Harmattan, Paris.

KOTLER P. et *al.* (2009), « Marketing management », 13^e édition, Pearson Education, pp.681-700.

LIBAERT T. (2008), « Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication », 3^e édition, Dunod, Paris.

LIBAERT T., JOHANNES K. (2010), « La communication corporate », Collection Les Topos, Dunod, Paris.

LIBAERT T., PIERLOT J-M. (2009), « Communication des associations », Dunod, Paris.

LIBAERT T., WESTPHALEN M-H. (2014), « La communication externe des entreprises », 4^e édition, Collection Les Topos, Dunod, Paris.

MAYAUX F. (2009), « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités. », *Entreprises et histoire* 3/2009 (n° 56), p. 98-116, PDF en ligne, consulté le 18/04/2016, URL : www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-3-page-98.htm.

MYRIA (2016), « La migration en chiffres et en droits 2016 - Chapitre 2 : Migrations en Belgique : données statistiques », pp.55-87, Centre fédéral Migration, PDF en ligne, consulté le 02/05/2017, URL : [http://www.myria.be/files/Migration2016-2-Migrations en Belgique donnees statistiques.pdf](http://www.myria.be/files/Migration2016-2-Migrations%20en%20Belgique%20donnees%20statistiques.pdf)

PIERLOT J-M., THOMAS F. (2016), « Penser son association pour mieux communiquer: Manuel à l'usage des petites et moyennes associations », EdiPro, Liège.

SCHEWE O. (2012), « The Exchange Student Guidebook: Everything You'll Need to Spend a Successful High School Year Abroad », iUniverse.

SCHULTZ D. E. (1996), « The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications », McGraw-Hill.

SENGES A. (2003), « Ethnik - le marketing de la différence », Fiche de lecture de l'ouvrage d'Anne Sengès, par CRCM-TL (2006), PDF en ligne, publié le 13/12/2006, consulté le 14/04/2017, URL : <http://crcm-tl.fr/index.php/sujets-concours/fiches-de-lecture/130-ethnik-le-marketing-de-la-difference-senges/file>.

SYTA, The Voice of Student & Youth Travel (2016), "Student & Youth Travel Digest – A comprehensive survey of the student travel market, Overview", PDF en ligne, consulté le 13/02/2017, URL: <http://www.syta.org/default.asp?contentID=216>.

THE ECONOMIST (2012), « Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business », Rapport effectué par the Economist Intelligence Unit, sponsorisé par EF, PDF en ligne, consulté le 12/11/2015, URL : <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/Competing%20across%20borders.pdf>.

WOLTON D. (1997), « Penser la communication », Flammarion, Paris.

Sites Internet

AFS (2017), ensemble de pages consultées entre novembre 2016 et juin 2017, URL: <http://afsbelgique.be>.

BATHELOT B. (2017), « Définition : Storytelling », Définitions Marketing, article mis à jour le 05/02/2017, consulté le 24/02/2017, URL: <http://www.definitions-marketing.com/definition/storytelling/>.

BAUS M., ERPICUM B. (2016), « Une année sabbatique après la rhéto, la bonne tactique? », interview de Raphael Szmir, Fondateur de la start-up anneessabbatiques.com, article publié le 24/06/2016, consulté le 12/04/2017,

URL : <http://www.lalibre.be/debats/ripostes/une-annee-sabbatique-apres-la-rheto-la-bonne-tactique-576c19bc35705701fd8d3bfe>.

BELGA (2016), « L'immersion à l'étranger durant les études secondaires séduit les jeunes », article publié par La Libre Belgique le 25/07/2016, consulté le 10/04/2017, URL : <http://www.lalibre.be/actu/belgique/l-immersion-a-l-etranger-durant-les-etudes-secondaires-seduit-les-jeunes-5795e38735705dcbd70736d5>.

CREPY M. (2010), « Faut-il vendre autrement pour séduire la Génération Y ? », Interview de Martin Crepy, directeur Simon-Kucher & Partners, par Joséfa Lopez, L'Express L'entreprise, article publié le 19/11/2010, consulté le 14/04/2017, URL : http://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/promotion-communication/faut-il-vendre-autrement-pour-seduire-la-generation-y_1533724.html.

CYBERCITE (date non disponible), « Glossaire - Qu'est-ce que le marketing ? », E-Marketing, article en ligne, consulté le 05/04/2017, URL : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Marketing-238286.htm#DMcESzSYAPrXjz8t.97>

E-MARKETING (2017), « Glossaire – Marché », e-Marketing, article disponible en ligne, URL : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Marche-238263.htm#02YIWDFWKEeA7E6H.97>.

KHODOROWSKY K. (2015), « Les enjeux du marketing « jeunes » », interview réalisée par Marketing-Community, article publié le 10/04/2015, consulté le 14/04/2017, URL : <https://www.marketing-community.fr/2015/04/les-enjeux-du-marketing-jeunes/>.

LE FOREM (2016), « Année/semestre d'étude à l'étranger, en Flandre ou en Communauté germanophone - Vade Mecum, Plan Langues – octroi d'aides financières », Service Formation & Compétences – Domaine Langues et Communication, PDF disponible en ligne, publié en octobre 2016, consulté le 12/04/2017, URL : https://www.leforem.be/MungoBlobs/37/49/ELV_VadeMecum_PM4_2017.pdf.

