

Communiquer sur le durable, le cas du festival LaSemo

Analyse de la stratégie sous l'angle du partage des connaissances

Mémoire réalisé par
Philippine Alsteens

Promoteur
Mark Hunyadi

Lecteur
Isabelle Ferreras

Année académique 2016-2017
Master 120 en sciences du travail

Remerciements

J'aimerais adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie les professeurs qui se sont succédés pour m'accompagner dans la réalisation de mon travail, Monsieur Taskin et Monsieur Hunyadi qui, chacun à sa manière, a permis que ce mémoire soit écrit.

Ensuite, je voudrais remercier Madame Ferreras, ma lectrice, pour le temps passé pour la lecture de ce mémoire. Ainsi que Monsieur Ajzen pour sa disponibilité et sa présence.

J'aimerais spécialement remercier les différentes personnes qui ont accepté de répondre à mes questions et les outils nécessaires aux différents moments de la conception de ce travail. Merci à Sam, Steph, Baguette, Gwen, Rémi, Morgane et Charly. Merci aussi aux membres des collectifs étudiants qui avaient pris le temps de répondre à toutes mes questions lors de la première mouture de ce projet.

Et enfin, un grand merci à mon entourage qui fut très présent non seulement pour les différentes relectures (merci Maman, Papa, Bruno, Brigitte, Audrey et Hélène), mais aussi en soutien moral lors de mes nombreuses remises en question. Un merci tous particulier à Rémi, Baptiste, Chil et tout ceux qui ont entendu parler de ce mémoire au quotidien ces dernières années.

Sommaire

1	Introduction	1
2	Méthodologie	5
3	Théorie et concepts	9
3.1	Le partage des connaissances et la communication en entreprise	10
3.1.1	La connaissance	10
3.1.2	Connaissances tacites, explicites, individuelles et organisationnelles	12
3.1.3	La communication des connaissances	13
3.1.4	Les incitants au partage de connaissances	15
3.1.5	Mécanismes de partage de connaissances	17
3.1.6	Une première conclusion	25
3.2	Modèle de gestion favorisant le partage de connaissances en interne	26
3.3	Stratégies de communication externe et marketing social	32
3.3.1	Le marketing	32

3.3.2	Le marketing social	35
3.4	Le développement durable	38
3.4.1	L'économie	38
3.4.2	Le social	39
3.4.3	L'écologie	40
3.5	La communication verte et le greenwashing	41
3.5.1	Définitions	41
3.5.2	La frontière entre communication verte et greenwashing	42
4	Étude de cas : les stratégies de communication du durable du festival LaSemo	43
4.1	Le festival LaSemo	44
4.1.1	La structure organisationnelle	46
4.1.2	Les actions durables au regard des trois piliers	50
4.1.3	Les freins au durable	53
4.2	Les stratégies de communication	54
4.2.1	La communication interne	54
4.2.2	Liens entre communication interne et les mécanismes de partage de connaissances	57
4.2.3	La communication externe sur le durable	60
4.2.4	Lien entre communication externe et le marketing social	63

	III.
5 Conclusion	65
6 Bibliographie	68
7 Annexes	I
A Le dilemme du prisonnier	I
B Budget de communication	II
C La charte de l'équipe	IV
D Le profil des festivaliers	VII
E Tableaux récapitulatifs des interviews	IX
F Résumé de l'interview d'Alexandre Baguette, responsable du département durable	X
G Résumé de l'interview de Stéphanie Fabry, assistante de direction et responsable du département MarCom	XIII
H Résumé de l'interview de Rémi Ligot, responsable des véhicules, membre du département struc'pl'	XX
I Résumé de l'interview de Morgane Dugauthier, responsable du stand info et du village des enfants	XXVIII
J Résumé de l'interview de Charly Lecomte, département Ressources Humaines et membre du Conseil d'Administration	XXXI

Chapitre 1

Introduction

La présente étude s'attachera à analyser les stratégies de communication utilisées par l'ASBL LaSemo dans l'organisation du festival LaSemo sous l'angle de sa mission originelle : la promotion du durable par le divertissement. Elle étudiera de façon concrète ce qui est mis en place et dans quel but. L'objectif sera de dresser une image de ce qui est fait et comment. Cette image "arrêtée" au 15 avril 2017, pourra éventuellement servir de base de réflexion pour le futur de l'ASBL.

Depuis une bonne dizaine d'années, nous assistons à une éclosion d'organisations faisant la promotion d'idées différentes, de modes de vie alternatifs, d'économie solidaire, etc. Pour faire passer ces idées, les organisations utilisent une multitude de médias en fonction de leurs objectifs, leurs moyens et leur vision.

Dans notre quotidien, le "développement durable" est devenu un sujet incontournable, que ce soit au niveau social, stratégique, alimentaire, politique, écologique ou encore économique. De cela, découle une multitude d'actions diversifiées touchant divers publics de manières différentes avec un objectif commun : toucher et faire évoluer les mentalités. On assiste notamment au développement de magasins « en vrac », de films

proposant d'autres façons de fonctionner, de groupes de travail, de manifestations, de reportages, de groupes de réflexion, d'actions de sensibilisations, ... toutes ces actions bien que fort différentes visent à la réflexion tout en proposant des alternatives au fonctionnement d'aujourd'hui.

En parallèle, on voit se développer le phénomène de marketing basé sur le développement durable au sein de certaines entreprises désireuses de profiter de cet intérêt populaire, indépendamment de leurs missions et de leurs philosophies de fonctionnement. Nous parlons ici du concept de greenwashing. Ce concept sera défini ultérieurement et fut le point de départ de ce travail. Il a entraîné des débats publics et la remise en question des organisations de promotion du développement durable (Cordelier and Breduillieard, 2013).

La notion de développement durable est régulièrement galvaudée. Cela entraîne une certaine méfiance du public (Catellani et al., 2010). En conséquence, certaines associations, historiquement promotrices de visions alternatives, telles que l'ASBL organisant le festival LaSemo, se font régulièrement interroger sur la réalité de leur volonté de promotion du durable. Ils doivent justifier auprès de leur public la réalité de leur vocation au travers de mécanismes de communication, de l'obtention de normes ISO, etc.

Ces associations ne peuvent communiquer sur tout ce qu'elles font. Il y aurait trop d'informations, le récepteur ne pourrait faire le tri. Elles doivent dès lors choisir les informations qu'elles font passer et comment elles le font. Il est évident que ces associations doivent, comme toute entreprise, convaincre leurs publics. La dimension marketing fait donc clairement partie des stratégies de communication. Ce qui amène à la question suivante : le festival LaSemo pratique-t-il du greenwashing dans sa communication ?

Ces constats nous amènent à nous interroger sur les stratégies de communication utilisées. Cette interrogation se fera à deux niveaux. En premier lieu, on peut s'interroger sur le but de la communication : sommes-nous, au niveau du message donné au public

dans la promotion du durable, dans un niveau plus "marketing" ou plus "survie de l'entreprise" ? Peut-être ces deux notions se complètent-elles ? Ensuite, l'interrogation porte sur les informations mises à disposition du public. Quelles sont-elles ? Sont-elles complètes et accessibles ? Pourquoi le sont-elles ? Il est évident que ces deux questionnements sont liés l'un à l'autre. Les objectifs de communication influencent et déterminent les moyens utilisés.

Ces enjeux étant passionnants, il nous est paru intéressant de les étudier, d'émettre des hypothèses et d'étudier le sujet.

Hypothèses

1. Les stratégies de marketing utilisées par le festival LaSemo sont au service de la cause défendue.

Pour être viable, l'ASBL doit vendre des places et trouver des sponsors pour vendre son festival. C'est dans sa stratégie marketing que l'on peut étudier comment l'ASBL suscite ses ventes. Mais au-delà des ventes, notre hypothèse est que la communication au public et l'organisation générale visent à promouvoir le durable. Répondant ainsi à la mission de l'ASBL : promouvoir le durable par le divertissement.

2. La communication du durable du projet du festival LaSemo est accessible et connue de tous.

Nous partons donc du principe que l'idéologie "durable" du projet est au centre des stratégies de communication. De cela découle que la promotion du développement durable est accessible à toute personne intéressée.

3. Les informations données au public quant au côté durable du festival et sa concrétisation se veulent complètes et transparentes.

Lors du festival, une partie de la communication est basée sur le côté « vert » de l'organisation. Nous partons du postulat que cette communication est complète. Les destinataires reçoivent aussi bien des informations quant à l'effet positif du durable qu'à ses limites.

Corpus

Il nous a semblé intéressant de commencer cet écrit par la présentation de la méthodologie et des différentes étapes ayant mené au choix de ce sujet et à la réalisation de ce travail.

Le corpus sera composé d'une part, de littérature traitant de la connaissance, des stratégies de communication ainsi que de l'analyse organisationnelle de l'ASBL. Et d'autre part, il sera composé d'interviews et de rencontres de personnes appartenant à l'ASBL.

Chapitre 2

Méthodologie

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il semble opportun d'exposer brièvement la méthodologie employée.

Ce travail s'est effectué en différentes étapes. Tout a commencé par un intérêt certain axé sur le concept de partage des connaissances. L'idée au départ était de faire une analyse comparative de la mise en place de ce partage dans diverses organisations de type étudiante.

1. Étude théorique

La première étape de cette recherche a donc été de se renseigner sur les théories existantes concernant cette notion de partage des connaissances. À partir de là, il a semblé plus intéressant d'étudier le "pourquoi" que le "comment" du partage de certaines connaissances.

En parallèle à cette réflexion, les médias ont parlé du concept de greenwashing et nous nous sommes intéressés à cette notion. C'est dans ce cadre que l'idée de corroborer le greenwashing et le partage de connaissances a fait son chemin.

Le choix de l'organisation s'est fait rapidement. En effet, lors d'une réunion d'équipe du festival LaSemo, il avait été évoqué que certains festivaliers pensaient que le festival faisait du greenwashing.

Dans un premier temps, l'étude de l'organisation du festival LaSemo a essentiellement été basée sur des sources théoriques. Nous pouvons citer deux rapports de stages et un mémoire portant sur l'ASBL. Tous ces travaux ont été réalisés dans le cadre d'études de communication à l'IHECS. Nous avons aussi eu accès aux documents internes de l'organisation. Toutes ces sources ont permis de réaliser une étude préliminaire et de préciser des objectifs.

2. Dialogue et mise en place des objectifs

Lorsque le sujet a commencé à se préciser, l'auteur a rencontré deux membres de l'ASBL afin de discuter et préciser ce qui serait intéressant à étudier. Il s'agit de Gwennaelle Couteaux, membre de l'organisation depuis l'origine et Charly Lecomte, membre du département RH et du comité de coordination.

Pour terminer de préciser les buts et objectifs, un entretien avec Samuel Chappel, le directeur du festival LaSemo et Stéphanie Fabry, assistante de direction et responsable du département MarCom (Communication et Marketing), a permis de préciser l'angle de l'étude. Pour ce faire, un document reprenant l'étude théorique et une proposition d'hypothèses leur avaient été envoyés au préalable.

3. Interviews et rencontres

Une fois le sujet d'étude validé, des interviews semi directives ont été organisées. Les personnes interviewées ont été définies par rapport à leur rôle dans l'organisation.

Il s'agit d'Alexandre Baguette, responsable du département durable, Stéphanie Fabry, responsable du marketing et de la communication, Charly Lecomte, membre du

département RH et du comité de coordination, Rémi Ligot, membre de l'équipe et responsable des véhicules (poste le plus "polluant" du festival) et enfin, Morgane Dugauthier, responsable du stand infos. Des contacts plus informels ont eu lieu avec Emeline Demartin, responsable de l'étude du bilan carbone du festival et Morgane Pauwels, stagiaire l'année passée et membre du bureau cette année.

4. Observation participative

En parallèle aux interviews, nous avons concrètement pris part au projet. Bien que nos responsabilités n'aient pas de lien direct avec le sujet de ce travail, vivre l'organisation de l'intérieur a permis une certaine compréhension plus précise et plus rapide des mécanismes.

Afin d'éviter de tomber dans une subjectivité trop importante lors de l'étude et des interviews, les personnes interrogées, excepté Stéphanie Fabry, ne connaissaient pas le sujet et l'objectif précis du travail. De plus, pour éviter d'éventuelles déformations et interprétations de propos, un résumé de chaque interview a été réalisé et proposé à la relecture des personnes interrogées. Ceux-ci sont consultables en annexe. Seuls, Rémi Ligot et Stéphanie Fabry ont demandé à ajouter certaines précisions et ont complété leurs interviews.

L'observation participative a permis de "prendre part" au groupe et de trouver rapidement les personnes ressources.

5. Rédaction et analyse

Dans un second temps, il a fallu trier, organiser toutes les informations récoltées pour les coucher sur papier. Cette phase de première mise à l'écrit a permis de concrétiser la recherche. Pour ce faire, chaque interview ou information a été analysée et classée en lien avec la théorie étudiée précédemment.

Une fois que l'organisation interne ainsi que l'approche marketing ont été comprises, il a semblé nécessaire de revenir à la théorie. Ce retour à la théorie a permis de mettre en place une analyse plus poussée du fonctionnement de l'ASBL. Cela a mis en avant que le marketing est un tout composé de plusieurs éléments et que l'on ne communique pas que sur un concept.

6. Conclusion et rapport final

En fin de travail, nous sommes revenus concrètement aux hypothèses de départ et avons pris le temps de les réétudier afin de les confirmer ou de les réfuter.

Chapitre 3

Théorie et concepts

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons définir les termes, concepts et théories utiles à la recherche et à l'élaboration de ce mémoire. Les concepts que nous utiliserons ont rarement une définition universelle. C'est pourquoi, ce chapitre sera consacré à l'étude de ce que la littérature dit des concepts clés de ce travail (connaissances, stratégies de communication et notions de développement durable), dans le but de définir l'approche privilégiée.

Nous commencerons par étudier le concept de connaissance et sa transmission au sein et à l'extérieur d'une entreprise. Ensuite, nous préciserons ce qu'il est entendu à travers le concept de "durable". Et enfin, nous observerons les concepts de "communication verte et greenwashing".

3.1 Le partage des connaissances et la communication en entreprise

3.1.1 La connaissance

Le sens du mot connaissance a été étudié et exploré par la philosophie dès l'antiquité grecque sans jamais aboutir à une définition universelle (Nonaka, 1994; Rousseau et al., 2011). D'après le Larousse (2001), la connaissance est la « *faculté de connaître, de se représenter; manière de comprendre, de percevoir (...)* – *Ce qu'on a acquis par l'étude ou la pratique* ».

Nonaka (1994), définit la connaissance comme une « *croyance vraie justifiée* ». Cela signifie que la connaissance d'un individu est une croyance mais qu'elle est considérée comme vraie dans le sens où elle est justifiée. La connaissance peut donc évoluer, se modifier. A cela, (Vieira Jordao, 2010) rajoute que la vérité est donc la visée du processus de partage des connaissances et non une caractéristique absolue de celle-ci.

Nonaka (1994) met aussi en avant la distinction faite dans la littérature entre l'information et la connaissance.

L'information est un flux de messages, de données aboutissant à un résultat qui a un sens. La connaissance est donc créée et organisée via le flux même de l'information. Ce flux se fixe sur l'engagement et les convictions de son titulaire, c'est le résultat d'un travail cognitif. L'information est donc le média nécessaire et matériel pour initier et formaliser la connaissance.

Rousseau et al. (2011), vont différencier les données de l'information. Ils définissent les données comme un fait brut résultant de l'observation. Le message est composé à partir de ces données.

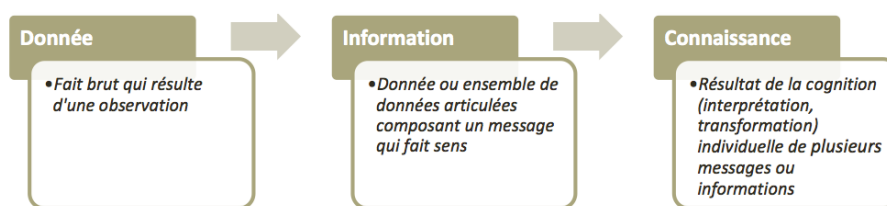


FIGURE 3.1 – La construction de la connaissance

Image tirée de Rousseau et al. (2011), p.19.

Donc, la connaissance est une « *croyance vraie justifiée* » qui s'acquiert. Pour Amayah and Nelson (2010), il existe trois grands types de connaissances : pratique, livresque et culturelle.

Pour Cabrera et Cabrera (2002), l'échange des informations et des connaissances au sein d'une organisation ou d'un groupe est vital. Car ce partage au sein d'une communauté semble augmenter sa productivité et cela va produire une augmentation des ressources de l'organisation et donc devenir une source d'avantages compétitifs (Amayah and Nelson, 2010). Par ailleurs, d'après Rousseau et al. (2011), ce sont les connaissances tacites qui sont à la source de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Ingham et Mothe (2003) vont synthétiser en deux groupes différents types d'apprentissages de la connaissance :

D'une part, l'apprentissage comportemental est issu d'adaptations successives dans un cadre de schéma de réponse et de routine. L'apprentissage comportemental se traduit par une accumulation d'expériences.

D'autre part, l'apprentissage cognitif implique une démarche de recherche et de critique. Cela induit la création ou la modification des schémas de connaissances et de réponses.

Une fois acquises, ces connaissances sont explicites (connaissances codifiables) ou tacites (acquises, intégrées par l'individu, dépendantes du contexte) (Ingham and Mothe, 2003; Nonaka, 1994; Rousseau et al., 2011). Ensemble, ces deux types de connaissances

sont imbriquées dans les processus d'innovations (Ingham and Mothe, 2003).

3.1.2 Connaissances tacites, explicites, individuelles et organisationnelles

Il existe trois facteurs individuels qui induisent l'engagement personnel dans le cadre organisationnel : l'intention, l'autonomie et un certain niveau de fluctuation sociale. L'intention concerne la vision du monde et le sens que l'individu donne à son environnement. Plus qu'un état d'esprit, c'est un concept d'action orientée : toutes les actions posées sont donc orientées par la perception qu'a l'individu de son environnement (positif, contraignant, sécuritaire ...).

L'autonomie porte sur les niveaux individuels, collectifs et organisationnels. Dans les systèmes où l'autonomie individuelle est assurée ou dans les systèmes où un minimum d'esprit critique est demandé, il est possible d'établir les bases d'une organisation propre dans laquelle les travailleurs trouveront la motivation de créer de la connaissance.

Enfin, la fluctuation sociale concerne le fait que les individus vont recréer leurs propres systèmes de connaissances en prenant en compte l'ambiguïté, la redondance, les parasites et l'aléatoire qui sont générés par l'organisation et son environnement. L'individu est régulièrement confronté à des ruptures de son quotidien. Lorsque cela arrive, il remet en question ses habitudes et a l'opportunité de reconsidérer ses pensées et perspectives.

Fidèle à l'école américaine, Nonaka (1994), développe que la connaissance est issue d'un dialogue continu entre les connaissances tacites et explicites. La qualité des connaissances tacites est issue de la variété des expériences vécues par l'individu, favorisant la créativité et la « *connaissance de l'expérience* », soit la capacité d'emmagasiner des connaissances sur la base d'expériences vécues.

De ce dialogue constant, quatre modèles ont été identifiés par Nonaka (Nonaka, 1994; Rousseau et al., 2011)¹.

La connaissance organisationnelle, quant à elle, est le résultat d'interactions externes et internes à l'entreprise. Cela représente le point qui a été atteint par les processus d'apprentissage de l'organisation à un moment donné. Il s'agit donc d'une valeur intrinsèque à l'activité de l'organisation (Cabrera and Cabrera, 2002). C'est pourquoi, Rousseau et al. (2011) vont dire que les connaissances dites « collectives » sont celles qui ont le plus de valeur. Cette valeur est issue du fait que la connaissance est sociale et tacite.

Les échanges d'informations entre les trois niveaux, (individus, groupes et organisations) sont des conditions essentielles et nécessaires à la formation d'une nouvelle connaissance organisationnelle, issue de la production collective (Ingham and Mothe, 2003). Pour Nonaka (1994), lorsqu'une nouvelle connaissance est développée par un individu, les organisations vont jouer un rôle critique dans l'articulation et l'amplification de cette connaissance.

3.1.3 La communication des connaissances

Paulin and Suneson (2012), ont étudié les termes tels que "transfert" et "partage" de connaissances. Ils ont constaté que les mots "transfert" et "partage" des connaissances sont parfois utilisés de manière synonyme ou considérés comme ayant un contenu se chevauchant. Cette confusion est régulièrement relevée dans la littérature. C'est pourquoi certains auteurs ont tenté de différencier et définir ces termes.

D'après Paulin and Suneson (2012), le partage de connaissances se démarquerait généralement par le fait que cela n'est pas réalisé dans un objectif clair. Dans le partage des connaissances, l'accent est mis sur le capital humain et l'interaction entre individus.

