

Faculté de philosophie, arts et lettres

Analyse des pratiques en matière de communication claire chez les chargés de communication dans le secteur non-marchand

Auteur : Noa Lauture Bourguignon

Promoteur : Thomas François

Lectrice : Mélanie Paquot

Année académique : 2022 - 2023

Intitulé du master et de la finalité : Master en communication
multilingue – finalité langues des affaires

REMERCIEMENTS

Ce mémoire symbolise la consécration de trois années d'efforts académiques dont je tire une grande fierté, et sa réalisation repose en grande partie sur l'apport précieux de nombreuses personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

Mes remerciements s'adressent en premier à mon promoteur, Thomas François. Sa disponibilité, ses commentaires constructifs et sa bienveillance ont agi comme un moteur non seulement pour la rédaction de ce mémoire, mais également tout au long de mon parcours de master à l'UCLouvain.

Je tiens également à remercier ma maitre de stage, Justine De Montlivault, chargée de communication au sein de l'ASBL Groupe One, pour son temps, ses connaissances et ses conseils qui m'ont grandement permis d'améliorer la qualité de mon enquête et d'enrichir ma réflexion autour de mon analyse.

L'enquête elle-même aurait été incomplète sans la participation des 40 répondants qui ont pris le temps d'y contribuer. Je les remercie pour la qualité de leurs réponses, qui ont été inestimable pour la richesse et la pertinence de mon mémoire.

Enfin, je remercie mes amis et ma famille pour leurs encouragements ainsi que mon copain, Jean, qui a constitué un soutien infaillible et une source de motivation dans les moments de doute.

La rédaction de ce mémoire a été un voyage stimulant et formateur, et je suis profondément reconnaissante envers chaque personne qui a croisé mon chemin et m'a soutenue.

Votre impact se reflète dans ces pages et, j'ose espérer, dans le succès de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES ILLUSTRATIONS	2
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	3
PARTIE I : FONDEMENTS THÉORIQUES	6
I. Vers l'étude des actes d'écriture en milieu professionnel	6
A. Introduction	6
1. <i>La rédactologie : l'étude des pratiques d'écriture professionnelle.....</i>	<i>7</i>
a) Définir la rédactologie et son objet d'étude	7
b) Domaines d'intervention de la rédactologie	8
c) Méthodologie et compétences de la rédactologie.....	11
2. <i>La rédaction en milieu professionnel.....</i>	<i>14</i>
a) Rédacteur technique vs rédacteur professionnel.....	14
b) Le rédacteur professionnel ou le professionnel de la rédaction.....	15
c) L'écriture pragmatique : rédiger pour atteindre un objectif.....	18
B. Conclusion.....	21
II. Les paramètres de rédaction dans les écrits professionnels	23
A. Introduction	23
1. <i>Les écrits clairs en milieu professionnel.....</i>	<i>24</i>
a) Émergence des pratiques de rédaction claire aux États-Unis	24
b) Évolution en Europe et en Belgique	26
2. <i>Efficacité des écrits professionnelle : atteindre ses objectifs.....</i>	<i>28</i>
a) L'efficacité communicationnelle	28
B. Conclusion.....	29
III. La communication dans les organismes non-marchands	31
A. Introduction	31
1. <i>Approche du secteur non-marchand.....</i>	<i>32</i>
a) Définition du secteur non-marchand.....	32
b) Concept d'économie sociale.....	34
c) Apport social du secteur non-marchand	36
2. <i>La communication dans les organismes non-marchands</i>	<i>37</i>
a) Enjeux de la communication non-marchande.....	37
b) Objectif de la communication non-marchande.....	39
c) Audience cible des organismes non-marchand	40
d) Importance d'un message écrit clair	41
e) Choix des canaux de communication	42
f) Visibilité, confiance et engagement	43
g) Mesure de l'efficacité des actions de communication	44
B. Conclusion.....	47

PARTIE II : METHODOLOGIE	49
I. Introduction.....	49
A. Objectifs de la recherche.....	50
B. Choix de la méthodologie.....	50
C. Choix et collecte des données.....	52
1. Données sur le profil.....	54
2. Données sur les pratiques et compétences	57
3. Données sur l'audience, les canaux et les messages	58
4. Données sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs communicationnels	60
II. Conclusion	61
PARTIE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....	62
I. Introduction.....	62
A. Données sur le profil.....	62
1. Profil socio-démographique	62
2. Profil professionnel.....	67
3. Profil de l'entreprise.....	69
B. Données sur les pratiques et compétences.....	74
1. Profil de rédacteur	74
2. Compétences en rédaction	79
3. Processus de rédaction.....	83
C. Données sur l'audience, les canaux et les messages	87
1. Données sur l'audience	87
2. Canaux.....	89
3. Message.....	91
4. Fond et forme	95
D. Données sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs communicationnels	96
1. Objectifs.....	96
2. Actions de communication.....	97
3. Évaluation.....	99
4. Confiance.....	100
II. Conclusion et discussions	102
III. Recommandations.....	106
CONCLUSION GÉNÉRALE	108
BIBLIOGRAPHIE	111