LE FOREM (2017), « Liste des opérateurs reconnus et des écoles accréditées par le Forem pour l'année d'immersion 17-18 », Service Formation & Compétences – Domaine Langues et Communication, PDF disponible en ligne, publié en janvier 2017, consulté le 12/04/2017, URL : https://www.leforem.be/MungoBlobs/292/751/ELV_Liste_operateurs_et_ecoles_PM4_17_18.pdf.

LE FOREM (2017), « Séjours d'une année ou d'un semestre d'étude à l'étranger, en Flandre ou en Communauté germanophone pour jeunes diplômés des études secondaires supérieures », page mise à jour le 15/03/2017, consultée le 12/04/2017, URL : <https://www.leforem.be/particuliers/stages-immersion-langues-ecole-etranger-flandre-diplomes-secondaire-superieur.html>.

LEE M. (2012), « The Complete History of Study Abroad », Go Overseas, article publié le 17/04/2012, modifié le 07/07/2015, article consulté le 25/04/2017, URL: <https://www.gooverseas.com/go-abroad-blog/history-study-abroad-part-1>.

MERRIAM-WEBSTER DICTIONARY (2017), « Exchange student », page consultée le 25/04/2017, URL: https://www.merriam-webster.com/dictionary/exchange%20student?utm_campaign=sd&utm_medium=serp&utm_source=jsonld.

PLAN MARSHALL WALLONIE (2017), « Apprenez les langues grâce au « Plan Langues » », page consultée le 08/05/2017, URL : <http://planmarshall.wallonie.be/mesures/apprenez-les-langues-gr%C3%A2ce-au-plan-langues-0>.

ROTARY BELUX (2017), ensemble de pages consultées entre novembre 2016 et juin 2017, URL: <http://www.rotarybelux.org/>.

ROTARY INTERNATIONAL (2017), ensemble de pages consultées entre novembre 2016 et juin 2017, URL: <https://www.rotary.org/>.

ST. BO. (2009), « WEP : un participant sur trois est Bruxellois », article publié par La Libre Belgique le 31/07/2009, consulté le 10/04/2017, URL :

<http://www.lalibre.be/regions/bruxelles/wep-un-participant-sur-trois-est-bruxellois-51b8adc5e4b0de6db9b78dfc>.

UNIPSO, Union des entreprises à profit social (2010), « Le secteur à profit social – Définition, De non marchand à profit social », Namur, Belgique, page consultée le 17/02/2017, URL : <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique118>.

WEP (2017), ensemble de pages consultées entre novembre 2016 et juin 2017, URL: <https://www.wep.be/fr>.

Mémoires consultés

MOUCQ F. (2007), « De l'identité à la communication : analyse de la communication externe d'UNICEF Belgique », mémoire de licence en information et communication, faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO), Université catholique de Louvain, promoteurs : Jean-Marie Pierlot et Florence Carion.

RASQUIN C. (2004), « La communication externe des O.N.G : entre la quête d'une reconnaissance publique et la préservation de leurs identités et de leurs éthiques », mémoire de licence en information et communication, faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO), Université catholique de Louvain, promoteurs : Philippe Marion et Florence Carion.

Entretiens et contacts

AMAND V. (entretien avec), Responsable du Service Langues et Communication au Forem, contactée le 12 avril 2017.

BALTUS D. (entretien avec), Présidente de la Commission Nouvelles Générations du district 1620 du Rotary, entretien réalisé le 29 mars 2017.

BUNTINX A. (entretien avec), *PR & Communication Director* chez WEP, entretien réalisé le 27 mars 2017.

DOUTREPONT P. (entretien avec), Président de la Commission Nouvelles Générations du district 2170 du Rotary, contacté le 18 avril 2017.

GILBERT M. (entretien avec), *Youth Exchange Officer* du Rotary Club de Louvain-la-Neuve (district 2170), contactée le 11 mai 2017.

MARCHAL D. (entretien avec), *Youth Exchange Officer* du Rotary Club de Liège (district 1630), contacté le 11 mai 2017.

MASSONNET C. (entretien avec), Chargée de communication et responsable programmes chez AFS, entretien réalisé le 3 avril 2017.

ANNEXES

Les annexes se trouvent dans le CD-ROM joint ci-après.

En Belgique, le marché des organisations actives dans les immersions culturelles et linguistiques rassemble de multiples acteurs de statut identitaire distinct, tant des entreprises que des associations et clubs-service. Dès lors, pour se démarquer dans ce paysage compétitif, il est essentiel pour les organisations de recourir à diverses pratiques communicationnelles.

Basé sur une démarche comparative, ce présent mémoire porte sur la communication de trois organisations actives sur ce marché, l'entreprise WEP (*World Education Program*), l'association AFS (*American Field Service*) et le club-service Rotary International, via le « *Youth Exchange Program* », et a pour objectif de déceler les différences et ressemblances dans les pratiques communicationnelles de ces organisations.

Nous avons cherché à savoir si les pratiques divergeaient entre des organisations du secteur marchand et non marchand. Cette recherche s'intéresse également à l'insertion des techniques de communication marchandes au sein du monde associatif ainsi qu'au public des trois organisations étudiées. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens avec les responsables des organisations et avons élaboré un questionnaire à l'attention des participants aux trois programmes d'immersion.

Nos analyses ont mis en évidence la variation des pratiques communicationnelles selon le type d'organisation, celles-ci s'intensifiant et se professionnalisant selon la prédominance de l'objectif lucratif. Par ailleurs, nous avons déterminé le profil type des participants aux programmes d'immersion et avons décelé des caractéristiques propres à chaque organisation.

Mots clés : communication, non marchand, immersion, WEP, AFS, Rotary.