1. Cf. le modèle SECI p.19

De plus, la connaissance existe dans un contexte : le récepteur va interpréter l'information reçue à la lumière de sa propre expérience (construction cognitive). Rousseau et al. (2011) vont définir le partage de connaissances comme un « *processus par lequel une connaissance possédée par un individu va être convertie dans une forme qui peut être comprise, absorbée et utilisée par d'autres individus* ». On peut constater la part active de l'individu dans le processus.

Dans le cadre du transfert de connaissances, la communication est unidirectionnelle, ciblée vers un destinataire avec l'objectif d'une compréhension cognitive, de transmettre la capacité d'appliquer cette connaissance (Paulin and Suneson, 2012). Pour Rousseau et al. (2011) « *le transfert de connaissances est le processus par lequel la connaissance est transférée entre de larges entités d'une même organisation, telle que des départements ou des unités, voire entre différentes organisations* ».

Cette distinction est à l'image des deux conceptions qui s'opposent dans la littérature. Il existe, d'un côté, la perspective rationaliste qui définit le transfert de connaissances comme processus par lequel l'expérience de l'unité A est transféré à l'unité B. Dans cette perspective, la connaissance est stockable et transférable d'un lieu à l'autre sous différentes formes. Et de l'autre côté, la perspective "socio-constructionniste" qui étudie le transfert de connaissances comme un phénomène social, historique et culturel, lié à la pratique (Hilaricus, 2010).

Etant donné l'absence de consensus et de définition claire, nous utiliserons, dans le cadre de ce mémoire les deux termes, "partage" et "transfert" sans distinction. De plus, nous aborderons cette thématique dans une perspective socio-constructionniste car cette perspective permet une analyse plus systémique du phénomène. Nous prendrons en comptes quatre types de facteurs influençant les transferts (Vieira Jordao, 2010) :

1. Nature de ce qui est transféré : connaissance tacite ou explicite, degré de complexité (codifiabilité, possibilité d'acquisition et accumulation, potentialité de distribution et recueillement), spécificité et accessibilité de la connaissance.

2. Structure productive de la source : attitude et comportement de la source et conséquence sur l'efficacité du partage de la connaissance.
3. Caractéristiques du contexte institutionnel : influence ou non de l'organisation de l'institution sur le transfert de connaissances, culture de l'entreprise, opportunité de partager (formelle ou informelle).
4. Caractéristique de l'unité réceptrice : pour Cabrera and Cabrera (2005), l'intégration de la connaissance dépend du capital humain des récepteurs de cette connaissance. Le capital humain renvoie aux compétences et aux aptitudes qu'ont les individus ou au stock de connaissances au sein d'une organisation. A cela, Hilaricus (2010) ajoute deux caractéristiques à prendre en compte : la motivation du récepteur et sa capacité d'absorption.

Ces deux facteurs humains ont déjà été mentionnés et seront abordés plus précisément dans la suite de ce chapitre via l'étude des incitants au partage des connaissances et les facteurs psycho-sociologiques de ce processus. Au niveau de la motivation, on retrouve des facteurs internes (pouvoir, notion de réciprocité) et externes (notions de confiance et de récompense) (Vieira Jordao, 2010).

3.1.4 Les incitants au partage de connaissances

La communication des connaissances va être motivée à trois niveaux, le niveau organisationnel, interpersonnel et individuel (Rousseau et al., 2011). Pour une compréhension globale et complète du phénomène, il est important de prendre ces différents niveaux en compte (Hilaricus, 2010).

Le niveau organisationnel

A ce niveau, on retrouve la culture d'entreprise, la nécessité d'une vision commune. En effet, d'après Amayah and Nelson (2010), le partage des connaissances au sein

d'une entreprise va être influencé par la description du poste de travail, des facteurs motivationnels (bénéfices personnels, attente de la réciprocité) et environnementaux (facilités par l'entreprise).

A cela, Cabrera and Cabrera (2002) ajoutent que les nouvelles techniques d'information et télécommunication facilitent les échanges à travers les barrières du temps et de la distance. Ils appuient aussi l'importance de l'environnement social en montrant comment l'entreprise peut maximiser le climat d'échange.

Le niveau interpersonnel

A ce niveau, Rousseau et al. (2011) recensent cinq variables influençant le comportement de partage à l'intérieur du groupe.

Pour ces auteurs, si on veut implanter un système de partage de connaissances, il est nécessaire de produire de la confiance et de la cohésion dans le groupe. Il est utile de mettre en place un système de communication transparent. Il faut ensuite que les membres partagent des intérêts communs, que les équipes soient diversifiées et que les interactions sociales horizontales et/ou verticales soient positives.

Le niveau personnel

Pour Ingham et Mothe (2003), on peut résumer les caractéristiques personnelles déterminantes en deux groupes :

- Les éléments de nature comportementale (attitude, réciprocité et relation des parties, motivations et implication, confiance, perception de justice). Cela a pour *«résultat des adaptations successives des actions qui s'exercent en général dans le cadre de schémas de réponses et de routines »* (Rousseau et al., 2011). Il s'agit donc globalement de l'accumulation d'expériences. On peut relever trois types de comportements

personnels : l'agressivité, la neutralité et la tolérance.

- Les éléments de nature structurelle (nature du savoir et des connaissances – cf Nonaka -, expérience, division des tâches entre partenaires, coûts associés au partage, perspective de pouvoir). Cela implique « *une démarche heuristique de critique imaginative, entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ou, encore, la production de nouveaux schémas* ».

Un élément important se trouvant dans les trois niveaux mais souvent éludé dans la littérature est la question du sens de ce partage (Hilaricus, 2010). Il est vrai que dans la vision rationaliste, l'universalité de la connaissance ne nécessite pas une interrogation du sens. Mais dans une perspective socio constructionniste, le sens perçu ou donné à l'échange des connaissances peut fortement influencer la dynamique relationnelle et donc ce partage.

3.1.5 Mécanismes de partage de connaissances

Comme décrit précédemment, quel que soit l'objectif final que cible l'entreprise, le partage d'informations commence par identifier et tirer parti des connaissances collectives et individuelles.

Pour ce faire, il est important que les membres de l'organisation, centre du processus, adhèrent et contribuent à ce travail. C'est, en effet, l'interaction de ces membres et de leurs connaissances (elles-mêmes issues du développement social) qui va construire une connaissance globale.

Sur base des balises préalablement établies, nous allons maintenant nous intéresser à différents processus et modèles expliquant l'existence ou la non-existence de la communication des connaissances.

Le modèle SECI (Nonaka et Takeuchi)

Ce modèle se base sur les concepts de connaissances tacites (CT) et connaissances explicites (CE). Il établit que du processus de dialogue constant entre ces connaissances, quatre modèles émergent (Nonaka, 1994; Rousseau et al., 2011) :

1. La socialisation (CT vers CT) se dit lorsque la connaissance est apprise et intériorisée directement et souvent de manière informelle. Ce processus permet la construction de l'identité sociale. Dans ces interactions, se faisant généralement par deux, les individus vont partager des sentiments, des émotions, des expériences et des modèles mentaux.
2. La combinaison (CE vers CE) consiste à prendre une connaissance et la reconfigurer en l'analysant, re-catégorisant, et re-contextualisant. La nouvelle connaissance, "combinée" avec ce qui existe est mise à disposition de l'entreprise par le biais des technologies essentielles de l'information et de la communication.
3. L'externalisation (CT vers CE) consiste à contextualiser et formaliser une connaissance tacite. C'est le moment du dialogue, de la réflexion et de la confrontation d'idées. Cette étape prend du temps et de l'énergie.
4. L'internalisation (CE vers CT) est le phénomène où l'individu s'approprie la connaissance. On peut citer notamment le développement des formations qui permettent de développer ce genre de connaissances.

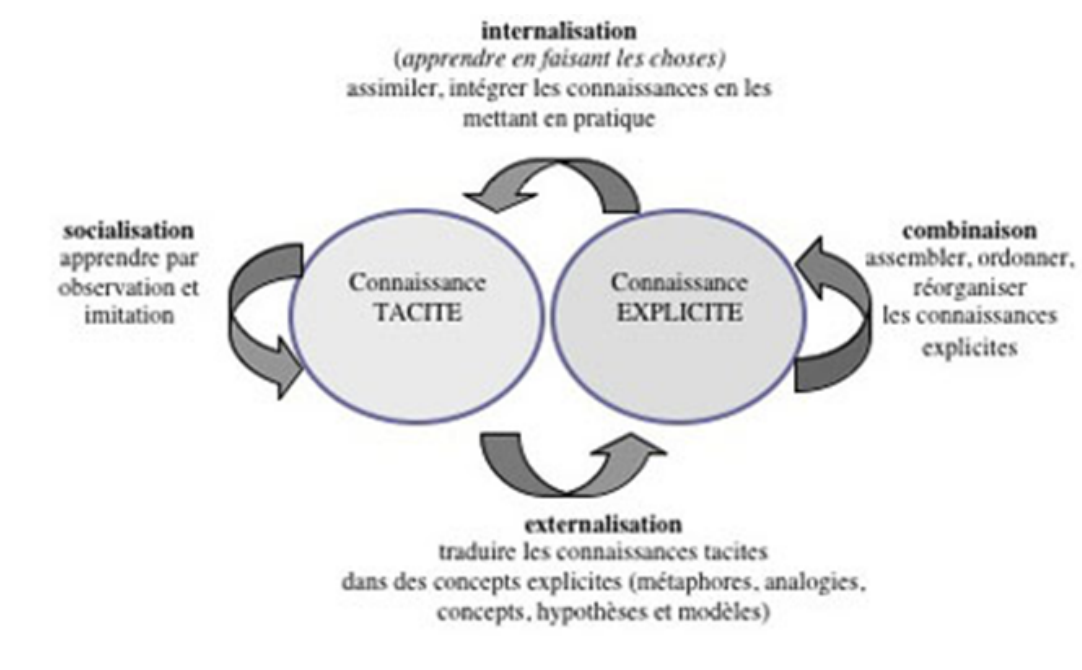


FIGURE 3.2 – Modèle SECI, Nonaka et Takeuchi

Graphe issu du site internet : <http://urlz.fr/3jYN> consulté le 30 mars 2016

D'après Vieira Jordao (2010) ces quatre types de transformation de la connaissance devraient être intégrés dans le processus de partage des connaissances. Il ressort deux dimensions qui seraient complémentaires et indépendantes :

- la distinction tacite et explicite (dimension épistémologique)
- les liens entre l'individu et l'organisation (dimension onthologique)

Dans les faits, la connaissance va s'accumuler en provoquant un mouvement perpétuel entre ces quatre modèles. Nonaka (1994) théorise cela à travers la spirale des connaissances :

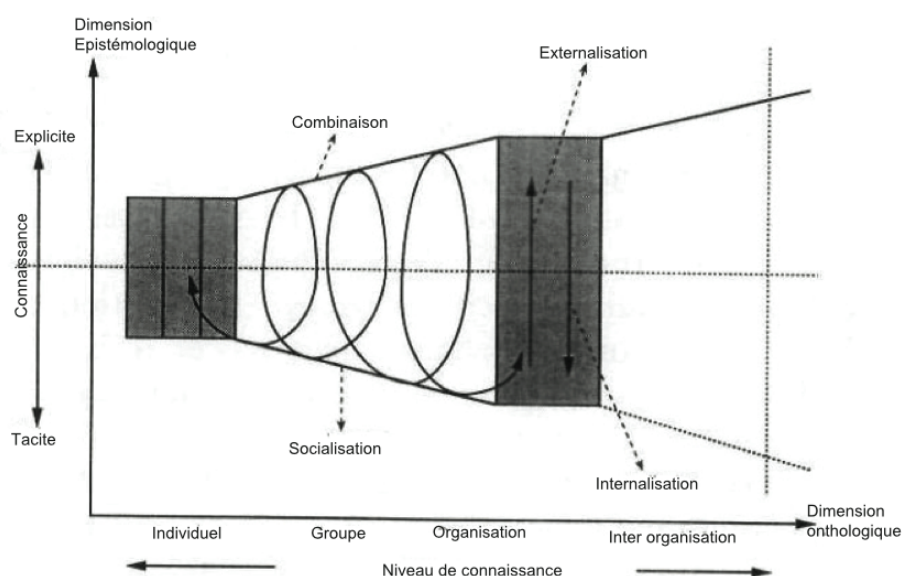


FIGURE 3.3 – Spirale de la création organisationnelle des connaissances
 Graphe tiré de Nonaka (1994) p.20.

La création de la connaissance commence avec l'individu (Nonaka, 1994), et ne peut se mettre en place sans qu'il y ait nécessairement un partage de connaissances (Rousseau et al., 2011).

Mécanismes issus des aspects psychosociaux des comportements de partage de connaissances.

D'après Hilaricus (2010), la dimension sociale est l'une des principales sources d'échecs du partage de connaissances, c'est pour cela qu'il est primordial de le prendre en compte. On constate trois types d'analyses : nodal (comportements individuels), dyadique (comportements de couples d'unités) et systémique (analyse du réseau). Les trois niveaux sont importants si l'on veut obtenir une compréhension globale.

Cabrera A. et Cabrera E. (2002 ;2005) vont étudier la littérature concernant les aspects psychosociaux des comportements de partage de connaissances. De cela, ils vont

ressortir quatre théories : la théorie de l'action raisonnée, la théorie du capital social, la théorie du dilemme social (ou dilemme de coopération) et enfin la théorie des échanges sociaux (Cabrera and Cabrera, 2005, 2002).

Nous allons maintenant analyser brièvement ces quatre théories pour en ressortir un système global.

La théorie de l'action raisonnée : TAR Ce modèle a été théorisé par Fishbein et Ajzen en 1975.

L'objectif est, dans une situation donnée, de prévoir les comportements volontaires et spécifiques des personnes. L'étude de trois concepts le met en pratique : l'intention (volonté personnelle d'adopter tel ou tel comportement), l'attitude (liée au jugement de la personne envers l'action, pouvant être cognitif ou affectif) et enfin, la norme subjective (perception de la personne de l'homologation de l'action par des tiers importants)(Têtu, 2009). L'idée est que l'engagement dans un comportement spécifique est déterminé par les attitudes envers ces comportements ainsi que par les perceptions des normes sociales. Les attitudes sont déterminées par les croyances concernant les résultats ou le comportement et une évaluation de ces résultats (Cabrera and Cabrera, 2005).

Cela suggère que pour influencer le partage des connaissances, il s'agit d'abord d'identifier les facteurs qui affectent les attitudes des gens et leur perception des normes de partage.

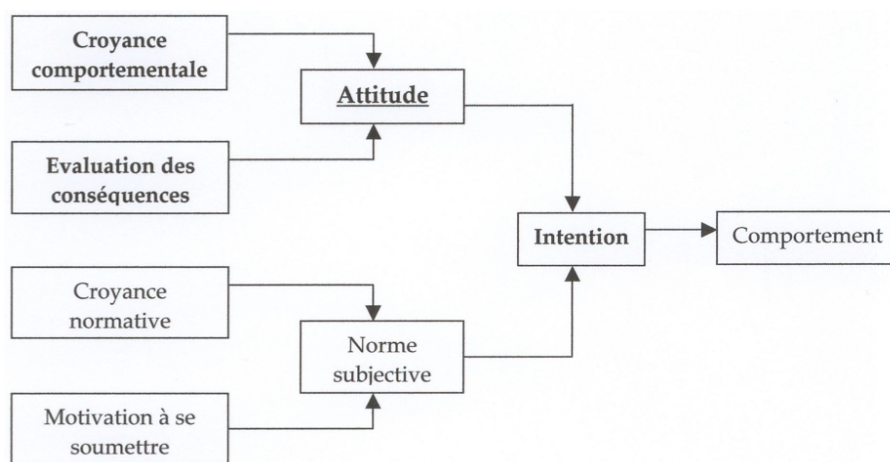


FIGURE 3.4 – Schéma de l'action raisonnée

Graphique tiré de "Michelik (2008), Fig.1, La place de l'attitude dans l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen, 1975 p.4."

D'après Michelik (2008), la principale critique de cette théorie est que "*seules les conduites les plus simples sont sous le contrôle de la volonté*" (Michelik, 2008). De plus, ce modèle part du principe que seule la volonté permet l'adoption de l'un ou l'autre comportement sans prendre en compte l'environnement (Têtu, 2009).

En 1987, Ajzen va faire évoluer sa théorie vers la "théorie du comportement planifié (TCP)".

Basé sur le constat que les gens ne semblent pas agir conformément à leurs attitudes, l'objectif de la TCP est de comprendre les liens comportement-attitude. Ajzen va donc ajouter un élément à son analyse : le sentiment de difficulté d'adoption d'un comportement.

Il y a donc désormais quatre variables d'analyse : l'intention, l'attitude, la norme subjective et la perception de contrôle (Têtu, 2009).

La théorie du capital social.

Le capital social se rapporte aux relations interpersonnelles proches qui existent entre les individus. Le degré de capital social est bénéfique pour l'organisation car il facilite les interactions entre les individus et permet les actions collectives.

Il y a trois dimensions à prendre en compte lorsque l'on parle de capital social dans un réseau : le structurel (modèle d'interaction), le cognitif (partage du langage et des récits permettant une compréhension mutuelle) et le relationnel (côté affectif, nature et qualité des relations) (Alexopoulos and Monks, 2004; Cabrera and Cabrera, 2005).

La théorie du dilemme social ou le dilemme de coopération.

Nous sommes ici dans une vision purement économique du partage des connaissances (Cabrera and Cabrera, 2005). En effet, le partage de connaissances peut engendrer un coût entraînant ce que Cabrera and Cabrera (2002) nomment un « dilemme de coopération ». Il s'agit d'un dilemme car les tentatives collectives de maximiser les gains peuvent avoir comme résultat un échec collectif. Ce dilemme est souvent expliqué via l'exemple du dilemme du prisonnier théorisé par William Tucker en 1956 (cf. annexe I, Le dilemme du prisonnier). Le problème réside dans le fait que rationnellement personne n'est poussé à la coopération. Cela crée un « équilibre déficient ».

La situation est en équilibre une fois que l'individualisme des connaissances est mis en place, car il n'y a pas d'incitant à le briser. En effet, chacun sait ce qu'il connaît et ce que cela lui apporte à lui-même. Mais cet équilibre est déficient car, au final, personne ne bénéficie d'un résultat optimal. Comme il a été établi précédemment, le partage des connaissances permet d'optimiser les résultats.

Trois catégories d'interventions peuvent influencer ce dilemme :

- Intervention visant à la restructuration des gains pour la contribution,
- Intervention essayant d'augmenter la perception d'efficacité,

- Intervention rendant plus fort le sentiment d'identité de groupe et de responsabilité personnelle des employés.

L'idée de ces interventions est de faire réaliser aux personnes concernées l'intérêt de se mettre dans une dynamique de partage de connaissances au lieu de rester dans des comportements d'individualisme de l'information. Même si ces comportements semblent plus rationnels au premier abord.

La théorie des échanges sociaux.

Cette dernière théorie a été formalisée par Blau en 1964. Elle met en avant le fait que les individus régulent leurs interactions sur base de leurs propres analyses d'intérêts (coûts, bénéfices).

On constate deux perceptions de l'échanges :

- Point de vue économique : $\text{profit} = \text{recettes} - \text{coûts}$,
- Point de vue social : notions de don et contre-don.

Le point de vue social de don et contre-don implique que les notions de confiance et d'engagement, déjà mentionnées précédemment, ainsi que les émotions soient présentes dans la relation.

La théorie des échanges sociaux va apporter le concept de réciprocité. La notion de réciprocité et de dû que la personne attendra, dépend entièrement de cette personne et de la conception qu'elle a de son partage de connaissances. Mais quel que soit son degré de valeur, la théorie des échanges sociaux stipule qu'un bénéfice sera attendu du partage d'une connaissance. Cela pourra autant être d'ordre matériel, social ou psychologique.

Les bénéfices que l'individu attend, se situent dans le présent ou même dans le futur. Il peut s'agir par exemple de l'attente d'une réciprocité de quelqu'un, d'une promotion, d'une sécurité d'emploi...

3.1.6 Une première conclusion

Pour résumer, on peut remettre en évidence divers aspects psychosociaux encourageant les stratégies et comportements de partage des connaissances :

De la théorie de l'action raisonnée, on retiendra que des attitudes positives et la perception de normes envers le partage des connaissances vont être positivement associées aux intentions de partage de connaissances, et, par extension, aux comportements de partage des connaissances.

La théorie du capital social va, quant à elle, démontrer que les attaches sociales, le langage partagé ainsi que la confiance et l'identification au groupe vont encourager les intentions de partage de connaissances, et, par extension, les comportements de partage des connaissances.

De plus, la théorie du dilemme social illustre, quant à elle, que, si la perception des coûts est faible et que la perception des récompenses, de l'efficacité personnelle et de l'identification du groupe est renforcée, cela va encourager les comportements de partage des connaissances.

Et enfin, la théorie des échanges sociaux va mettre en avant l'importance de l'espérance de la réciprocité.

3.2 Modèle de gestion favorisant le partage de connaissances en interne

A partir de ces balises théoriques mettant en lumière les mécanismes de partage de connaissances, tournons-nous maintenant vers les méthodes de gestion. L'objectif de ce point sera de synthétiser une méthode de gestion favorisant le partage de connaissances. Pour cela, nous nous baserons sur différents auteurs (Cabrera and Cabrera, 2005, 2002; Alexopoulos and Monks, 2004; Rousseau et al., 2011).

Tout d'abord, précisons qu'il existe une différence entre les organisations faisant la promotion intensive de la connaissance et les autres. Elle se situe au niveau de la primauté du capital intellectuel par rapport aux inputs physiques ou financiers.

Différents auteurs, dont Alexopoulos and Monks (2004) placent au premier plan le rôle « catalytique » de la structure sociale organisationnelle dans la médiation des relations entre la gestion des ressources humaines et le partage des connaissances intra organisationnels. De ce fait, les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la création et le maintien du capital social et donc, par extension, la décision du travailleur de partager ses connaissances. Il est donc nécessaire de comprendre la notion de capital social (Cabrera and Cabrera, 2005).

Backer (2000) identifie dix « bonnes pratiques » pour construire un bon capital social organisationnel : Conception et localisation des aptitudes (open offices, ..), embauche, formation et entraînement, groupes multidisciplinaires, programmes rotatifs, systèmes d'incitations, communautés de pratiques, gestion des réseaux et enfin les réseaux externes.

Le phénomène de partage de connaissances peut être mieux compris en examinant si, et comment, les pratiques de l'emploi influent l'habileté, la motivation et l'opportunité de s'engager dans des activités de partage de connaissances pour les employés. Cet

engagement dépend à son tour du capital social cognitif, relationnel et structurel.

Nous pouvons résumer tout cela en une phrase : les dimensions cognitives, structurelles et relationnelles du capital social sont susceptibles d'avoir un effet combiné sur l'habilité des employés, leurs motivations et l'opportunité de partager leurs connaissances. Et cela se fait car le capital humain influence l'impact des pratiques des ressources humaines.

Les pratiques RH favorisant le partage de connaissances

Nous allons maintenant analyser les étapes permettant de passer des pratiques de gestion des personnes au partage des connaissances. En recoupant la littérature, nous pouvons synthétiser la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces pratiques vont impacter les facteurs personnels (psychosociologiques et le capital humain) et permettre de réunir les conditions nécessaires au partage de connaissances intra organisationnelles.

Ces pratiques peuvent se décliner en sept catégories :

1. **La conception du travail** établit les interdépendances, la fréquence des interactions et le flux d'informations requis pour le travail. C'est un réel outil pour favoriser le flux de connaissances en poussant les réseaux sociaux. Elle peut aussi influencer les trois dimensions du capital social (structurel, cognitif et relationnel).
2. **Le recrutement et la sélection** vont également influencer le comportement des opérateurs. C'est pourquoi les organisations vont avoir tendance à rechercher des personnes partageant les mêmes valeurs et normes, ayant des compétences verbales et écrites, pouvant prendre du recul ... Les organisations vont vouloir recruter des personnes permettant une adaptation mutuelle de l'opérateur et de son environnement.
3. Ensuite, nous pouvons citer l'importance **des formations et du développement**

des personnes. Il existe divers types de formations que les organisations peuvent décider de mettre en place (complètes, de types teambuildings, sur des compétences particulières, ...). Les entreprises peuvent également assurer un suivi des personnes via un développement professionnel continu ou des programmes d'orientations et de socialisations ou par la mise en place d'un mentorat.

4. **L'évaluation régulière des performances** va aussi fortement impacter le travailleur, que ce soit dans un but de compensation, de développement ou de rémunération. Elle va permettre à la personne qui s'y soumet d'auto-évaluer son efficacité. Cela permet aussi la mise en place de systèmes d'autogestion. Le partage des connaissances peut être défini comme une performance et donc un critère à évaluer.
5. La cinquième source d'action de gestion des personnes est la mise en place de **systèmes de compensations et de récompenses**. Celles ci peuvent être basées sur les résultats de groupe ou organisationnels. Les comportements de partage de connaissances peuvent y être valorisés. C'est une façon pour l'organisation de marquer son soutien et sa reconnaissance.
6. L'avant-dernière catégorie concerne **la culture** dans son acceptation générale. Elle reprend les notions de communication, d'égalitarisme, de justice et d'équité et enfin de soutien, tels que perçus par les membres de l'organisation. Ce point reprend aussi les normes et valeurs ainsi que la culture du bien-être promouvant la confiance et la coopération des travailleurs entre eux. On peut aussi citer le fait de permettre aux employés de prendre part aux décisions, de les responsabiliser et de les pousser au travail d'équipe.
7. Et enfin, la septième et dernière catégorie se concentre sur **la technologie**. Il s'agit notamment de rendre accessible l'utilisation des technologies, de mettre en place des technologies correspondant à la structure et à la culture organisationnelle et enfin d'améliorer les réseaux sociaux existants.

Les conditions nécessaires au partage des connaissances

Afin de mettre en place ces pratiques RH de façon optimale, trois conditions doivent être remplies.

Premièrement, la mise en place d'un environnement permettant un partage des connaissances. Ensuite, une attitude générale positive envers le partage des connaissances. Et, enfin, des normes et valeurs perçues encourageant le partage de connaissances.

Tout cela donne aux membres de l'organisation la capacité, la motivation et l'opportunité d'avoir l'intention et de mettre en place des comportements de partage de leurs connaissances au sein de l'organisation.

Nous avons tenté de schématiser cet ensemble dans le graphique suivant :

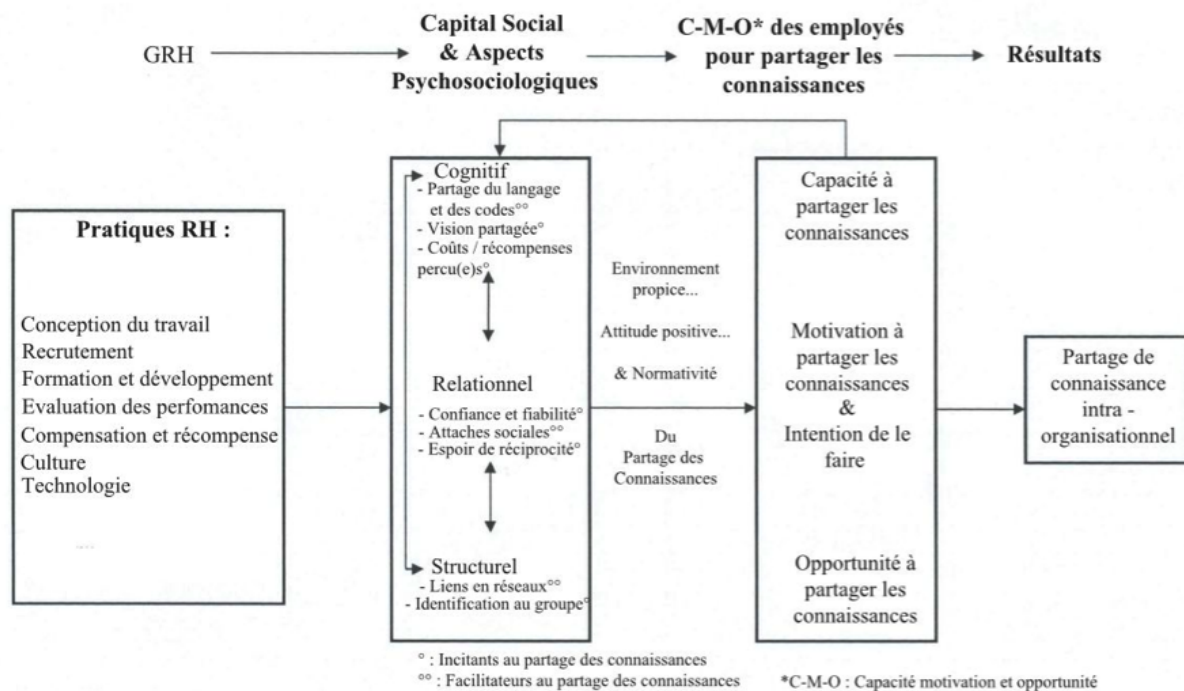


FIGURE 3.5 – Processus de transfert de connaissances réalisé par Philippine Alsteens, sur la base de :

- Cabrera and Cabrera (2005), "Figure 1. Knowledge Sharing Dynamics", p.13.
- Alexopoulos and Monks (2004), "Figure 2. A social capital perspective of the rôle of HR practices in intra-organizational knowledge sharing", p. 20.

Remise en question des modèles

Frost (2014) a constaté que la popularité de la gestion des organisations à travers la connaissance a diminué suite à différents échecs dans sa mise en place. Pour lui, les raisons de ces échecs sont à diviser en deux catégories reprenant les facteurs organisationnels, interpersonnels et individuels n'ayant pas ou ayant mal été mis en place :

- Les facteurs causaux (par exemple : non mesurabilité des bénéfices, support managerial inadéquat, culture de l'organisation opposée, structure organisationnelle non conforme),

- Les facteurs résultants (par exemple : manque de contribution généralisée, mauvaise mise en œuvre des technologies, mauvaise budgétisation et estimation des coûts, manque de responsabilité et d'appropriation).

3.3 Stratégies de communication externe et marketing social

Nous nous sommes intéressés dans les points précédents aux concepts de connaissances et de transmission de ces connaissances au sein d'une organisation. Analysons maintenant comment le partage d'informations se passe vers l'extérieur en étudiant le concept de marketing et de marketing social.

3.3.1 Le marketing

D'après le CNRTL², le marketing est l'"*Ensemble des études et des actions qui concourent à créer des produits satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs et à assurer leur commercialisation dans les meilleures conditions de profit. Le marketing comprend toutes les activités qui dirigent les produits du producteur au consommateur. Ces activités incluent, en plus de la vente, des fonctions telles que l'achat, le transport, l'entreposage, la finance, la publicité, etc.*" (Chebath and B.-G., 1971).

Le concept de base

Le marketing dépasse la simple stratégie de communication. D'après de Braconier (2011), il s'agit d'un système composé prenant en compte :

- les besoins (physiologiques et sociaux),
- les attentes (liées à la culture et fonction des technologies),
- les demandes (capacité et volonté d'obtenir un produit ou un service),

2. Centre national de ressources textuelles et lexicales

- les produits et services (devant avoir de la valeur ou représenter un bénéfice pour le destinataire),
- la valeur (importance présumée de la satisfaction qu’apportera le bien ou le service),
- l’échange (le consommateur sera prêt à donner l’équivalent ou moins de la valeur qu’il donne au bien ou au service),
- le marché (lieu de mise en scène de l’échange),
- et la satisfaction (résultat attendu de l’échange).

Pour reformuler, le concept de base serait de dire qu’en fonction de ses besoins de bases et de ses attentes, le consommateur va être en demande de produits et/ou de services. Il va accepter de les échanger contre ce dont il estime que la valeur est égale ou inférieure au bien/ service par lequel il pense qu’il sera satisfait. Cet échange se fait sur le marché. Le degré de satisfaction éprouvé va influencer la valeur attribuée à l’objet de l’échange.

Le système

Toujours d’après de Braconier (2011), le marketing est donc le lien entre l’organisation et son public. Ce lien se concrétise à travers quatre points :

1. Les produits et services,

Ce sont les biens et services qui ont de la valeur aux yeux des bénéficiaires. Le degré de valeur sera issu d’un processus comprenant, entre autres, la réalisation, le design, le prix, la marque, les stratégies (exemple : stratégie de marque), ...

2. La communication,

La communication vers les bénéficiaires nécessite une stratégie. Elle se doit de donner de la valeur au produit pour les yeux du public visé.

3. L’information/feedback,

C'est ce que le marché renvoie comme information. Cela permet de percevoir les besoins, demandes et attentes du public.

4. Le paiement.

Il s'agit de l'action du consommateur qui confirme la valeur du bien ou du service proposé.

Le cycle de vie et le marketing stratégique

Chaque produit, chaque service suit un cycle de vie similaire. En effet, quelles que soient les raisons, telles que l'évolution de la technologie, le changement des mentalités, la mode ou encore le changement d'environnement, la valeur d'un bien peut diminuer aux yeux du consommateur.

Ce cycle de vie, composé de quatre phases, va varier d'un bien ou d'un service à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Mais chacune de ces phases offre des possibilités d'actions stratégiques pour l'organisation.

Analysons maintenant très brièvement les différentes parties de ce cycle.

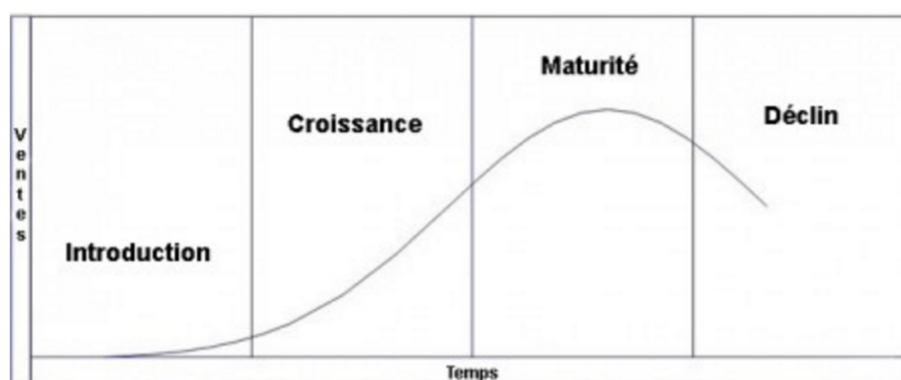


FIGURE 3.6 – Cycle de vie d'un produit ou d'un service
Graphe tiré de "Cours de stratégie d'entreprise, 2016"

Introduction / Lancement. Il s'agit de la première phase. L'idée est de vendre le produit, trouver le public cible et le convaincre de l'intérêt du service ou du bien. La phase d'introduction se prépare en amont par la définition du public cible, des objectifs et de l'objet. C'est la phase "test" du produit.

Croissance. Une fois que le service / le bien est sur le marché, commence la phase de croissance. Le produit va évoluer, le marché s'agrandir. Le marketing va se concentrer sur la croissance du produit et éviter de se faire rattraper par une éventuelle concurrence.

Maturité. Les ventes du produit vont se stabiliser peu à peu. Le marché se sature, il n'y a plus moyen d'innover. C'est le moment où la concurrence est la plus rude et certaines entreprises pourront abandonner certains produits devenus obsolètes.

Déclin. Dans cette phase, les ventes déclinent. Pour se relancer, le produit va devoir s'adapter ou évoluer.

3.3.2 Le marketing social

Le "marketing social" reprend les stratégies de communication du secteur non marchand.

Pour Carion (2010), les associations sont prises dans un dilemme. En effet, elles doivent informer en profondeur et faire réfléchir leurs publics, tout en se démarquant des associations similaires. Cependant, elles doivent susciter des dons et des rentrées d'argent afin de pouvoir combler les besoins financiers engendrés par les projets qu'elles portent. Les organisations doivent donc trouver l'équilibre en utilisant des techniques de communication inspirées du monde marchand tout en restant fidèles à leurs valeurs et missions. Elles peuvent ainsi être tiraillées entre un mode de communication fonctionnel (basé sur les principes de marketing) et un mode de communication relationnel (fondé sur

la participation et la conscientisation).

Philippe de Braconier (2011) propose le processus de programmation stratégique comme outil pour étudier et contrôler le développement d'une organisation.

Le processus de programmation stratégique

Ce processus se divise en trois parties :

1. L'analyse

Cette première partie permet de visualiser, cartographier le fonctionnement de l'organisation. En effet, il s'agit tout d'abord d'analyser l'organisation interne. Pour cela, l'analyse portera non seulement sur les missions et objectifs de l'entreprise mais aussi sur la culture de l'organisation et l'étude de ses forces et de ses faiblesses. Toutes ces notions seront primordiales dans la suite du processus. En effet, définir une mission, c'est définir l'essence de l'organisation. Cette étape n'est pas toujours évidente. De plus, la mission servira de socle à la définition des objectifs, à l'horizon de l'organisation.

En parallèle, l'étude porte sur l'environnement extérieur à l'organisation. Il s'agit d'identifier le public, les partenaires, les concurrents et alliés, et l'environnement plus général (social, politique, économique et technique).

2. La stratégie

L'analyse de ces différents aspects va permettre de confirmer la mission et de mettre en place une stratégie qui est spécifique à l'organisation. Celle-ci se devra d'être centrée, limitée, efficace et différenciée.

3. La mise en oeuvre

La stratégie va définir les actions à mener et les ajustements que la structure de l'organisation doit envisager pour répondre à la mission et la mettre en oeuvre. Mais en plus, des repères de performance devront être mis en place afin d'évaluer

la stratégie et la redéfinir le cas échéant.

L'analyse de la stratégie marketing

Le marketing est donc à considérer comme un système complexe au sein de l'organisation. La stratégie marketing doit intégrer les parties prenantes, les intérêts, les projets et les produits de l'entreprise.

Dans l'analyse d'une stratégie marketing, toutes ses composantes (le marché, la communication et la compréhension des signaux,...) sont à comprendre ensemble. La première étape de l'analyse marketing sera toutefois de rationaliser cette complexité en se dotant des outils adéquats.

Un audit organisationnel est une méthode de diagnostic permettant de mettre en avant la corrélation (ou non) des missions et des stratégies d'une organisation. Cela permet d'effectuer une analyse globale, systématique et indépendante.

3.4 Le développement durable

La notion de développement durable a été définie et officialisée par les Nations Unies en 1992 lors du sommet sur la terre de Rio comme *"un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable"*. Il y a donc trois notions à prendre en compte lorsque l'on parle de durable : l'économie, le social et l'écologie. Analysons ces trois piliers sur base des réflexions de l'IDDRI, l'Institut du Développement durable et des relations internationales de Paris et "événement 3.0" (Theys, 2014; Boulanger, 2004; 3.0., 2012).

Nous allons analyser ces trois piliers indépendamment les uns des autres même si ils sont liés entre eux et que le développement durable forme un tout.

3.4.1 L'économie

Moins connu des trois, le pilier "économie" n'en est pas le moins important. L'idée est d'accorder la viabilité économique de l'organisation avec l'éthique sociale et environnementale. Il s'agit de répartir les bénéfices et richesses de manière la plus équitable possible. Cela se fait en introduisant le coût social et environnemental dans les prix des produits et services, tout en cherchant à développer le tissu économique local.

Plusieurs pratiques économiques répondant à ce pilier telles que le commerce équitable, les micros-crédits, les micros-dons, ... sont connues et médiatisées aujourd'hui. On peut aussi parler de :

- L'économie circulaire qui consiste à réduire, récupérer, recycler, réparer au lieu de produire et jeter.
- L'économie de la fonctionnalité : il s'agit de payer pour un service ou pour l'usage d'un bien au lieu du bien lui-même. Ex : auto-partage, habitat collectif, un vélo

pour 10 ans, vente de l'usage des photocopieurs et de leurs services. . .

- La consommation collaborative ou économie du partage, dont le principe repose sur la mutualisation des ressources (compétences, temps, argent, biens) au travers de nouvelles formes d'échanges entre particuliers (partage, troc, échange, location) ainsi que les nouveaux styles de vie collaboratifs (crowdfunding, coworking, colunching, etc.).

3.4.2 Le social

Ce deuxième pilier "social" est connu au niveau de la stratégie d'entreprise par la notion de "RSE" (Responsabilité sociale des entreprises). En réalité, ce pilier regroupe les notions de :

1. La lutte contre l'exclusion et la discrimination,

Elle se traduit par la mise en place d'une politique sociale avancée. Celle-ci garantit de bonnes conditions de travail, favorisant la formation, l'intérêt des travailleurs. . . Les politiques d'aide à la réinsertion qu'elles soient professionnelles, personnelles ou autres, font aussi parties intégrantes de ce pilier.

2. La solidarité,

Cette notion peut se traduire par la réduction des inégalités sociales du fait de la collaboration avec des associations et/ou des projets locaux ou internationaux, par le choix des produits issus du commerce équitable (garantie d'un revenu minimal qui couvre les frais réels et le salaire de l'exploitant), par le développement des relations avec des acteurs spécifiques locaux ou internationaux, ...

3. Le bien-être,

Le bien-être se développe notamment au travers du dialogue social, par la prise en compte des spécificités de chacun dans son rôle et ses particularités (mobilité réduite, familles monoparentales), par la mise en place d'une politique de mobilité

ou encore par la proposition et la mise en place d'actions ayant un impact positif sur les personnes concernées : détente, cohésion, contact avec la nature, échanges facilités...

4. La valorisation du territoire.

Il s'agit de favoriser les produits et savoir-faire locaux ainsi que de préserver et partager le patrimoine.

3.4.3 L'écologie

Ce troisième pilier, l'écologie, est la facette la plus connue du développement durable. C'est le pilier qui se concentre sur quatre objectifs :

1. La préservation des ressources naturelles,

Il s'agit de privilégier une utilisation optimale, responsable et efficace des ressources naturelles. Pour cela, l'idée est de privilégier les énergies renouvelables, recyclables et de limiter le gaspillage.

2. La conservation de la biodiversité,

Cet objectif vise à épargner des espèces menacées ou en voie de disparition tout en intégrant les variétés anciennes, locales ou rares dans le système. Cela passe notamment pas l'élimination des produits OGM, en faveur des produits issus de l'agriculture biologique, biodynamique et raisonnée.

3. La lutte contre le réchauffement climatique,

La lutte contre le réchauffement climatique passe, entre autres, par le choix des prestations locales, l'optimisation des transports, la diminution de production de CO₂ et l'utilisation de produits de saison.

4. La gestion des déchets.

Pour cela, il s'agit de limiter la consommation aux quantités nécessaires, favoriser le tri, le recyclage et la valorisation des déchets. Cela se met en place par l'intégration

de ces problématiques dans sa politique d'achat responsable : analyse du cycle de vie des produits, sélection de produits issus du recyclage...

Pour résumer tout cela, voici un schéma des piliers et des liens entre eux.



FIGURE 3.7 – Les trois piliers du développement durable

Graphe tiré de "Pro (2011)"

3.5 La communication verte et le greenwashing

3.5.1 Définitions

D'après Cordelier and Breduillieard (2013), le greenwashing ou en français "éco-blanchiment" ou encore blanchiment écologique d'image, concerne les publicités abusant de l'image du durable.

On parle de greenwashing lorsque l'argument du développement durable est utilisé sans que l'organisation utilisant cet argument ne l'utilise dans son propre fonctionnement. Cela peut se traduire par un simple visuel ou une rétention d'information dans une

publicité par exemple (Catellani et al., 2010). Dans le cas contraire, lorsque l'information de développement durable est en adéquation avec l'esprit et le fonctionnement de l'organisation, la communication sera appelée "communication verte". Celle-ci a pour but de faire changer les mentalités pour mener à une société partageant ses valeurs.

3.5.2 La frontière entre communication verte et greenwashing

Il est évident que la frontière entre ces deux notions est mince. Et ce, d'autant plus que le qualificatif "écologique" est de plus en plus utilisé dans les stratégies de communication. D'après Cordelier and Breduillieard (2013), une étude des publicités en France démontrait que 64 % des entreprises utilisaient cet argument. Mais d'après Catellani and Libaert (2011) *"l'exploration des pratiques communicationnelles réelles met en évidence par contraste la nature souvent instrumentale, à la limite du blanchiment et de la manipulation, de cette communication dans ses formes actuelles, surtout dans le domaine du marchand"*.

Cette utilisation abusive du concept a provoqué la confusion au sein du public. Petit à petit, le scepticisme a pris de la place, et le public a commencé à interpréter toute publicité verte comme du greenwashing (Cordelier and Breduillieard, 2013).

Certains outils sont mis en place pour avertir le public de ce phénomène, c'est le cas notamment du prix Pinocchio en France³.

3. Les Prix Pinocchio du Climat sont décernés par les Amis de la terre France : ils *"énoncent certaines des pires entreprises, appellent à une régulation contraignante des activités des multinationales et soulignent la nécessité d'une transition énergétique juste, pour rétablir la justice pour les populations affectées par le changement climatique, mettre fin aux énergies fossiles et soutenir la sobriété, l'efficacité énergétique, et le développement d'énergies renouvelables aux mains des communautés."*

Chapitre 4

Étude de cas : les stratégies de communication du durable du festival LaSemo

Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur l'étude de cas de ce travail. Nous commencerons par préciser ce qu'est le festival LaSemo, ses objectifs, sa structure et ses actions durables.

Ensuite, nous nous arrêterons sur les stratégies de communication mises en place. Nous ferons une différenciation entre la communication interne à l'équipe et la communication externe. Dans les deux cas, nous veillerons à faire des liens avec la théorie exposée précédemment.

4.1 Le festival LaSemo

La première édition du festival LaSemo s'est déroulée les 11 et 12 juillet 2008 sur l'île de l'Oneux à Hotton. Le festival LaSemo se voulait à l'origine être un événement accordant des valeurs qui semblaient incompatibles à l'époque : le divertissement et le développement durable.

En effet, à ce moment, le durable n'était pas encore à la mode. Il était interprété comme phénomène synonyme d'austérité et de privation, contrairement au secteur du divertissement (Pauwels 2016).

En 2008, Samuel Chappel crée donc l'ASBL Squid afin de créer le festival LaSemo (la graine en esperanto), festival alliant développement durable, culture et divertissement. En parallèle, l'ASBL Squid organise l'événement "woodscout" petit festival à destination des scouts en camp dans les environs. Ces deux événements se dérouleront sur l'île d'Honneux à Hotton et le nombre de festivaliers ne cessera de croître au fil des éditions.

Malgré cette croissance du public, l'ASBL est obligée de déposer son bilan. L'accumulation de dettes entraîne la faillite de l'ASBL.

Cependant, convaincus par le projet et par ses valeurs, une majorité des organisateurs recréent une ASBL, l'ASBL LaSemo. Ils reprennent alors l'organisation du festival.

Ce nouveau départ se fait dans le Parc d'Enghien. Ce changement de lieu a pu se faire grâce au contexte culturel de la ville. En effet, à cette période, Enghien voulait dynamiser son patrimoine culturel et faire connaître son parc par une augmentation et une diversité d'activités. Ce nouveau départ fut synonyme de grande réussite. Avec 20 000 festivaliers au rendez-vous, le festival pouvait se développer.

En 2015, l'équipe de LaSemo décide de se redéfinir en déterminant ses cinq piliers et ses dix principaux pôles d'action. L'objectif est de cadrer "l'univers LaSemo" et de rester cohérent au fil des années. D'après Alexandre Baguette (2017), les objectifs définis par ces piliers sont aujourd'hui atteints.

Aujourd'hui, LaSemo est considéré comme "l'un des festivals les plus verts de Wallonie" (FestiWAPP, 2015). Pour le directeur, Samuel Chappel, il était important de sensibiliser les festivaliers au développement durable par le biais de la culture. De nombreuses actions sont mises en place pour réduire l'impact écologique du festival. Pour ne citer que les plus importantes :

- 2008 : LaSemo est le premier festival à n'utiliser que des gobelets réutilisables
- Les toilettes sèches
- La décoration durable : La majorité de la décoration est issue de produits récupérés ou d'une réflexion sur la durabilité de chaque nouvel objet ou produit utilisé,
- Le village associatif : plusieurs associations viennent sur place dans le village associatif pour se présenter, sensibiliser et offrir des alternatives aux festivaliers ainsi que pour les initier au développement durable sous toutes ses formes.
- 2015 : LaSemo est le premier événement belge à décrocher le label ISO 20121¹
- 2017 : Les organisateurs ont décidé de faire un bilan carbone du festival pour tenter de le rendre neutre par plantation compensatrice d'arbres (Fabry, 2017).

1. Définition de l'organisation internationale de normalisation : *Les activités événementielles prélèvent un lourd tribut sur nos ressources, la société en général et l'environnement. Elles peuvent produire des déchets importants, mettre trop fortement à contribution les ressources locales comme l'eau ou les sources d'énergie, voire entraîner des tensions au sein des collectivités. Grâce à ISO 20121, votre événement, quel que soit son type ou sa taille, peut s'inscrire dans une logique de développement durable.*

4.1.1 La structure organisationnelle

Dans ce point, nous dresserons brièvement le portrait de la structure organisationnelle afin de bien identifier les différents acteurs de l'organisation (Pauwels 2016, Lecomte 2017 et documents internes 2016-2017). L'équipe est composée de 108 personnes, majoritairement bénévoles, se distribuant dans ces différentes fonctions.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de LaSemo est composé de six personnes dont Erwan de Lauw, président depuis septembre 2016. Parmi ces six personnes, on retrouve des bénévoles actifs dans l'organisation ainsi que des personnes extérieures.

C'est à ce niveau que se prennent les décisions majeures (budget, stratégie à long terme, engagements et licenciements).

La direction

L'ASBL LaSemo est gérée par Samuel Chappel, le fondateur du festival. Il est gestionnaire et garant du fonctionnement général du projet et de sa cohérence. C'est également lui qui représente l'ASBL dans toute la communication externe. Pour l'aider dans ses décisions, Samuel Chappel s'entoure du comité de coordination.

Le comité de coordination

Ce comité de coordination 2017 est composé de six personnes et deux invités permanents avec vote consultatif. Ces six personnes regroupent trois chefs de départements (bénévoles), un ancien bénévole encore actif, Samuel Chappel et l'adjointe à la direction,

Stéphanie Fabry (salariée), tous deux également chefs de départements.

Le comité de coordination est considéré comme le troisième organe décisionnel. C'est à cet endroit que vont se négocier et se valider les répartitions de budget, les nouvelles activités, le plan d'implantation, les tarifs, etc.

C'est aux membres du comité de coordination que revient la tâche d'informer les différents membres de l'équipe de ce qui est dit et décidé lors de ces réunions. Ils relaient aussi les questions afin de s'assurer que les décisions finales soient suivies par l'équipe.

Les départements

Afin d'effectuer les tâches concrètes issues des décisions des trois organes présentés précédemment, les acteurs sont placés au sein de départements en fonction de leurs tâches. Il y a douze départements que nous présenterons très rapidement par ordre alphabétique. Ensuite, nous nous arrêterons plus précisément sur les deux départements qui sont les plus actifs dans la thématique de ce mémoire, le département durable et le département "MarCom".

1. Le département "activités" regroupe toutes les personnes organisant les activités se déroulant sur la plaine durant le festival (espaces dédiés au bien-être, aux artisans, aux jeux et foire, à la gastronomie, au jeune public, ...)
2. Le département "admin" est, quant à lui, composé de personnes s'occupant de tout ce qui est production et du QG lors du festival.
3. Le département "artistique" va s'occuper de préparer tout ce qui est lié à la culture, c'est à dire la musique, les spectacles et le cinéma.
4. Le département "camping", comme son nom l'indique met en place les infrastructures et s'occupe de la gestion, de la décoration et de l'animation des trois campings (calme, famille et festif)

5. Le département "durable" est un département transversal qui veille à l'implantation du durable dans toutes les facettes du festival.
6. Le département "finances" reprend tout ce qui concerne la comptabilité, la gestion du budget et des stocks, du cash et des entrées.
7. Le département "IT" est composé de bénévoles s'occupant du shop et du wifi pendant le festival. Ils ont aussi créé une plate-forme informatique facilitant la gestion des ressources humaines lors du festival.
8. Le département "marcom" prend en charge tout ce qui est communication interne et externe (promotion, publicité dans les rues, photo et vidéo, presse, site web,...)
9. Le département "opérationnel" est le département responsable de la sécurité, de la gestion de la mobilité (interne au festival), des parkings, des personnes à mobilité réduite, des poubelles et des toilettes sèches.
10. Le département "RH", s'occupe comme son nom l'indique des ressources humaines c'est à dire de l'équipe pendant l'année et des bénévoles pendant le festival (accueil, activités, catering, planning, inscriptions, ...)
11. Le département "scéno" est responsable de tout l'univers et l'ambiance de LaSemo. Les membres de ce département créent l'univers et le mettent en oeuvre pour le festival. Pour cela, ils font de la récupération, stockent le matériel, imaginent et créent la décoration.
12. Le département "struc'pl'" (pour structure plaine) appelé aussi logistique doit faire en sorte que les autres départements puissent faire leur travail durant le festival. Ils s'occupent globalement de tout ce qui est montage et démontage au niveau électricité, eau, infrastructures lourdes (scène) et légères (plaques de roulage), implantation, catering des monteurs et démonteurs, ...

Le département durable

Le département durable est un département qui a été réhabilité cette année. Dé-

partement fort au début du festival, il s'est fait de plus en plus discret ces dernières années pour finir l'année passée comme un "sous département" (Baguette, 2017). Aujourd'hui, c'est de nouveau un vrai département.

Son objectif est de redonner une place au durable au sein de l'équipe et du projet LaSemo. Pour se faire, l'équipe désire insuffler une dynamique de réflexion durable au sein des différents départements. Elle sensibilise l'ensemble du personnel par le biais de jeux, l'accompagne par le parrainage et se propose comme soutien dans les actions durant le festival (relevé de consommation d'essence).

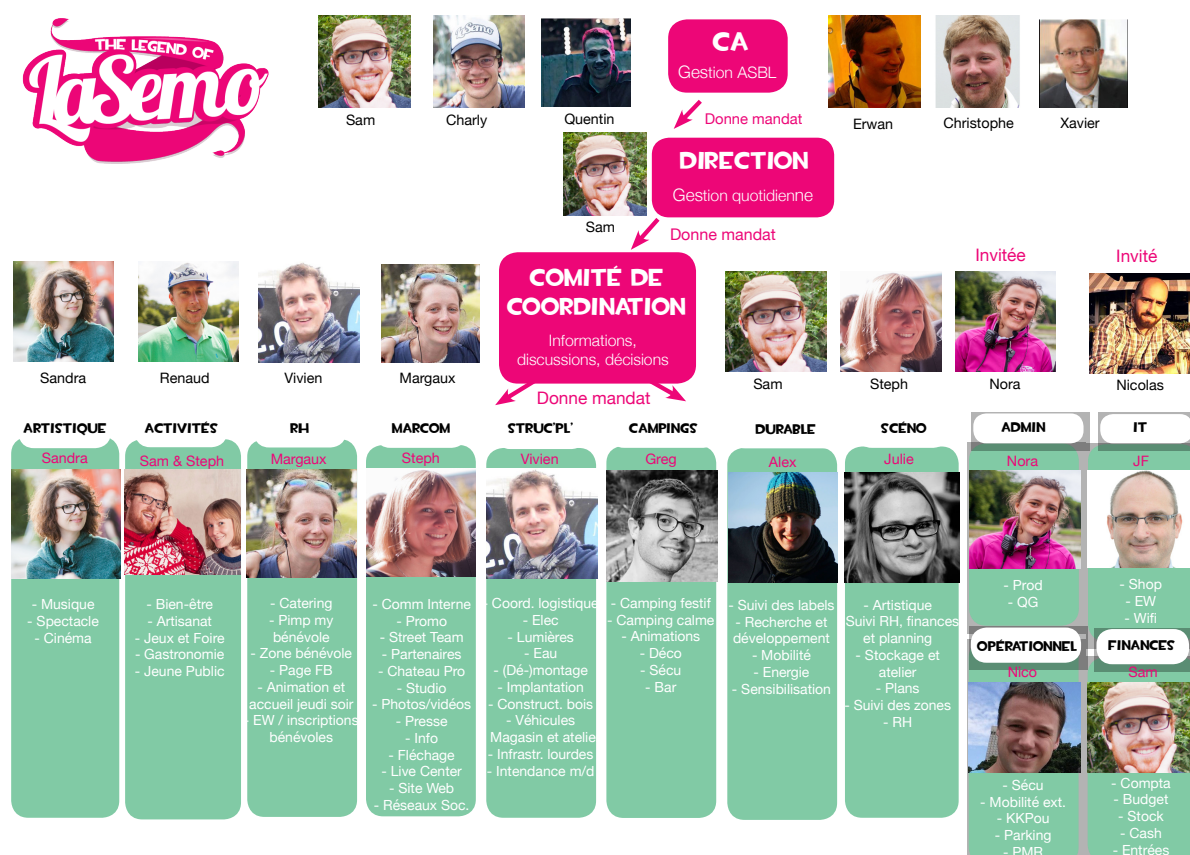
A côté de cela, ce département s'occupe du suivi des labels, de la mobilité, de l'énergie et enfin de la sensibilisation du public de festivalier à la problématique du développement durable.

Le département MarCom

Le département MarCom a comme objectif de faire connaître le festival LaSemo à un public précis, défini en début d'année.

Ce département est majoritairement composé de membres du bureau (stagiaires et salariés) qui s'occupent du plan de communication, de la page facebook, du site web, des newsletters, de la presse et des devis.

En plus, des bénévoles viennent renforcer le département durant le festival (gestion des photographes, facebook pendant l'événement, information sur le site, stand information, site internet, ...). Pendant l'année, une "street team", encadrée par un stagiaire est présente sur d'autres événements pour faire parler du festival.



LaSemo, document interne à l'organisation présenté en réunion d'équipe le 27 novembre 2016.

FIGURE 4.1 – Organigramme équipe LaSemo 2017

4.1.2 Les actions durables au regard des trois piliers

Le durable à LaSemo est présent partout, de manière transversale dans tous les départements.

En effet, le fonctionnement durable est encouragé "par et pour" tous. Chaque département doit tendre vers un fonctionnement le plus « durable » possible.

Afin de ne pas alourdir ce mémoire, nous dresserons un inventaire non exhaus-

tif des activités réalisées, sous forme de listes organisées sur la base des trois piliers du développement durable. Il est évident que les frontières entre les piliers sont poreuses. Les actions seront recensées dans les catégories les plus évidentes et dans le cas où l'action est transversale, elle sera listée dans une quatrième catégorie. Après cela, nous nous attarderons sur les freins possibles à l'action du durable.

L'économie

L'organisation du festival met en oeuvre une série d'actions correspondant au pilier économie tel que défini dans ce travail à la page 38. Ces actions sont notamment :

- Le développement du tissu économique local (partenariats avec la ville, accords avec les producteurs de la région)
- L'offre en boisson 100% locale (ex : bières de la brasserie de Silly)
- L'économie circulaire par le biais d'utilisation de matériel recyclable ou réutilisable. L'utilisation d'objets "jetables" est le dernier recours. L'objet de remplacement est réfléchi pour être le moins polluant possible (assiettes bio dégradables). La plupart du matériel est récupéré (seconde main), réutilisé, réparé ou loué.
- Economie de la fonctionnalité : Décors réutilisés dans le cadre du festival Namur en mai, spectacles réutilisés, location de matériel au lieu d'achat...
- Consommation collaborative : co-voiturage, promotion de la mobilité douce,...
- Petits déjeuners Oxfam

Le social

Nous pouvons aussi citer ces actions en lien avec le pilier social du développement durable expliqué à la page 39.

- Lutte contre l'exclusion et la discrimination : accès aux différents publics dont les personnes en situation de précarité financière, les personnes atteintes de surdité (traduction en langue des signes des concerts), les personnes en chaise roulante (plaques de roulage permettant d'accéder partout),...
- Bien-être : accueil de personnes dans des situations sociales, mentales ou physiques difficiles comme membres bénévoles, accès gratuit à des casques anti-bruits pour les enfants et boules Quies pour les adultes, eau potable gratuite à disposition à tout moment.
- Valorisation du territoire : tentative constante de mettre en valeur le parc, les producteurs et la ville d'Enghien, départs groupés    vélo.

L'  cologie

Et enfin, regardons les actions touchant spécifiquement à l'écologie telle qu'expliquées à la p.40.

- Privilégier les ressources naturelles : réflexion dans les choix des produits (ex : les pinceaux ne sont plus nettoyés au white spirit, pose d'affiches sans colle mais avec de la farine), ...
- Conservation de la biodiversité par la mise en place d'un festival "zéro carbone" : l'objectif 2017 est de faire un festival avec un bilan carbone équivalent à zéro. Pour ce faire, chaque trajet, chaque livraison, chaque achat sera analysé. Sur base de ce bilan, des arbres seront plantés afin de le ramener à zéro. Cet   tat des lieux servira aussi à s'interroger sur ce qui peut encore être amélioré.
- Lutte contre le réchauffement climatique : réflexion sur l'éclairage et l'utilisation en priorité d'ampoules led. Remplacement progressif des ampoules énergivores, ...
- Gestion des déchets :   lots de tris et sensibilisation du public.

Les actions transversales

Cette catégorie reprend les actions de LaSemo qui touchent à chacun des piliers et peuvent être considérées comme transversales.

- Utilisation de gobelets réutilisables : Le festival LaSemo fut le premier festival à exclure tout gobelet jetable,
- Défi durable : chacun des 10 départements a dû définir en équipe un ou plusieurs défis qu'ils s'engageaient à mettre en place pour l'édition 2017. Ceux-ci varient dans les trois piliers.
- Charte : tous les membres de l'équipe sont invités à une réflexion sur ce qu'est le durable et collaborent à une charte d'engagement (cf. annexe p.IV).
- Choix des intervenants externes : la sélection des foodtrucks, des associations et des artisans se base sur les trois piliers précédemment expliqués
- Catering artiste : lorsque les artistes rendent leur fiches techniques et leurs demandes en terme de catering, une proposition leur est envoyée avec des alternatives bio, locales et de saison.

4.1.3 Les freins au durable

Comme le point précédent vient de le démontrer, le durable est présent à tous les niveaux de l'organisation du festival. Cependant, Alexandre Baguette et Rémi Ligot (2017) rappellent que en réalité, être le plus durable présente des réelles difficultés. Il existe de nombreux freins. Ceux-ci peuvent être de diverses natures (temporels, humains, matériels, ...). Cependant, les plus gros obstacles sont d'origine financière.

L'électricité du festival est, par exemple, fournie par un générateur fonctionnant lui-même au diesel. Aujourd'hui, il n'existe pas d'alternative viable dans les budgets et les timings d'un festival. Certaines stratégies sont mises en place pour consommer moins

(lumière en led, stand de rechargement de GSM alimenté par un vélo, ...). Cependant, ces actions ne solutionnent pas la pollution engendrée par l'utilisation du diesel. Rémi Ligot (2017) relate la même difficulté de trouver des alternatives durables aux véhicules de portage utilisés lors de la mise en place du festival.

Un autre frein est l'équipe elle-même. En réalité, comme le souligne Alexandre Baguette, le niveau d'implication de chaque membre de l'équipe est différent. Dans la réalité des faits, l'analyse de l'apport individuel est difficile à réaliser. Rappelons que cette ASBL est composée très majoritairement de bénévoles. L'évaluation individuelle n'est donc pas possible. La réalisation des objectifs dépend de la connaissance et de la volonté de chacun.

Un dernier frein se trouve au niveau de la communication extérieure. Le département durable n'a pas de prise sur ce qui est communiqué. Ce sont les membres du département MarCom qui effectuent les choix. Et leur but est de vendre des places et d'assurer la survie de l'entreprise en premier lieu. Auparavant, des tutoriels "durables" étaient publiés sur la page Facebook du festival. Aujourd'hui, ils sont supprimés pour ne pas noyer le festivalier d'informations.

4.2 Les stratégies de communication

4.2.1 La communication interne

Dans les bureaux de l'ASBL, il y a quatre personnes engagées à temps partiel et cinq stagiaires qui doivent communiquer entre eux. La personne en charge de cette communication interne est l'adjointe à la direction, Stéphanie Fabry. Elle est le lien entre les membres du personnel et le directeur. Le reste de l'équipe est constitué d'une petite centaine de bénévoles devant également avoir accès à l'information. Le transfert d'infor-

mations entre le bureau et les bénévoles à l'année se fait par les outils formalisés ainsi que verbalement par les responsables des départements.

Pour Alexandre Baguette (2017), il est important de communiquer la philosophie du durable à chaque membre de l'équipe car il faut une cohérence entre le projet présenté et le vécu. Samuel Chappel abonde dans le même sens en qualifiant l'équipe et les bénévoles d'"ambassadeurs" de LaSemo. L'équipe va être amenée à véhiculer des valeurs, un message. Pour cela, les membres doivent avoir compris ces valeurs, les atouts du développement durable ainsi que ses limites.

Alexandre Baguette et Stephanie Fabry se rejoignent en constatant que ces dernières années, la notion de "développement durable" a été peu communiquée à l'équipe. Cette année, le département durable redonne un souffle à ce concept.

Nous allons à présent étudier les modes de communications interne afin de les relier avec la théorie vue précédemment.

La communication écrite et informatique

Chaque membre de l'équipe possède une adresse mail LaSemo (nom.prénom@lasemo.be). C'est donc via ces adresses que les informations officielles sont transmises. Le bureau se charge d'envoyer une newsletter sur cette adresse environ tous les mois. On y retrouve toutes les informations et dates importantes. Elle comporte également de temps en temps une interview d'un ou deux membres de l'équipe. Le département durable essaie de profiter de ces newsletters pour sensibiliser et informer l'équipe.

De plus, l'équipe utilise activement l'espace "Google drive". Il s'agit d'un espace de stockage partagé accessible par tous les membres. Dans ce drive, se retrouvent tous les documents de l'année en cours, mais aussi ceux des années précédentes.

Toujours issu du service "Google", un outil fortement utilisé est le "Google calendar". Toutes les réunions, les échéances, les moments d'équipe ou de département y sont inscrits. Il permet à chacun de s'organiser et de savoir si les autres personnes sont disponibles pour d'éventuelles questions et/ou réunions. Cet outil est utilisé de manière active au bureau. Pour le reste de l'équipe, il s'agit plus d'un échéancier de rappel.

Toute l'équipe est également présente dans un groupe sur Facebook. L'information envoyée par mail est souvent relayée sur ce groupe afin de toucher un maximum de personnes. Chacun est libre d'y publier ce qu'il veut. Ce groupe permet, tout comme la newsletter, de connecter les différents départements entre eux.

Les différentes réunions formelles

Comme expliqué précédemment, des réunions de coordination ont lieu toutes les trois semaines dès octobre. Chaque demande importante doit être soumise au comité de coordination pour qu'une décision soit prise. Les départements « non représentés » par un membre sont les bienvenus pour exposer leur situation et débattre de leur sujet. Ces réunions sont donc la base d'une bonne organisation du festival. Le comité de coordination va avoir une influence considérable sur la place du durable dans l'organisation du festival. La mise en place d'un département durable, les lignes conductrices de la communication externe, etc. sont des décisions de leur ressort qui vont influencer la place même de la philosophie du développement durable au sein du festival.

Ensuite, les réunions d'équipe ainsi qu'un week-end en équipe servent également à créer des liens entre les départements. Entre moments formels et informels, ce sont des moments de rencontre et d'échange d'informations importantes où se mêlent connaissances tacites et explicites. La plupart du temps, ils sont menés par le directeur pour transmettre l'information générale et sont organisés par les membres du département RH. Pour chaque sujet, le représentant du département détenant la connaissance est invité à le présenter.

Chaque département organise enfin des "réunions de département". Ces réunions s'organisent de manière plus ou moins régulière à une fréquence plus ou moins élevée en fonction du département et du moment par rapport au début du festival. Le rythme s'accroît d'avril à juin.

Les moments informels

Certains moments moins formels sont mis en place et permettent la communication entre les différents membres de l'équipe.

Il y a tout d'abord le week-end container et les week-ends décos. L'objectif de ces week-ends est de préparer le festival par le rangement, le tri et la réparation du matériel d'une part, et la création du décor à partir d'objets récupérés d'autre part.

Ensuite, le principe de "workshop" est une nouveauté 2017. Ce sont des moments où l'équipe a la possibilité de se retrouver pour travailler ensemble sur son dossier. Ces workshops sont organisés à l'initiative du comité de coordination pour pousser la rencontre et les échanges inter départements. Ce moment permet des partages concrets d'informations.

Il y a encore d'autres moments informels, où le durable a une place beaucoup moins importante, qui permettent toutefois de lier l'équipe. Il s'agit notamment du souper Noël, des week-ends de département, ...

4.2.2 Liens entre communication interne et les mécanismes de partage de connaissances

L'objectif sera ici d'établir le rapport entre la théorie établie dans la première partie et ce qui se passe effectivement dans l'organisation du festival LaSemo. Pour orga-

niser cela, nous nous baserons sur le tableau p.30, synthétisant le processus de partage de connaissances. Nous examinerons donc les pratiques "RH", le capital social et les aspects psychosociologiques ainsi que la capacité - la motivation et les opportunités qu'ont les membres de l'équipe à partager les connaissances, et plus précisément la philosophie du développement durable.

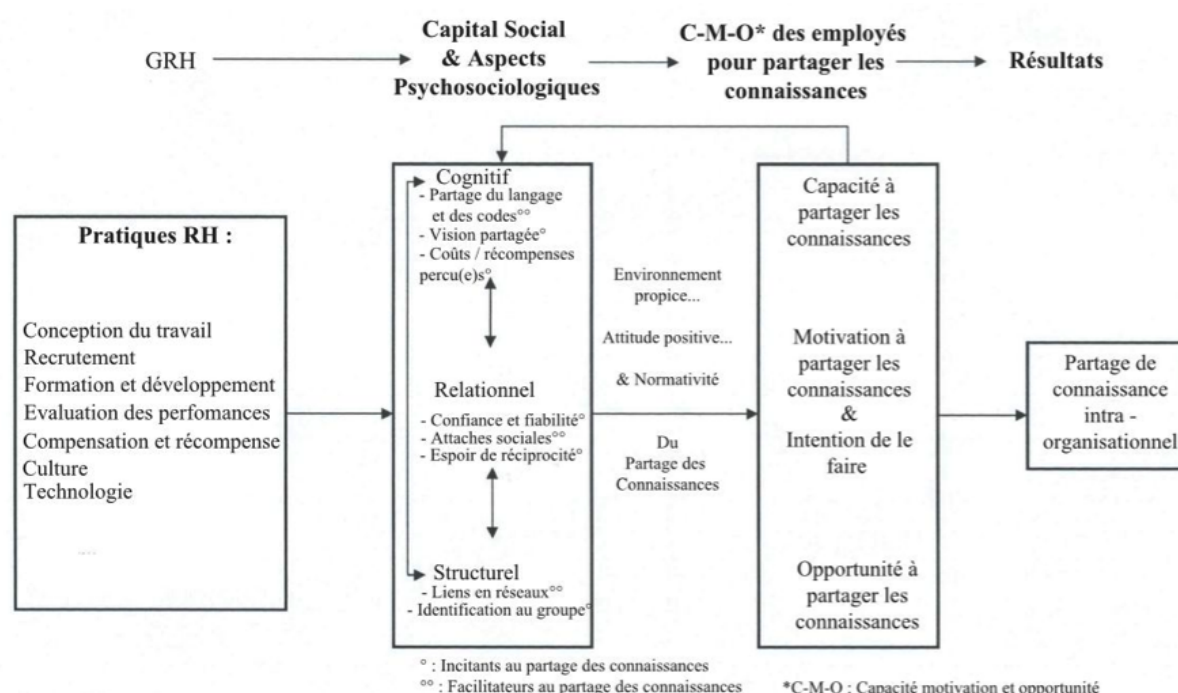


FIGURE 4.2 – Processus de transfert de connaissances réalisé par Philippine Alsteens, sur la base de :

- Cabrera and Cabrera (2005), "Figure 1. Knowledge Sharing Dynamics", p.13.
- Alexopoulos and Monks (2004), "Figure 2. A social capital perspective of the rôle of HR practices in intra-organizational knowledge sharing", p. 20.

Nous pouvons dès lors constater que les pratiques RH vont plus ou moins permettre ce partage. En effet, les personnes "recrutées" dans l'équipe sont des personnes convaincues par la mission l'ASBL (Ligot, 2017; Dugauthier, 2017; Lecomte, 2017).

Alexandre Baguette (2017), souligne que cela rend la communication difficile car les personnes "savent déjà". Rémi Ligot confirme qu'à son arrivée, il avait une vision très "enfantine" du durable, limitée à la notion d'écologie. Les formations se font en interne. Ce sont les membres du département durable qui sont en charge de la formation du reste de l'équipe. De ce fait, la formation de l'équipe, va dépendre de la motivation et du dynamisme de ce département parfois peu reconnu.

Nous pouvons aussi remarquer qu'il n'y a pas beaucoup de processus d'évaluation des performances au niveau du durable. Cette année, une étude de l'empreinte carbone sera comparée à un autre festival de Belgique. Cela permettra à l'ASBL LaSemo d'avoir des informations claires et précises et surtout comparables. De plus, chaque département devra mettre en place des défis. La réalisation de ceux-ci permettra une certaine évaluation. Auparavant, LaSemo avait cherché à obtenir des labels éco-durables. Cependant, ces labels n'ont pas été relancés. En effet, ils ont un coût trop élevé par rapport à l'utilisation qui en était faite. Malgré cela, la culture d'entreprise du festival reste axée sur la notion de développement durable (Dugauthier, 2017). Les différents membres veillent à ce que leur travail soit le plus durable possible. Le festival LaSemo reste actuellement à la pointe du durable au niveau de l'infrastructure et des technologies, dans le cadre des budgets dont l'ASBL dispose (Ligot, 2017 et Baguette 2017).

Nous pouvons constater que les facteurs cognitifs, relationnels et structurels de l'organisation sont propices au partage des connaissances. En effet, comme dit précédemment, les différents membres de l'équipe partagent des valeurs similaires. De plus, il n'y a pas de concurrence entre les différents membres, le partage d'information et l'entraide sont à la base du fonctionnement général et permettent que le projet fonctionne. Les membres de l'équipe sont, à quelques exceptions près, tous bénévoles et s'investissent à hauteur de leur temps et de leurs capacités. Les dossiers choisis en début d'année permettent de réguler le temps et l'investissement de chaque bénévole. Chaque membre est associé à un département tout en faisant partie de la "communauté LaSemo". Les liens sont poussés

et encouragés.

Les membres de l'équipe ont donc la capacité (par tous les moyens de communication), la possibilité et la motivation de partager leurs connaissances et pratiques entre eux. L'environnement actuel et la remise en place d'un département durable composé de personnes motivées (Fabry, 2017) permettent aussi de rendre l'environnement propice.

Pour résumer, bien que les pratiques RH facilitant la communication en interne du durable soient plus ou moins efficaces en fonction des membres de l'équipe, l'organisation de l'équipe, telle qu'elle est aujourd'hui, permet, par son environnement et ses pratiques, un partage de connaissances complet et ouvert entre ses membres.

4.2.3 La communication externe sur le durable

Communication externe pré-festival

Comme dit précédemment, toute la communication externe est gérée par le département « MarCom », composé de onze personnes, dont Stéphanie Fabry et Samuel Chappel. Le plan de communication est défini en novembre dès que le budget est avalisé (30 000 euros depuis deux ans). Dès qu'il est décidé, des prestataires locaux sont contactés afin d'établir des devis. Avec un budget peu élevé dédié à cette communication, ils analysent et choisissent les différents moyens de communication.

Le choix du plan de communication se fait en plusieurs étapes. Tout d'abord, Samuel Chapel et Stéphanie Fabry décident quel public toucher (âge, province, ...). Ensuite, ils définissent une stratégie en se basant notamment sur les sondages réalisés chaque année auprès des festivaliers, sur la façon dont ils ont entendu parler du festival et de leurs sources d'information. A partir de ce sondage, toute la communication est remise en question (Baguette, 2017).

Nous allons tout d'abord préciser le public du festival LaSemo pour ensuite, analyser les moyens mis en place pour l'attirer. Pour Stéphanie Fabry (2017), LaSemo cible deux publics. Tout d'abord le public des familles. Le festival LaSemo se veut un festival chaleureux et l'offre pour les enfants est repensée chaque année pour s'améliorer. Le deuxième public cible est composé de personnes, entre 20 et 35 ans, désirant faire la fête entre amis. Certains endroits leurs sont spécifiquement dédiés.

Les festivaliers viennent majoritairement du Hainaut puis de manière décroissante de Bruxelles, du Brabant Wallon, de Namur et enfin de Flandres, Lille et Liège (Cf. annexes VII et VIII).

La plupart du temps, les festivaliers ont eu connaissance du festival grâce aux réseaux sociaux, ce qui en fait un outil de communication très utilisé par l'ASBL. La page Facebook du festival est le premier relais d'information vers son public. Toutes les annonces, les différentes promotions et concours sont transmis dans un premier temps via la page Facebook. Pour obtenir un maximum de visibilité, il est demandé à chaque membre de l'équipe de partager au maximum les différentes publications de la page.

L'ASBL communique également via un site internet (<http://www.lasemo.be/>). Chaque année, ce site est revisité pour tenter de le remettre au goût du jour. Cette année, la page « projet – développement durable » n'a pas été mise en ligne. Malgré cela, un site internet reste une source d'informations indispensable à tout événement. Il reprend toutes les informations pratiques sur les différentes activités, les concerts, les modalités pour acheter les tickets et les moyens possibles pour « rester en contact », la page Facebook, le compte Twitter, la newsletter, etc.

Les newsletters, envoyées aux personnes qui se sont inscrites, sont de plus en plus fréquentes à l'approche du festival. Elles reprennent notamment la plupart des informations et les nouveautés. Parfois, des informations concernant le caractère durable du festival y sont insérées (en août 2016, une newsletter entière développait le sujet). Il n'y

a pas de ligne de conduite à ce sujet *"mais des informations plic-ploc"* (Fabry, 2017).

La campagne de communication « payante » est surtout diffusée par les partenaires médias : le groupe RTL Belgium et l'Avenir. Les spots TV, radio et des encarts publicitaires sont diffusés dans différentes régions soigneusement choisies par le département MarCom. On parle souvent de la Wallonie Picarde, Enghien, Bruxelles pour le festival LaSemo. Des conférences de presse sont aussi organisées dès que le festival décroche un nouveau label, met en place une nouveauté. Par exemple, le dernier label obtenu par le festival LaSemo permet dorénavant d'utiliser les écochèques sur le festival. L'utilisation de Google Ad Grands est aussi un outil de communication efficace (et gratuit) utilisé par l'ASBL.

Depuis 2016, la campagne de communication pour le festival LaSemo démarre plus tard que les années précédentes. C'était une volonté du département de tester cette option. En effet, le fait d'être présent sur les canaux de communication classique à une date plus proche de l'événement permet d'estimer la météo qu'il fera durant le festival. De plus, de nombreuses ventes se font les dernières semaines avant l'événement. Si on annonce du beau temps, les possibles festivaliers seront plus enclins à acheter leur place.

On peut constater que dans tout cela, il n'y a pas de communication sur les piliers et les pôles (Pauwels, 2016). Même si le tout forme l'univers unique qu'est LaSemo, avoir cinq piliers et dix pôles ne facilite pas la communication. Évidemment beaucoup d'activités dans leurs pôles se regroupent et s'entremêlent, il devient alors difficile d'offrir au public une information claire et cohérente.

Pour Alexandre Baguette, la plus grande communication sur le durable de LaSemo provient de sa réputation et non de ce qui est mis en place. Les personnes venant sur site durant le festival parlent de cette facette de LaSemo. Cependant, dans la communication officielle, nous ne la retrouvons pas.

Communication externe durant le festival

La majorité des informations concernant le durable passent par le stand infos. Ce stand présent au milieu de la plaine sert de point central où il est possible de trouver toute l'information concernant le festival. C'est aussi un lieu de passage et de rencontre car il est possible d'y recharger ses appareils électriques, de s'asseoir un moment dans des fauteuils, ...

Au stand info, se trouve une muséographie qui a pour but de présenter toutes les initiatives durables. Les bénévoles présents sur ce stand sont formés à l'histoire de l'univers LaSemo et à sa philosophie du durable.

De plus, sur la plaine, une série de "points of interest" sont définis. Ce sont des endroits où l'on retrouve des anecdotes sur la mise en place du festival dans son côté durable (par exemple : le nombre d'arbres plantés l'année précédente, ou encore le choix d'un produit écologique pour nettoyer les pinceaux).

De plus, en 2017, les défis durables des départements seront mis en valeur sur la plaine afin que le public puisse se rendre compte de l'engagement des organisateurs.

Évidemment, la communication internet est toujours en cours durant le festival.

4.2.4 Lien entre communication externe et le marketing social

En premier lieu, nous pouvons soulever l'interrogation d'Alexandre Baguette (2017) qui amène à se demander si nous ne sommes pas dans un tournant de stratégie marketing. En effet, la vision du "festival durable" comme stratégie marketing peut paraître en fin de vie du cycle de vie tel que nous l'avons analysé en p.34 et nous assisterions au début d'une nouvelle stratégie de communication basée sur les familles.

Pourtant, le concept de développement durable semble être toujours au centre des réflexions. Durant le festival et dans toute la communication externe, le concept est omniprésent mais à une place plus secondaire. Il semblerait que la communication sur ce concept se retrouve plus dans une stratégie d'information et de sensibilisation. Il semblerait que le festival ne soit plus dans une volonté de ramener le public par le biais du durable mais y accorde une énorme importance dans sa communication sur site.

Chapitre 5

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était d'examiner les stratégies de communication du festival LaSemo sous l'angle du développement durable. D'une question posée par un festivalier, « le Festival LaSemo pratique-t-il du greenwashing », trois hypothèses ont été posées en introduction à ce mémoire. A la suite, une partie théorique permettant la définition de concepts, une réflexion sur le partage des connaissances et sur la communication d'entreprise et enfin, une étude de cas sur le festival LaSemo a été menée sur la base, notamment d'entretiens semi-directifs avec des responsables permanents et bénévoles du festival.

Commençons par répondre à la question qui fut le point de départ de cette recherche : Les organisateurs du festival LaSemo font-ils du greenwashing ?

Si l'on reprend la définition de greenwashing telle qu'elle a été établie au début de ce mémoire, le festival LaSemo n'entre certainement pas dans cette catégorie. En effet, nous établissions que le greenwashing était avéré lorsque : "*l'argument du développement durable est utilisé de façon erronée sans que l'organisation utilisant cet argument ne l'utilise dans son propre fonctionnement*". Cela ne se prête pas à LaSemo pour deux

raisons :

1. Le festival n'utilise plus l'argument d'événement durable pour attirer ses clients et vendre ses tickets, à l'exception de quelques réponses à des questions de journalistes lors de conférences de presse ou d'interviews.
2. La notion de développement durable est un concept clé au sein de chaque département du festival et à chaque niveau de pouvoir de l'organisation. Le développement durable est au cœur de la stratégie d'entreprise de l'ASBL, mais n'est plus l'élément central de sa stratégie de communication.

Pour revenir aux hypothèses, nous pouvons les infirmer complètement ou au minimum nuancer chacune des trois. En effet, reprenons les une à une :

- **1. Les stratégies de marketing utilisées par le festival LaSemo sont au service de la cause défendue.**

Dans le cadre de ce mémoire, nous sommes partis du principe que la cause défendue est le développement durable. Ce travail a démontré que cette notion était effectivement centrale dans l'organisation et sa stratégie d'entreprise. Nous avons également décrit comment les stratégies marketing étaient concentrées sur le public-cible, redéfini chaque année, et sur l'affiche présentée, et non sur la promotion du développement durable, en tout cas lors de la phase de séduction (et d'achat). La notion de développement durable ne se trouve pas mise en avant sur les affiches, ni sur le site internet et les pages Facebook.

On pourrait donc conclure que l'hypothèse est rejetée. Ce serait sans tenir compte de la communication pendant le festival. On constate alors que l'aspect durable du festival est un élément central de la communication et du marketing de l'événement sur place.

Nous avons également observé un retour, en 2017, du thème du développement durable dans la communication interne tant de façon informelle que formelle. Cette même observation est valable pour les adhérents au projet qui, chaque année, reçoivent une newsletter entièrement consacrée au développement durable au festival LaSemo.

On peut donc conclure que la communication marketing sur la cause défendue n'apparaît pas en première ligne, mais est sous-jacente et bien présente lors du festival lui-même et à l'égard de ses adhérents.

— **2. La communication du durable du projet du festival LaSemo est accessible et connue par tous.**

Cette hypothèse n'est pas vérifiée dans la communication mise en place par le festival sur ses différents outils. L'aspect développement durable est invisible (et donc inaccessible) sur son site web, ses pages Facebook et ses affiches.

L'information quant au côté durable est, par contre, totalement accessible par le festivalier présent sur le site. Cependant, lorsque l'on n'est jamais rentré dans le festival, il est difficile de la trouver

L'équipe est par essence sensibilisée au développement durable. Mais la promotion, les formations et la sensibilisation dépendent du département durable et de ses membres. Sur le plan de la communication interne, notre recherche menée auprès des membres de l'équipe a démontré un manque de clarté dans la perception de l'idéologie du projet : un festival durable, un festival familial, les deux ? L'équipe est certes sensibilisée au développement durable, mais la promotion et les formations en la matière n'apparaissent pas toujours comme prioritaires.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la communication sur le durable est partiellement accessible (essentiellement sur place) mais est-elle connue de tous ? Cette question n'a pas été posée en tant que tel lors de l'enquête vers les festivaliers. Cependant, ceux-ci donnent l'argument du « durable » comme un facteur de motivation de leur venue dans 72% des cas (avant la musique qui est un argument dans 55% des cas). Est-ce dû à la redevance de la renommée du festival ou le résultat de la communication aussi partielle soit-elle ? La question reste ouverte.

— **3. Les informations données au public quant au côté durable du festival dans sa mise en place se veulent complètes et transparentes**

Comme mentionné précédemment, la communication sur les aspects durables du festival est absente de la phase de séduction et de vente. Force est de constater un certain grand écart entre les intentions de base (cf. charte) et le contenu de réel de la communication externe. La notion de public doit ici être appréhendée comme le public présent lors festival, les festivaliers.

Pour ce public, les informations données se veulent complètes, les difficultés liées à la mise en place d'un festival durable sont transparentes, assumées et accessibles. Nous pouvons donc estimer que cette hypothèse est rencontrée uniquement pour les festivaliers.

Nous avons donc vérifié nos hypothèses et répondu à la question fondamentale. Le Festival LaSemo est sans conteste un festival qui vit sa préoccupation de développement durable. Sa stratégie de communication actuelle ne met pas cet aspect en avant, en tout cas lors de la phase préparatoire du festival. Des éléments montrent cependant que cette dimension durable connaît un regain au sein de l'organisation et est au centre de la stratégie d'entreprise générale.

Nous pouvons donc estimer que le festival LaSemo est à un moment clé de sa réflexion sur la philosophie même de son projet. Cette réflexion est fondamentale, alors que le festival fête sa 10e édition, et pourrait avoir des conséquences jusqu'à sa stratégie de communication.

Bibliographie

- E. 3.0. Qu'est ce que le dd. tour d'horizon des enjeux des 3 piliers du développement durable. *3.0*, (6(1)), 2012. URL <http://urlz.fr/4WGc>, consulté le 28 février 2017.
- A. Alexopoulos and K. Monks. *A social Capital Perspective on the Role of Human Resource Practices in intra-organisational Knowledge Sharing*. Dublin. LINK Worker Paper Series, 2004.
- A. T. Amayah and F. F. Nelson. Knowledge sharing - types of knowledge shared and rewards. *Midwest Research - To practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, pages 26–28, 2010.
- A. Baguette. Interview réalisée le 03/04/2017. *Responsable département durable*, 2017.
- P. M. Boulanger. Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique. *Institut pour un développement durable, Belgique*, 2004.
- A. Cabrera and E. Cabrera. Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, (23,5) : 687–710, 2002.
- A. Cabrera and E. Cabrera. Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Ressource Management*, (15,5) : 720–735, 2005.
- F. Carion. La communication associative. *Communication [En ligne]*, (28(1)) : 193–206, 2010. URL <http://communication.revues.org/2106>, consulté le 06 mars 2017.

- A. Catellani and T. Libaert. Communication d'organisation et environnement : évolution des approches, changement des pratiques. *Recherche en communication*, (35) :1–16, 2011.
- A. Catellani, T. Libaert, and J.-M. Pierlot. Contredire l'entreprise. actes du colloque de louvainlaneuve, 23 octobre 2009. *Presse universitaire de Louvain*, pages 59–68, 2010.
- J.-C. Chebath and S. B.-G. Le vendeur ce méconnu ds comm. *CNTRL, Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*, (2) :22, 1971. URL <http://www.cnrtl.fr/definition/marketing>, consulté le 1 mars 2017.
- B. Cordelier and P. Breduillieard. Publicité verte et greenwashing. *Gestion 2000*, (2013/6 (Volume 30)) :115–131, 2013.
- P. de Braconier. Marketing social. pour une stratégie de la communication non marchande. *Syllabus - Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales*, 2011.
- M. Dugauthier. Interview réalisée le 20/04/2017. *Département plaine, stand info et espace enfants*, 2017.
- S. Fabry. Interview réalisée le 09/04/2017. *Responsable département MarCom, membre du comité de coordination*, 2017.
- A. Frost. A synthesis of knowledge management failure factors. *Knowledge Management Tool*, (9) :21, 2014. URL <http://urlz.fr/3k2e>.
- J. Hilaricus. Une revue critique de la littérature sur le transfert des connaissances. *CE-REGMIA, Université des Antilles et de la Guyane*, page 33p, 2010.
- M. Ingham and C. Mothe. Apprentissage organisationnel et coopération en r&d. *AIMS, Association Internationale de Management Stratégique*, page 16, 2003.
- C. Lecomte. Interview réalisée le 13/04/2017. *Membre du département RH, membre du conseil d'administration*, 2017.

- R. Ligot. Interview réalisée le 13/04/2017. *Membre de la struc'pl, responsable véhicule*, 2017.
- F. Michelik. La relation attitude-comportement : un état des lieux. *Éthique et économique/Ethics and Economics*, (6(1)) :1–11, 2008. URL <http://urlz.fr/3k3Y>, consulté le 30 mars 2016.
- I. Nonaka. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, (5,1) :14–37, 1994.
- D. Paulin and K. Suneson. Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers - three blurry terms in km. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, (10,1) : 81–91, 2012.
- R. Pro. Les piliers du développement durable. *RSE pro [En ligne]*, 2011. URL <http://rse-pro.com/rse/environnemental/page/2>, consulté le 7 mars 2017.
- A. Rousseau, C. Taskin, L. ans Constantinidis, and C. Gras. La collaboration multi-générationnelle : rapport théorique. *ILSM - Rapport de recherche RH-Entreprises*, (1,1) :40, 2011.
- J. Theys. Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé? *Développement durable et territoires [En ligne]*, (5(1)) :1–21, 2014. URL <http://developpementdurable.revues.org/10196>, consulté le 7 mars 2017.
- I. Têtu. Théorie du comportement planifié pour expliquer l'intention des infirmières d'urgence d'agir selon le motif de consultation des personnes utilisatrices de drogues injectables. *Mémoire, Faculté des études supérieures de l'Université Laval*, page 128p, 2009.
- J. M. Vieira Jordao. Le knowledge-based view à l'épreuve des faits : l'interaction entre le knowledge et le knowing et son impact sur la gestion de la connaissance : cas d'ex-

périmentation dans le secteur de services informatiques. *Thèse de doctorat - CNAM*, 2010.

Annexes

A Le dilemme du prisonnier

Le concept du dilemme du prisonnier a été illustré par William Tucker en 1950. Il a permis d'illustrer les mécanismes de choix poussant à la coopération ou non. Le concept est utilisé dans une multitude de matières telles que les mathématiques, l'économie, les sciences sociales, etc.

L'histoire relate celle de deux prisonniers qui sont isolés dans une prison. La police les met face au même dilemme car elle n'a aucune preuve. Les prisonniers doivent choisir : dénoncer ou se taire. Ils savent qu'en fonction de leur choix et de celui de l'autre, leur peine sera différente. En effet,

- si l'un dénonce l'autre, il sera remis en liberté et le second aura la peine maximale (10 ans) ;
- si les deux se dénoncent, ils seront condamnés à une peine de 5 ans ;
- si les deux refusent, faute d'éléments au dossier, ils seront condamnés à six mois tous les deux.

On peut directement constater que la situation la plus profitable pour les deux prisonniers serait de se taire. Or, les différentes études prouvent que les personnes, coupées de toute communication vont avoir tendance à dénoncer car "au pire, c'est moins grave".

B Budget de communication

LS16 - Communication					
Dépenses					
5/9/2017					
	2015	2016	Actuel	Budget def	2017
TOTAL	48 879,82 €	34 945,20 €	23 253,04 €	29 403,13 €	29 133,20 €
Web	6 550,00 €	8 000,00 €	2 852,40 €	5 500,00 €	- €
Facebook	2 200,00 €	3 500,00 €	2 852,40 €	3 500,00 €	3 500,00 €
Google	4 000,00 €	4 500,00 €	- €	2 000,00 €	- €
Appli	350,00 €	- €	- €	- €	- €
Médias	7 035,20 €	2 695,20 €	2 395,20 €	2 490,20 €	
Ecriture - L'ave	1 955,20 €	1 995,20 €	1 995,20 €	1 995,20 €	1 995,20 €
Réalisation sj	550,00 €	200,00 €	400,00 €	450,00 €	500,00 €
Frais presse	400,00 €	500,00 €		45,00 €	100,00 €
Local - Notél	1 000,00 €	- €	- €	- €	
Sortir WAPI -	630,00 €	- €	- €	- €	1 000,00 €
Ecriture - Métrc	2 500,00 €	- €	- €	- €	
Affichage et	19 221,62 €	10 000,00 €	9 130,00 €	10 749,84 €	
Affiche Propa	1 125,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	3 088,00 €
Affichage Azimut					1 750,00 €
Stib véhicule:	2 250,00 €	3 000,00 €	3 500,00 €	3 422,00 €	3 500,00 €
Stib stations	1 950,00 €	- €		- €	1 500,00 €
Tec véhicules	2 845,00 €	3 000,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	- €
Candelabres	5 830,00 €	- €		- €	- €
Lille - 2m2	3 000,00 €	- €		- €	- €
Lille - Ecrans	260,00 €	- €		- €	- €
Lille - WC	1 000,00 €	1 000,00 €		- €	- €
Toutes boîtes	461,62 €	750,00 €	1 130,00 €	1 107,84 €	1 200,00 €

FIGURE 1 – Budget communication 2017

Documents internes LaSemo, Donné par Stephanie Fabry.

III.

Amendes	500,00 €	250,00 €		70,00 €	- €
Vespasius	- €	- €		1 650,00 €	- €
Distribution prog réseau culturel					750,00 €
Impressions	7 486,00 €	7 750,00 €	5 221,00 €	5 466,00 €	5 500,00 €
Flyers	4 016,00 €	4 000,00 €	270,00 €	270,00 €	
Stickers véhicules			200,00 €	465,00 €	
Feutrine			750,00 €	750,00 €	
Affiches			760,00 €	760,00 €	
Akylux			620,00 €	620,00 €	
Programmes	2 740,00 €	3 000,00 €	1 871,00 €	1 871,00 €	
Sous bocks	730,00 €	750,00 €	750,00 €	730,00 €	
Sur événement	8 087,00 €	5 000,00 €	2 250,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €
Réseaux soc	750,00 €	750,00 €		500,00 €	
RTBF - Studi	1 750,00 €	- €	- €	- €	
Bâches	1 287,00 €	1 500,00 €		1 000,00 €	
Autocollants parking				- €	
Aftermovie et	3 300,00 €	1 750,00 €	2 250,00 €	2 250,00 €	
Ecran	1 000,00 €	- €	- €	- €	
Com sur site	- €	1 000,00 €	- €	- €	
Photographe pro					500,00 €
Autres	500,00 €	1 500,00 €	1 404,00 €	1 447,09 €	
Street team	500,00 €	750,00 €	354,00 €	397,09 €	500,00 €
IDETA				- €	
Last minute		750,00 €		- €	
CCI MAG			1 050,00 €	1 050,00 €	

FIGURE 2 – Budget communication 2017

Documents internes LaSemo, Donné par Stephanie Fabry.

C La charte de l'équipe

Charte Durable LaSemo « *Depuis ses débuts, le festival LaSemo nous montre qu'il est possible de s'amuser en respectant l'environnement sous toutes ses formes. Plus que jamais, les nombreuses alternatives actuelles à la consommation effrénée et irréfléchie nous encouragent à réduire toujours plus notre impact environnemental. Le tout en accueillant un public toujours plus nombreux. Le développement durable reste et restera toujours au centre de nos décisions.* » Pour ce faire, le festival LaSemo tient à mettre en avant 5 points :

L'impact sur l'environnement : Les transports des festivaliers et de la logistique, la production d'énergie, l'installation dans des milieux naturels, les choix alimentaires... ont des impacts sur l'environnement qu'il nous faut réduire.

À LaSemo, l'équipe organisatrice veille à ce que cet impact soit tenu à un minimum. Sans pouvoir être parfait à tous les niveaux, nous recherchons en permanence et activement des solutions moins néfastes et dommageables pour l'environnement.

Utilisation des ressources Comme tout événement, le festival repose sur une utilisation des ressources, dont certaines ne sont pas renouvelables. Malgré tout, la récupération d'un maximum de ressources et d'objets de décoration et la réduction des déchets en amont nous permet de limiter le gaspillage et la consommation.

À LaSemo, nous sommes attentifs à limiter l'utilisation des ressources nécessaires à la bonne tenue du festival et à choisir minutieusement chacune des fournitures, objets de décorations et autres biens que nous utilisons, notamment par l'utilisation d'une procédure d'achats durables.

Dimension locale : Pour qu'une économie soit saine et porteuse, elle doit s'inscrire dans des circuits de consommation locaux, qui permettent aux populations de

bénéficier de la richesse locale.

Dans l'approche durable du festival, il va de soi que celui-ci soit construit sur base des apports et bienfaits de la région d'Enghien. Le recours à des fournisseurs, artisans et prestataires locaux permet l'intégration de LaSemo dans la dynamique sociale et économique locale, qui profite à la région et à ses habitants. La promotion des spécialités locales et le soutien culturel apporté par LaSemo bénéficient également à la région hôte.

La sensibilisation aux problématiques durables : Promouvoir des conceptions justes et durables passe inévitablement par une sensibilisation et une éducation des citoyens. L'accès à l'information étant aujourd'hui fortement facilité, c'est le rôle de festivals durables tels que LaSemo d'encourager une approche plus résiliente de la consommation.

À LaSemo, le festival se donne pour objectif précis, sans paraître moralisateur, de sensibiliser et d'éduquer les festivaliers aux thématiques durables tout en donnant des réponses simples et réalistes, accessibles. Cela passe en premier lieu par la sensibilisation de l'équipe organisatrice qui participe tout au long de l'année à la construction du projet. Mais cela passe aussi par la sensibilisation des artistes, artisans, fournisseurs etc.

Evaluation et évolution : Sans prétendre être parfait, même un festival tel que LaSemo possède un potentiel d'amélioration, que ce soit en termes d'impact ou d'utilisation des ressources.

C'est grâce à une évaluation continue que le festival LaSemo peut s'améliorer chaque année, en développant de nouvelles idées et en trouvant de nouvelles solutions afin de perfectionner encore notre démarche. C'est en se mettant des objectifs opérationnels ambitieux que le festival puise dans le potentiel innovant de son équipe afin de promouvoir aujourd'hui et demain l'approche durable au sein du festival.

En tant que membre de l'équipe organisatrice, je m'engage à respecter ces 5

points pendant le festival et toute l'année durant.

D Le profil des festivaliers

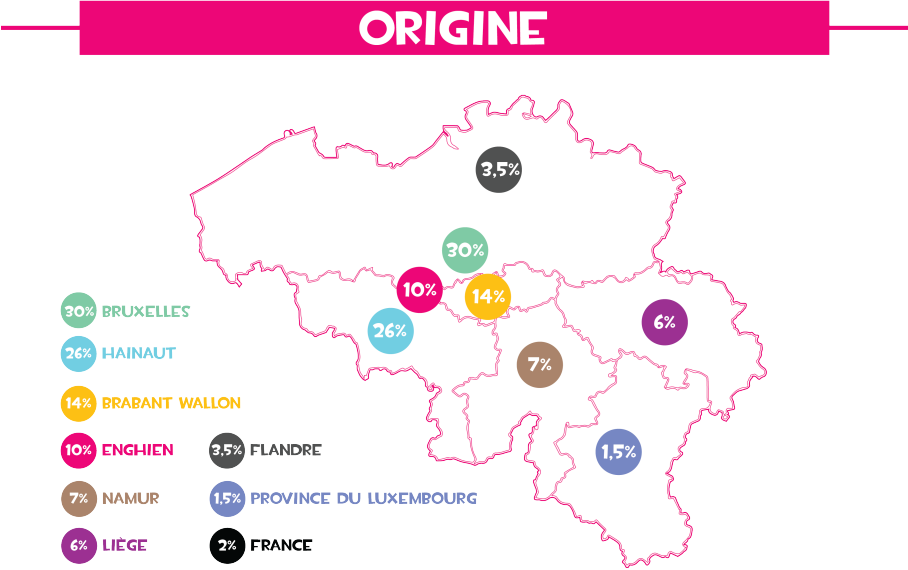


FIGURE 3 – Origine géographique des festivaliers
Documents internes LaSemo, Enquête sur les festivaliers 2016.



FIGURE 4 – Motivation des festivaliers
Documents internes LaSemo. Enquête sur les festivaliers 2016.



FIGURE 5 – Sources d'informations des festivaliers
Documents internes LaSemo. Enquête sur les festivaliers 2016.

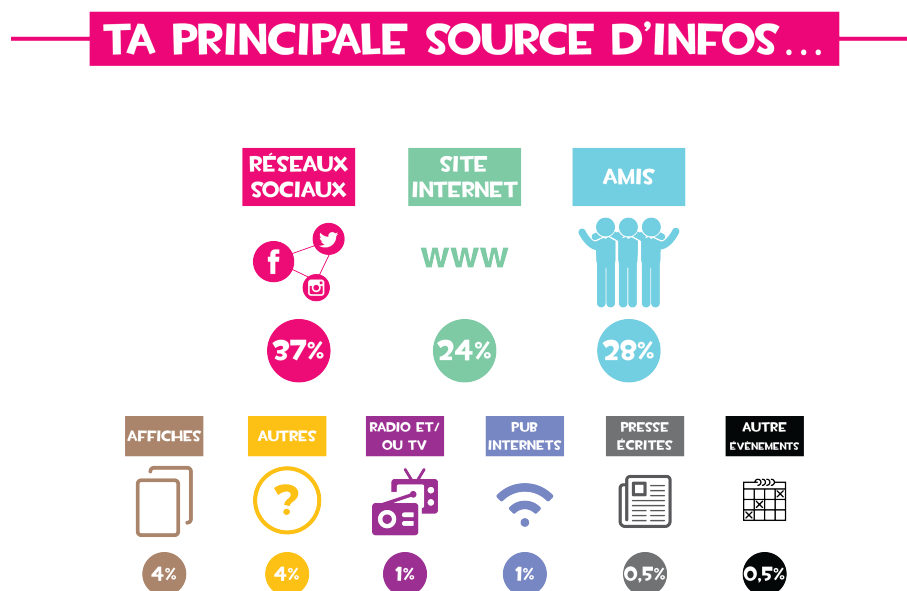


FIGURE 6 – Source principale d'information des festivaliers
Documents internes LaSemo. Enquête sur les festivaliers 2016.

E Tableaux récapitulatifs des interviews

Entretiens exploratoires

Nom	Poste	Ancienneté	Date interview
Gwenaëlle Couteaux	Responsable village des enfants	8 ans	30 / 01 /2016
Charly Lecomte	Ressources Humaines	7 ans	26 / 01 /2017
Samuel Chappel et Stéphanie Fabry	Directeur et assistante de direction de l'ASBL Lasemo	10 ans et 4 ans	25 / 02 /2017

Entretiens semi-directifs

Nom	Poste	Ancienneté	Date interview	Date résumé interview
Alexandre Baguette	Responsable département durable	2 ans	03 / 04 /2017	10/04/2017
Stéphanie Fabry	Assistante de direction - Responsable du département MarCom, membre du Comité de coordination	4 ans	09 / 04 /2017	21/04/2017
Rémi Ligot	Responsable véhicule	6 ans	13 / 04 /2017	20/04/2017
Morgane Dugauthier	Responsable stand information	5 ans	20/04/2017	25/04/2017
Charly Lecomte	Département Ressources Humaines, Membre du Conseil d'Administration	7 ans	21/04/2017	30/04/2017

F Résumé de l'interview d'Alexandre Baguette, responsable du département durable

Peux-tu te présenter et présenter le département durable en quelques mots ?

Je m'appelle Alexandre Baguette, je suis responsable du département durable à LaSemo.

Le département durable c'est six - sept personnes en 2017. C'est un département qui a été réhabilité cette année. L'an passé c'était plus un "sous-département" mais il a été décidé aujourd'hui de redonner sa place au durable et d'organiser des réunions autour du durable.

Le département durable est un département horizontal ayant des actions dans tous les autres départements. L'idée est de sensibiliser aux trois piliers (social, économique et environnemental) et veiller à ce que tous les départements aient le fonctionnement et la réflexion la plus durable possible. L'idée est d'être dans tous les processus du projet.

En pratique c'est vrai que c'est compliqué, il y a beaucoup de freins : coûts, temps, matériel, présences, ... Au quotidien certains aspects sont impossibles à mettre en place. Par exemple, l'électricité provient de générateurs alimentés au diesel. C'est moins cher et plus facile. L'électricité durable est difficile à trouver pour deux semaines.

Avec l'équipe, ce travail peut parfois être un peu difficile. En effet, beaucoup de bénévoles sont là déjà depuis longtemps. Ils considèrent alors qu'ils "savent déjà". De plus, chacun a une implication différente dans le festival. Il est quasiment impossible de faire de la différenciation, donc le département durable doit viser le "global". On communique via les newsletters, les mails, le week-end équipe les actions de sensibilisation ... La charte

est aussi un moyen de sensibilisation et une co-construction de l'équipe.

Comment places-tu la notion du durable dans le projet et dans ton dossier (au quotidien et pendant le festival) ?

C'est le centre du projet. Nous sommes là pour trouver des stratégies pour sensibiliser l'équipe et le public du festival.

Au quotidien, le département durable est présent pour proposer des alternatives, des nouveaux projets et parrainer les départements. Il se doit d'être omniprésent.

Le défi de cette année, c'est de réussir à dresser le bilan de ce qui est fait. Les départements respectent-ils les défis qu'ils se sont lancés ? Le bilan carbone sera aussi un bon moyen d'analyse.

L'idée de toucher l'équipe est d'en faire des ambassadeurs. Pour organiser un festival durable, il faut que les bénévoles vivent ce côté durable. Il faut assurer une cohérence entre le projet vécu et présenté. Les membres organisateurs doivent véhiculer les valeurs et le message tout en reconnaissant les difficultés inhérentes à l'organisation.

Pourquoi penses-tu que les festivaliers viennent à LaSemo ?

Le festival LaSemo a acquis une certaine notoriété au niveau du durable. Les supports traditionnels Facebook, réseaux sociaux, ... doivent juste le rappeler de temps à autres mais ne doivent pas en faire le centre de leur communication.

Aujourd'hui, le public cible, ce n'est plus les "youkous" alter mondialistes mais bien les familles et leurs enfants.

Est-ce que tes actions sur le durable sont communiquées ?

Avant, le département durable était responsable de toute la communication sur le durable. Aujourd'hui c'est le département MarCom qui choisit ce qui est communiqué

et ce qui ne l'est pas. En effet, le CC a estimé que les destinataires se trouvaient noyés dans l'information.

Sur site, beaucoup de communication est faite sur le durable. On trouve différents supports : stand info, point of view, charte, présentoir, ... Tout cela est accessible.

Après le festival, les résultats (empreinte carbone, déchets, ...) sont communiqués. De plus, un sondage d'évaluation est proposé au festivalier. De là, un nouveau projet de communication est mis en place. Cette année on observait trois tendances : Pas assez de toilettes ni de poubelles, petits projets moins visibles et impression que le durable disparaît peu à peu.

On constate effectivement une perte de visibilité que l'on pouvait constater aussi au sein de l'équipe par la disparition du département durable.

On ne communique plus trop sur les dix piliers car ceux-ci sont actuellement acquis. Ce sont les toilettes sèches, les routes PMR, ...

Avant, une manière de communiquer passait aussi par l'obtention de labels. On est un des premiers à avoir eu le label iso 20121. C'est un stagiaire d'il y a deux ans qui s'en est occupé. Mais l'obtention de ces labels demandait beaucoup de documents et il n'y avait pas de réflexion dessus. L'année passée faute de temps, ça n'a pas été bien suivi. Cette année, certains labels n'ont pas été poursuivis. Le coût était bien trop important pour ce qui en était fait. C'est une décision du CC.

G Résumé de l'interview de Stéphanie Fabry, assistante de direction et responsable du département MarCom

Intevew : 9 avril 2017

Vérification et accord pour le résumé : 21 avril 2017

Présentation

Stéphanie Fabry est l'assistante de direction. Elle assiste et seconde Samuel Chappel dans l'organisation de LaSemo et du festival Namur en mai.

En parallèle à cela, elle gère le département MarCom, où les décisions relatives à la communication sont prises.

Peux-tu décrire le département Marcom (rôles, compositions ...) ?

Le rôle du département MarCom, c'est de faire connaître LaSemo à un public précis. Celui-ci est défini chaque année en début d'année.

Une grosse partie de la communication est gérée depuis le bureau, via Sam (Samuel Chapel), moi (Stéphanie Fabry) et des stagiaires.

- Sam et moi, à deux, nous nous occupons d'établir un plan de communication vers le mois de novembre pour savoir ce qu'on va faire de notre budget, qui on veut cibler en particulier et comment. On définit ce qu'on veut dépenser dans le web (site, Facebook, campagnes Google, youtube, etc), dans l'affichage (affiches sous cadre), dans la communication pendant le festival (photographes, vidéastes, écrans etc.) Une fois que c'est mis en place, on contacte chaque prestataire pour avoir des devis (pour l'affichage sous

cadre, pour la distribution des programmes, etc.). On travaille avec plusieurs prestataires pour être présents dans toute la Wallonie, Bruxelles et le Nord de la France.

Sam s'occupe de la page Facebook jusqu'au début du montage. Il poste normalement un ou deux "trucs" par semaine et répond aux gens, fait des pubs pour qu'on voie bien certains postes.

Je gère aussi en plus la presse, avec l'aide de Laly (stagiaire). J'envoie des communiqués de presse environ tous les deux mois, pour que les journalistes parlent de LaSemo. Je leur envoie surtout des informations concernant l'affiche, les nouveautés, le durable, etc. S'il y a des conférences de presse, je préviens les journalistes et j'organise le "truc".

- Oliver (stagiaire), s'occupe du site web et des newsletters. Il met tout en ligne et envoie une newsletter environ tous les mois à environ 8000 personnes. Il s'occupe aussi de mettre en page certains visuels (notamment le petit programme LaSemo).

- Laly (stagiaire) s'occupe de la presse. Chaque fois qu'un article paraît sur LaSemo, elle le met de côté pour qu'on ait un "bon gros dossier de presse". Sur place, elle accueillera les journalistes et leur proposera des plannings avec des moments où ils peuvent aller interviewer Sam, les artistes, etc. Elle va gérer les aspects pratiques du partenariat avec RTL (accueillir les animateurs, organiser les interviews avec les artistes, "leur filer du contenu" pour qu'ils en parlent à l'antenne etc).

- Amandine (stagiaire) s'occupe de faire les devis de tout ce qu'on doit imprimer (affiches, bâches, flyers, sous bocks, t shirts, etc). Elle commande chez le fournisseur le moins cher et veille à ce qu'on reçoive tout dans les temps.

En plus du bureau, on fonctionne avec des gens de l'équipe de bénévoles

- Bertrand et Pauline gèrent à deux toute la communication qu'on va faire pendant LaSemo. Dès le début du montage, Sam et moi, on ne s'occupe plus de la communication et ils prennent le relais. Ils font la liste de tous les médias qu'on a et le type de

contenu qu'on va diffuser via ces canaux. Ils préparent des posts et du contenu à l'avance. Sur place, ils vont gérer une équipe d'environ 10-15 personnes qui s'occupent de faire vivre Facebook, Instagram, Twitter, le site, la gazette, les écrans, etc. Ils vont demander à leur équipe bénévole de faire des petits reportages vidéos, des interviews écrites, etc., qui seront relayées via nos différents canaux.

- Moux fait partie de la team communication. Il s'occupe particulièrement de Facebook durant l'événement (environ 10 posts par jour)

- Renaud donne son avis sur la communication à peu près pendant toute l'année. Sur place, il va gérer les équipes de photographes bénévoles + le vidéaste.

- Bench s'est occupé pendant des années des photographes. Cette année, il devient le photographe attitré de l'équipe communication, qui peut lui demander d'aller faire des photos très précises de certains endroits/moments clés.

- Anne-laure s'occupe avec une ou 2 potes de la "gazette", journal papier qui est disponible le vendredi, samedi et dimanche pendant LaSemo. Plein d'infos, interviews d'artistes etc.

- Denis et ses personnages bonus : environ 16 personnes qui sont au courant de tout le programme et qui informent les festivaliers. Sorte de stand info mobile. Ils amènent des festivaliers à découvrir les endroits moins connus, plus éloignés, etc. Ils veillent aussi au confort des gens (leur donne de l'eau dans les files, de parapluies pour se protéger du soleil etc.)

- Amaury : gère le stand info. Environ 10 bénévoles qui renseignent les festivaliers sur tout et n'importe quoi, pendant LaSemo. A l'avance, ils prennent contact avec le département plaine pour connaître toutes les activités proposées durant LaSemo, pour renseigner au mieux les festivaliers.

- Piet : il nous design et fournit notre site web

- toute l'équipe nous donne un coup de main pour aller coller les affiches, distribuer des flyers, sous bocks et autres supports "bizarres".

En plus de ça, on fonctionne aussi avec des « simples bénévoles »

- Street Team, encadrés par une stagiaire. Il s'agit d'une équipe de bénévoles qui sont présents sur d'autres événements pour tenir un stand ou distribuer des flyers pour faire la promo de LaSemo. Ils vont aussi coller des affiches.

Pour toi, quelle est la philosophie et le public cible de LaSemo ?

1. Les familles qui viennent à LaSemo parce que c'est un endroit chaleureux et génial pour les enfants. Toute une offre est développée et améliorée chaque année pour eux

2. Le public festif : des gens entre 20 et 35 ans qui viennent faire la fête avec leurs potes. Ils apprécient aussi l'ambiance, les concerts et les endroits qui bougent pas mal comme la guinguette.

Au niveau géographique, on touche surtout le Hainaut, puis Bruxelles, ensuite le Brabant Wallon et Namur, puis après Flandres/Lille/Liège.

Comment les choix sont-ils faits dans le département ? Autrement dit, comment décidez-vous ce que vous mettez en avant dans la communication ?

Chaque année, un budget nous est attribué par le CA. Ça fait deux ans qu'on fonctionne avec 30 000 €. Avec Sam, on décide d'abord quel public on veut toucher (par ex, cette année on a vu les chiffres de notre public et on s'est dit qu'on pouvait encore faire mieux pour attirer des gens de la province du Brabant Wallon et de Bruxelles, donc on a décidé de faire plus de pubs là-bas). On a vu aussi qu'on pourrait toucher encore plus de gens entre 25 et 30 ans, donc on a ciblé plus de lieux où ces gens allaient (salles de concerts, théâtres, opéras par exemple).

C'est assez aléatoire parce qu'on a peu de moyens pour savoir si la communication qu'on fait est efficace. On essaye d'en parler avec notre entourage pour savoir s'ils nous ont vu par exemple.

Par rapport à la communication Facebook, c'est plus facile de cibler les gens. Tu peux faire un post qui sera vu uniquement par les Enghiennois par exemple, ou par les gens entre 25 et 30 ans avec enfants. Tu peux cibler tout ce que tu veux et tu sauras précisément qui a vu ton post ou pas. Facebook te suggère de changer ta campagne si elle n'est pas efficace par exemple.

Ce qu'on met en avant dépend du public. Pour les familles, on mettra en avant la programmation pour les enfants, les activités, le camping familles etc. Pour les festifs, on met en avant les concerts festifs, la guinguette, les bières spéciales, les zones qui vont leur plaire.

On essaie de toute façon de toujours mettre en avant qu'on n'est pas un festival comme les autres. On met en avant nos 10 pôles d'activité, en insistant surtout sur le bien-être et la convivialité de l'événement. On met aussi l'accent sur le durable, ça reste un "truc" qui parle aux gens.

Quelle communication est faite sur le durable ?

o Vers l'équipe

Le constat général des dernières années, c'est qu'on ne communiquait plus assez sur le durable et que les nouvelles personnes de l'équipe n'étaient plus au courant de tout ce qu'on faisait. Il y a une charte mise à jour chaque année et signée par tout le monde, mais jusqu'à l'année passée, ça ne parlait pas aux gens. Là, le département durable est chaud cette année et a déjà pris les choses en main pour en parler pendant le week-end équipe. Ils réfléchissent à la suite pour continuer à parler du durable aux membres de l'équipe. Ils ont mis en place le défi durable des départements pour que chaque département se sente

XVIII.

impliqué et adopte au moins une mesure pour s'améliorer en terme de durabilité cette année.

o Avant le festival

1. Infos données dans certaines newsletters (un peu "plic ploc" pendant l'année et une newsletter entière au mois d'août sur l'aspect durable de LaSemo, avec plein de chiffres clés).

2. Communiqués de presse vers la presse (quand on obtient un nouveau label, quand on fait un partenariat en particulier, etc. Là, je vais bientôt en envoyer un pour leur annoncer qu'on a un nouveau label et que grâce à ça, les festivaliers pourront payer LaSemo avec leurs éco-chèques.)

Il y a aussi des infos sur le site (qui n'est pas encore complet à l'heure actuelle mais le sera bientôt) Il y a un dossier de présentation qu'on présente à des partenaires avec toute une partie sur le durable

o Pendant le festival

Via le stand info majoritairement. Muséographie pour présenter les initiatives durables, les bénévoles stand info sont au courant et essayent d'en parler régulièrement, il y a des panneaux récapitulatifs un peu partout, etc.

Cette année, le Marcom va faire en sorte de mettre en évidence les défis durables de tous les départements sur la plaine (système de petites pancartes ou de visuels avec un logo « défi durable » pour que les festivaliers soient au courant de tout ce qu'on a mis en place pour les 10 ans.

Il y aura aussi une conférence de presse pendant LaSemo pour annoncer qu'on est un festival neutre en carbone (Emeline est en train de travailler dessus). Pour compenser notre empreinte carbone, on va planter plein d'arbres. On va annoncer ça pendant le

festival ainsi que notre partenariat avec la Société Royale forestière de Belgique (avec qui on plante des arbres en Belgique depuis deux ans, grâce aux gobelets qu'on récupère et grâce aux arbres qu'on vend via le shop).

Il y a aussi souvent quelques posts sur les réseaux sociaux pour mettre en avant 2-3 trucs durables.

o Après le festival

Newsletter récapitulative avec les chiffres clés, communiqué de presse idem, dé-brief du département durable

Question subsidiaire : pensez-vous que nous sommes en train de passer d'un festival centré sur le durable à un festival centré sur les familles ?

Non. On est toujours un festival durable, même si c'est un aspect qu'on met un peu moins en avant parce qu'on fait plein d'autre choses. Mais les deux sont complètement compatibles. Les gens continuent à classer le durable dans les premières raisons pour lesquelles ils viennent à LaSemo. Cela fait partie des choses qui font que l'endroit est super agréable, propre, convivial.

J'ai vu dans les rapports de stage que c'était l'ASBL LaSemo qui organisait le festival. L'ASBL La Pastoo, c'est arrivé quand ? Et quel est le lien ?

L'ASBL Pastoo est arrivé en 2013 quand on a re-structuré les ASBL. Le rôle de l'ASBL Pastoo, c'est de chapeauter l'ASBL LaSemo et l'ASBL NEM. Par exemple, Pastoo paie le loyer du bureau, elle possède la photocopieuse et des trucs du genre, qu'on utilise à la fois via l'ASBL NEM et l'ASBL LaSemo.

H Résumé de l'interview de Rémi Ligot, responsable des véhicules, membre du département struc'pl'

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Rapidement, moi c'est Rémi Ligot, j'ai 25 ans et je fais partie de département logistique à LaSemo, appelé plus spécifiquement "Struc'Pl'" pour "Structure Plaine". 2017 représente pour moi ma 6ème année à Lasemo, dont la 3ème en tant que membre de l'équipe. Auparavant, j'ai participé une fois en tant que festivalier suivi de 2 ans en tant que bénévole "Runner".

Quel est ton rôle à LaSemo ?

Pour la 3ème année consécutive, je suis responsable véhicules/mobilité au sein du département Struc'Pl' du LaSemo. On pourrait structurer mes responsabilités en 3 postes définis sur 2 périodes : le festival à proprement dit et la période de montage/démontage du festival.

- Montage/démontage : Mon rôle pour la partie mise en place du festival consiste à veiller à ce que toute l'équipe puisse bénéficier des moyens logistiques nécessaires pour monter et démonter le festival. En résumé, je m'occupe des véhicules présents pendant le montage et le démontage qui sont majoritairement utilisés par les départements *Struc'Pl'*, *Déco* et *InfraEx*. Je me charge donc de faire la recherche de location, la demande des devis, les réservations, le suivi,... Mais aussi du budget ou de la planification pendant le montage/démontage. Grosso modo, nous avons donc des véhicules de levage (plusieurs manitous), des véhicules d'installation en hauteur (nacelles), des véhicules de transport (camionnettes 18m cube) ainsi que des véhicules de déplacements (voitures et quad). Ce rôle est donc majoritairement réalisé à l'année et tout est géré avant le début du montage. Je suis donc une personne

ressource lors de la mise en place du festival pour gérer différents dossiers tout en effectuant un suivi régulier des véhicules et en veillant au bon fonctionnement de ceux-ci (refill carburant, entretien si nécessaire, relevé de consommation,...).

- Week-end festival : Deux autres rôles me sont attribués pendant la durée du festival et deviennent primordiaux du jeudi soir au lundi midi, même si un travail à l'année doit être accompli.

1. Responsable de l'équipe Dépanneurs : Les dépanneurs sont les petites mains du festival. Ce sont 10 bénévoles qui s'occupent des missions logistiques pendant le festival et permettent aux membres de l'équipe logistique - Struc'Pl' de se reposer pendant le festival pour être prêts pour le démontage. Par équipe de deux, ils vont donc être envoyés pour régler toute mission logistique lorsqu'un dépannage est nécessaire. En tant que responsable, je m'occupe donc de gérer cette équipe pendant le festival mais aussi de gérer le recrutement et le suivi à l'année. Après le recrutement, un briefing est nécessaire et tout doit être prêt lorsqu'ils débarquent sur le site. Pendant les 3 jours de festival, je nomme un chef d'équipe qui va s'occuper de dispatcher chaque équipe de dépanneurs en lien avec le QG. En résumé, toute personne ayant besoin d'un dépannage envoie sa demande au QG qui va alors transférer la demande au chef d'équipe. Il peut alors décider qui envoyer sur place en fonction des différentes conditions environnementales (localisation, matériel nécessaire, détails de la demande,...). Ce chef d'équipe me permet de déléguer un maximum la gestion des dépanneurs pour m'axer sur mes autres missions pendant le festival.
2. Responsable de l'équipe Runners : Les Runners sont des bénévoles qui s'occupent de tous les déplacements en véhicule pendant le festival. Généralement, la majorité du travail consiste à véhiculer les artistes (sur le site entre les différentes zones phares mais aussi extra-site entre des lieux comme la gare, l'aéroport, le logement, le festival,...). Le travail à l'année consiste à (re)négocier le contrat pour les véhicules de leasing mais aussi à procéder au recrutement et

au suivi des bénévoles. Pour la gestion des véhicules, un arrangement consensuel est signé avec le garage Citroën d'Enghien qui nous fournit alors plusieurs véhicules en échange d'avantages (places festival, visibilité sur le site, tickets boissons,...). À l'année, le but est d'entretenir ces relations et de convenir à un arrangement bénéfique à LaSemo. Conjointement, je me charge de recruter des bénévoles qui seront donc en charge des déplacements pendant toute la durée du festival. En plus du déplacement des artistes, de nombreuses petites demandes sont effectuées pendant le week-end (petites courses urgentes, appui logistique, fournitures,...). De la même manière que pour les dépanneurs, un briefing et des réunions sont mis en place afin de les coacher au mieux avant le festival. Heureusement pour moi, le QG se charge de dispatcher directement mes équipes de runners mises en place. Si tout le dossier est correctement ficelé avant le début du festival, tout se passera bien pendant le festival et le QG n'aura qu'à répartir les demandes qu'ils reçoivent.

Comment définirais-tu le projet du festival LaSemo ?

Pour moi, le festival LaSemo est un festival de musique durable. Le but premier est, je pense, de proposer des artistes dans une certaine gamme qui pourront faire plaisir à un public de plus en plus familial. On veut proposer des artistes qui restent dans une logique du festival et on ne va pas essayer de ramener un Johnny ou un David Guetta par exemple. Je crois qu'on veut avant tout créer une ambiance LaSemo et créer un univers autour de cela pour instaurer un état de "bonne ambiance" général et un savoir-vivre presque exceptionnel. Je dirais qu'au début, le festival était très axé sur le durable et mettait en place divers ateliers de sensibilisation comme le tri des déchets par exemple ou bien encore le recyclage ou la présentation de plusieurs ASBL issues de ce milieu. Aujourd'hui, je vois plus le projet comme un festival familial qui vise à satisfaire son public assez jeune. Je n'ai sûrement pas la même vision aujourd'hui par rapport à ma première arrivée en tant que festivalier mais je pense que le projet du LaSemo est de

viser au bien-être des festivaliers en proposant de nouvelles idées et en essayant de garder son pool de festivaliers tout en attirant un nouveau public. Le festivalier moyen revient à LaSemo parce qu'il s'y sent bien et revient pour l'ambiance qu'il y a trouvé. Il ne revient pas spécialement pour les artistes je pense. Le projet est ici de garder cette ambiance d'année en année tout en attirant un nouveau public.

Comment places-tu la notion du durable dans le projet et dans ton dossier (au quotidien et pendant le festival) ?

Tout d'abord au sein du projet LaSemo, je pense que le durable intervient majoritairement dans les missions écologiques mises en places sur le site. Typiquement, quand on dit "Le festival LaSemo, un festival durable", on pense directement à l'utilisation des toilettes sèches uniquement plutôt que des toilettes conventionnelles, ou à la sensibilisation des festivaliers au covoiturage ou à l'utilisation des transports en commun par exemple. J'ai l'impression que le durable au sein du festival se voit plus dans l'écologie. D'ailleurs c'est un secteur sur lequel il est souvent plus facile d'agir pour faire passer un message je pense. Mais en fait, le festival intervient dans pas mal d'autres domaines en plus de l'écologie sur le plan durable comme le social, l'économie ou encore la sensibilisation de l'équipe. Sur le plan social, nous intervenons en intégrant par exemple une équipe de personnes handicapées (édition 2016) et d'un point de vue économique il n'est pas nécessaire d'insister sur le fait que tout le monde a un budget à respecter et qu'il n'y a pas de petites économies comme on dit. Finalement, je pense que l'équipe met un point d'honneur cette année à sensibiliser plus encore ses membres au sujet du durable. D'ailleurs je pense que c'est une bonne idée ; comment faire passer un message sur le durable si le cœur même du LaSemo n'est pas sensibilisé à la cause ? Je pense que la question du durable n'a pas toujours été et n'est pas toujours au centre des discussions et des projets mis en place pour le festival mais cette année je pense que l'organisation veut remettre un point d'honneur la-dessus avec tous les petits projets durables mis en place par le département durable.

Ensuite, si je devais parler du durable au sein de mon projet à moi, je serais

plus partagé. À première vue, j'aurais envie de dire que le durable n'est absolument pas au centre de mes décisions et que je ne pense pas à prendre la décision la plus durable lorsque je fais appel d'offre ou que je négocie avec des nouveaux fournisseurs. Mais en y réfléchissant, je pense que le durable peut tout de même se retrouver dans mon dossier, même si on peut toujours faire plus. Je pense que, intuitivement, j'aurais envie de citer plusieurs points.

1. La localisation de mes fournisseurs est en partie réfléchi autour d'une gestion durable. Dans tous les cas, prendre un fournisseur plus proche du festival est majoritairement un plus. Le transport coûte moins cher s'il est à nos frais, il prend moins de temps, les actions sont beaucoup plus rapides lorsqu'il y a un dépannage à faire (panne d'un véhicule par exemple) ET cela est aussi plus écologique. Au final, prendre un fournisseur proche est plus durable d'un point de vue écologique et économique. Et, qu'on se le dise, cela est profitable aux locaux qui se sentent alors investis au sein du projet et pour lesquels les relations à l'année sont plus faciles à entretenir.
2. Diminuer le nombre de fournisseurs pour rassembler le transport et diminuer les coûts. S'il est possible d'avoir un fournisseur au lieu de deux, cela est toujours préférable car le transport sera mieux rentabilisé et les coûts seront réduits. Il n'y a plus qu'à trouver les bons fournisseurs !
3. Le fait de privilégier des véhicules utilisant l'énergie verte. Il est vrai qu'il est difficile, impossible presque, d'utiliser des véhicules de montage qui doivent pouvoir porter 3 tonnes par levée grâce à l'électricité. Mais étant donné que je gère aussi les véhicules du festival, j'ai pu axer, dès mon arrivée dans l'équipe, ma recherche de véhicules en essayant de réduire la consommation de ceux-ci pour aller vers un mode plus écologique et économique. Dès lors, chaque année, je privilégie la location de véhicules électriques dans la mesure du possible et des besoins.
4. Depuis mon arrivée au sein de l'équipe, j'essaie de réaliser un suivi des consomma-

tions au jour le jour (dans la mesure du possible) pendant la durée du montage, du festival et du démontage. Pendant le montage et le démontage, je fais donc un suivi des consommations afin de pouvoir chiffrer la consommation de chaque véhicule et de voir où se situent les "trous de consommation". En gros, cela me permet de voir où agir pour réduire la consommation par exemple. Évidemment, je sais qu'il sera difficile de réduire sensiblement la consommation mais cela peut être un point de départ pour la sensibilisation de l'équipe à l'utilisation durable des machines.

5. Finalement le point de vue économique est important aussi. Chaque année un budget d'environ 10.000 €m'est alloué et doit couvrir l'ensemble des dépenses. Autant dire directement que cela nécessite une gestion organisée afin de pouvoir rentrer au mieux dans ce budget tout en respectant au maximum les demandes des membres de l'équipe en termes de besoins. Ici aussi, le durable intervient dans le sens où, s'il est possible de réduire ses dépenses tout en gardant une optique écologique et/ou sociale, alors c'est un plus ! Typiquement, trouver un fournisseur moins cher mais qui n'est pas plus loin serait une solution. A cela, nous rajoutons évidemment la dimension "service" et je préférerais rester chez un fournisseur avec qui cela fonctionne bien et qui intervient rapidement en cas de problème urgent plutôt que de tenter de traiter avec un nouveau fournisseur (moins cher) qu'on ne connaît pas et qui pourrait ne pas correspondre à nos attentes. C'est donc un réel enjeu qu'on veut traiter afin de gérer au mieux son dossier en tenant compte d'un maximum de variables.

Pourquoi penses-tu que les festivaliers viennent à LaSemo ?

Comme je l'ai déjà dit un peu avant, je pense que les festivaliers viennent tout d'abord pour l'ambiance. Il y a plusieurs choses à voir en fait. Il y a d'abord la question du "pourquoi les nouveaux festivaliers veulent aller à LaSemo ?" et celle du "pourquoi les festivaliers reviennent à LaSemo ?".

Tout d'abord, je pense que les nouveaux festivaliers sont attirés soit par l'affiche

(donc les artistes) soit par l'idée du projet LaSemo. Typiquement les artistes ne sont jamais de grands artistes bien connus mais sont plus des artistes "bonne ambiance" et peuvent faire venir quelques férus de festivals. Mais je pense aussi que le nouveau festivalier peut être intéressé par l'idée durable qu'il lui a été donnée du festival. Typiquement, on dit que le LaSemo est le premier festival durable. Je pense que cela peut faire venir un public très sensibilisé à la question du "durable". Cela veut dire que ce public a des valeurs bien précises et veut retrouver ces valeurs à travers le festival.

Ensuite, je pense qu'une grande partie des festivaliers sont des personnes qui ont dû connaître le festival à un moment donné et qui reviennent. Et justement, je pense que c'est cela qui fait fonctionner le festival. Les gens reviennent à LaSemo, c'est un fait. Pourquoi ? Pour l'ambiance. Les gens arrivent à LaSemo et sont complètement bercés dans un monde à part, c'est un festival mais c'est plus qu'un festival, c'est toute une ambiance autour de cela. Vous pourrez aller dans un autre festival, ce sera chouette aussi mais pas de la même façon qu'à LaSemo. Chez nous c'est vraiment un bien-être ambiant, un savoir-vivre respectueux et un endroit dans lequel on se sent bien finalement.

Est-ce que tes actions sur le durable sont communiquées ?

Je n'en ai pas l'impression. J'avoue que cela ne me dit rien. Si je devais citer les actions majeures entreprises durablement dans mon dossier, je pense que je parlerais des véhicules électriques et de la recherche de fournisseurs locaux. Après, je ne pense pas avoir vu cela quelque part à destination des festivaliers...

As-tu appris des choses sur le durable depuis que tu es à LaSemo ?

Oui ! On a toujours une idée très enfantine du durable et on l'associe trop souvent directement à l'écologie. Ah oui, le durable c'est l'électrique et non le diesel, les toilettes sèches et non les toilettes usuelles, etc. Mais en fait le durable ce n'est pas que cela. Il faut ajouter, sur le même niveau que l'écologie, l'économie et le social. Et puis on peut rajouter des sous-dimensions et aller plus profondément dans chaque dimension du durable. Avec

les différentes missions durables mises en place au sein du festival, j'ai appris pas mal de choses sur la gestion du durable pour un festival mais aussi au quotidien.

I Résumé de l'interview de Morgane Dugauthier, responsable du stand info et du village des enfants

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Morgane, je fais partie du département plaine. Je me suis occupée du stand information à LaSemo pendant plusieurs années et cette année, je m'occupe des activités pour les enfants. L'année passée j'avais aussi pris en charge toute la signalétique du festival.

Que fais-tu à Lasemo ?

Donc cette année, je m'occupe principalement des activités pour les enfants avec Gwen.

En quelques mots, nous devons trouver des activités à destination des enfants pour qu'ils puissent eux aussi profiter du festival. Il est clair que LaSemo ramène beaucoup de famille et pour que ça fonctionne, les petits doivent y trouver leur compte.

En terme d'activité, on a un peu de toute sorte : création d'instruments avec des matériaux recyclés, cours de percussion, labyrinthe géant en palette, contes, clown, ...

Cette année, on rajoute un espace car la population d'enfant ne cesse de croître chaque année. C'est assez chouette comme challenge. On va créer un espace dédié aux enfants mais avec comme objectif de vraiment les sensibiliser au développement durable. C'est en construction, ça demande pas mal de réflexion parce que mine de rien on était déjà fort dans la récup' et le local. L'idée est que les enfants prennent vraiment conscience des enjeux.

Comment définirais-tu le projet LaSemo ?

LE festival LaSemo, festival durable. Je pense qu'il y a deux facettes à LaSemo. Il y a le coté durable, ça c'est le quotidien, c'est la philosophie. Puis, il y a le coté famille et enfant. J'ai l'impression que c'est caractéristique des dernières années. En tout cas, c'est clair qu'on mise beaucoup de choses sur le fait que parents et enfants s'y sentent bien.

Je me demande si c'est pas un peu lié à l'équipe... Au départ les organisateurs étaient plus jeunes, maintenant ils commencent à avoir des familles, des enfants. Le festival évolue parallèlement à leurs envies et besoins. Enfin je ne sais pas ...

Comment places-tu le durable dans le projet et ton dossier ?

Le durable a toujours été central dans les dossiers que j'ai eu à LaSemo.

Tout d'abord, en tant que responsable stand info, je me devais d'avoir un max d'information pour pouvoir briefer mes bénévoles pour qu'ils puissent informer le public. Chaque année, à la fin du montage, on fait le tour de tous les départements pour être sûrs d'avoir les dernières informations concernant ce qu'ils ont fait de durable et réfléchir à comment le communiquer. En fonction des années, cela se fait avec le département durable. Au delà de la communication sur ce qui est fait et de la communication sur les divers labels obtenus, nous mettons aussi des activités de sensibilisation au point. Pour en citer que deux, nous avons un vélo relié à un condensateur qui stocke l'électricité pour que les festivaliers puissent mettre leurs gsm à charger. Autre exemple, j'ai mis au point l'année passée des "point of view". C'est un parcours dans tous le festival et alentours où sont dispersés beaucoup d'informations et d'anecdotes sur les mise en place des zones. Et ce, avec toujours un lien au développement durable.

Ensuite, en tant que responsable enfant.. L'objectif de l'année est comme je te l'ai dit de développer des nouvelles activités de sensibilisation pour ce public !

Connais-tu les piliers de LaSemo ? Quels sont ils ?

XXX.

Oh, oui ! Pendant plusieurs années je les ai expliqué, mis en scène... Je trouve cela dommage qu'on en parle pas. Si tu ne les trouves plus, ils sont dans la charte de LaSemo.

Pourquoi penses-tu que les festivaliers viennent à LaSemo ?

Les familles pour les enfant, les plus jeunes pour se retrouver. C'est ultra convivial et le parc est vraiment mangnifique.

Il y a pas a dire, les scénos font un travail sur l'univers LaSemo qui rend ce weekend magique.

Est-ce que tes actions sur le durable sont communiquées ?

Avant, mon boulot était de communiquer le durable, maintenant, c'est mon objectif de l'année : communiquer le durable aux enfant.

Je pense pouvoir dire que la réponse est oui du coup !

As-tu appris des choses sur le durable depuis que tu es à LaSemo ?

Au moins mille. Certains membres de l'équipe sont des passionnés. Qui veut apprendre apprend !

J Résumé de l'interview de Charly Lecomte, département Ressources Humaines et membre du Conseil d'Administration

Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Charly Lecomte, je suis dans le projet LaSemo depuis 7 ans. J'ai découvert LaSemo par mon cousin, présent dans l'organisation depuis le début.

J'ai commencé dans le département Struc'Pl' où j'étais responsable RH. Je m'occupais donc des bénévoles venus aider au montage et démontage.

Après un an de pause, je suis arrivée au département RH général pour la mise en place de l'édition 2016.

Que fais-tu à Lasemo ?

Je fais partie du département RH. Nous sommes quatre à gérer tous les bénévoles avant, pendant et après le festival, y compris les membres de l'équipe.

Concrètement, à l'année et pour l'équipe nous organisons les réunions d'équipe, un week-end équipe et des moments de rencontres. Nous négocions aussi avec chaque département le nombre de bénévoles dont ils auront besoin.

Nous nous occupons aussi du recrutement de tous les bénévoles actifs durant le festival. Pour ceux spécifiques au montage et au démontage, ce sont les départements concernés qui s'en occupent (infra'Ex, Scéno et Struc'Pl').

De plus, depuis cette année-ci je suis membre du conseil d'administration.

Comment définirais-tu le projet LaSemo ?

LaSemo c'est un festival de famille donc la clé de voûte est de développement durable.

Avec le CA, nous avons décidé de donner une place centrale à la famille.

Comment places-tu le durable dans le projet et ton dossier ? (au quotidien et pendant le festival - comme RH et dans les décisions du CA ?

Comme je l'ai dit, le durable fait partie des préoccupations quotidiennes de l'organisation du festival. Cependant dans le Conseil d'Administration, nous sommes plus concentrés sur la viabilité économique du projet. Nos réflexions portent plus sur des questions de budget, d'affiche,... que sur le durable.

Plus au niveau RH, nous essayons, comme tous les départements, de réaliser un défi durable. Cependant, il est difficile de trouver quelque chose à notre portée. En effet, nous veillons déjà à pousser nos bénévoles à venir avec des moyens de transports éco-sympas, nous essayons de les sensibiliser un peu. Mais concrètement ce n'est pas évident. De plus, au niveau de l'équipe, nous gérons les gens, pas leurs actions, c'est le rôle du département durable. Il est difficile pour nous de trouver quelque chose de concret à mettre en place.

Connais-tu les piliers de LaSemo ? Quels sont-ils ?

Non.. Je ne pourrai pas les citer.

Pourquoi penses-tu que les festivaliers viennent à LaSemo ?

En premier lieu et sans hésitation pour l'ambiance. Les gens viennent et reviennent. Nous avons le privilège de proposer quelque chose de familial, cocoon, ... Vu nos moyens, nous n'avons pas une affiche telle que d'autres festivals. Mais nous avons l'espace et l'ambiance qui font qu'on s'y sent bien !

Après, certains viennent aussi pour le projet. Mais je ne pense pas que les personnes venant à LaSemo soient très au courant de l'ensemble des projets que nous menons au niveau du durable.

Est-ce que tes actions sur le durable sont communiquées ?

Oui et non. Je pense que des choses ne sont pas dites et on ne pourrait pas tout dire non plus. Au sujet de mes actions à proprement parler, comme je l'ai dit, à mon niveau il est difficile de faire encore plus de choses.

Ceci dit, beaucoup de choses sont quand même communiquées durant le festival. Pour vraiment savoir tu devrais voir avec les responsables stand info.

As-tu appris des choses sur le durable depuis que tu es à LaSemo ?

Oui. J'ai toujours été intéressé par la thématique du durable. Donc je pensais connaître pas mal de choses mais il est vrai que vivre un événement tel que celui-ci, avec des spécialistes et des passionnés permet d'apprendre beaucoup. On sort des théories et on est dans la pratique et ça, je trouve ça vraiment important.

Peux-tu m'expliquer l'organisation générale à travers l'organigramme de l'équipe ?

Donc on va partir du bas de la pyramide, que tu connais déjà mieux. Je t'enverrai l'accès à l'organigramme pour voir qui est ou pour compléter.

Il y d'abord les bénévoles qui viennent nous aider principalement durant le festival. Il y en a aussi quelques-uns à l'année pour la promotion et d'autres avant et après pour la mise en place et le démontage. Concrètement, ils sont au service du département pour lequel ils ont été recrutés. En échange de leur aide, ils ont droit à un pass pour le festival et les repas le soir. Leurs avantages sont directement liés au temps de travail effectué pour LaSemo.

Ensuite, il y a l'équipe. Les membres de l'équipe se retrouvent dans un, ou plus rarement, plusieurs des douze départements. Ce sont aussi principalement des bénévoles. Il y a quelques salariés mais c'est une minorité et c'est lié à la survie de l'organisation. Donc, les départements rassemblent les personnes travaillant sur des éléments similaires dans l'organisation du festival. Chaque département prend ses propres décisions concernant ses matières en fonction de son budget.

Au même niveau hiérarchique, il y a le bureau. Il est composé des salariés et des stagiaires. Ils travaillent à l'année sur les matières liées aux finances, à la communication, ...

Les décisions "logistiques" se font au niveau du comité coordination. Ce comité est constitué de membres du CA et du bureau ainsi que du directeur Samuel Chappel. D'ailleurs, Sam est la seule personne se trouvant en même temps chef de département, membre du comité de coordination et membre du conseil d'administration.

Et enfin, le conseil d'administration, dont je fais partie fais comme tous les conseils d'administration, définit les lignes directrices, embauche et assure la viabilité de l'ASBL.

Communiquer sur le durable, le cas du festival LaSemo

Analyse de la stratégie sous l'angle du partage des connaissances

Résumé

Dans notre quotidien, le "développement durable" est devenu incontournable. Une multitude d'actions de sensibilisation ont vu le jour. De nombreuses entreprises et associations, indépendamment de leurs missions, s'inscrivent dans cette mouvance. Pour certaines, dont le métier est à l'opposé même de cette préoccupation, on parle de « greenwashing ».

Ce constat fut le point de départ de notre travail, stimulé par un questionnement spontané de la part de festivaliers : le festival LaSemo pratique-t-il du greenwashing ?

Trois hypothèses ont balisé notre réflexion :

1. Les stratégies de marketing utilisées sont au service de la cause défendue.
2. La communication du durable du projet est accessible et connue de tous.
3. Les informations au public quant à ce côté durable se veulent complètes et transparentes.

A la suite d'une partie théorique reprenant les concepts de partage des connaissances et de communication d'entreprise, une étude de cas sur le festival LaSemo a été menée. Notre travail de réflexion a été étayé par une série d'entretiens semi-directifs avec des responsables permanents et bénévoles du festival.

Après avoir confronté nos hypothèses de départ à l'analyse effectuée, nous avons pu conclure que les préoccupations du festival LaSemo sont conformes à sa mission originelle « la promotion du durable par le divertissement ». Toutefois, au moment de l'étude, sa stratégie de communication ne mettait pas forcément cet aspect en avant. Des éléments montrent cependant que cette dimension durable, en demeurant au centre de la stratégie d'entreprise générale, connaît un regain au sein de la communication externe.