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1: Modèle d'un acte de communication écrite professionnelle (Vecchiato, 2022, p.16).....	12
Figure 2: Modèle d'interventions des pouvoirs publics illustrant le concept de « régulation tutélaire » (UNIPSO, 2008, p.17).....	32
Figure 3: Tableau du secteur non-marchand et de l'économie sociale	35
Figure 4: Répartition socio-démographique des répondants.....	62
Figure 5: Répartition de l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat en lien avec les compétences en communication.....	63
Figure 6: Diplôme ou certificat de type court obtenu.....	63
Figure 7: Diplôme ou certificat de type long obtenu.....	64
Figure 8: Périmètre d'activité en Belgique Francophone	65
Figure 9: Langue de rédaction en fonction de la langue maternelle.....	66
Figure 10: Tableau des différents titres de fonction	67
Figure 11: Année d'expérience dans la fonction et dans le secteur (Femmes)	68
Figure 12: Année d'expérience dans la fonction et dans le secteur (Hommes)	68
Figure 13: Nombre de travailleurs par type d'organisme	69
Figure 14: Type de ressources par type d'organisme	70
Figure 15: Répartition des ASBL par thème.....	71
Figure 16: Tableau des missions des organismes en fonction des thématiques d'activité.....	73
Figure 17: Choix du type de rédacteur pour les répondants formé à la communication écrite	75
Figure 18: Choix du type de rédacteur pour les répondants qui n'ont pas de formation en communication écrite	76
Figure 19: Evaluation de l'importance des compétences de rédaction	79
Figure 20: Tableau des propositions de compétences de rédaction importantes	81
Figure 21: Distribution du temps attribué aux différentes étapes du processus de rédaction.....	83
Figure 22: Niveau de satisfaction lié aux étapes de rédaction selon le niveau de confiance lié à la capacité à écrire clairement.....	84
Figure 23: Principales audiences cibles	87
Figure 24: Fréquence de production de supports écrits professionnels	89
Figure 25: Niveau de difficulté lié à l'application des processus de rédaction claire	91
Figure 26: Outils, ressources ou astuces utilisés pour surmonter les obstacles de la communication claire	93
Figure 27: Importance accordée au fond et/ou à la forme.....	95
Figure 28: Objectifs liés aux actions de communication	96
Figure 29: Pertinence des supports de communication dans l'atteinte des objectifs communicationnels	97
Figure 30: Critères d'évaluation de l'efficacité des actions de communication	99
Figure 31: Figure 31: Evaluation de l'impact des communications sur l'efficacité des actions et la confiance du public	100

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aucune entreprise ne communique sans écrit, et pourtant, encore aujourd'hui, la communication à l'écrit représente un enjeu de taille pour les entreprises. Pour diverses raisons liées tant aux personnes qu'aux situations, la forme et le contenu des documents diffusés par les entreprises ne sont pas toujours adaptés et donnent parfois lieu à des problèmes de compréhension qui, sur le long terme, peuvent affecter négativement l'image de l'entreprise et aller à l'encontre de ses objectifs.

La communication écrite est l'un des premiers types de communication introduit dans les entreprises. Cependant, tout comme la communication orale, écrire est une compétence qui s'apprend. Prendre conscience de l'importance des mots dans la mise en forme d'un message est la clé pour une communication écrite réussie. Ils doivent être justes et précis afin que le message puisse se lire sans que des explications ultérieures ne soient nécessaires. Le message à transmettre devra donc directement être clair afin d'éviter tout malentendu.

L'émetteur doit réfléchir à plusieurs paramètres permettant de faciliter la compréhension du message par son destinataire, car contrairement à la communication orale, la communication écrite est unidirectionnelle. L'émetteur de la production ne reçoit aucun feedback immédiat du destinataire en termes de paralangage (gestes, ton de la voix, posture, sourire, etc.) et ne dispose donc d'aucune possibilité de réguler le message en s'adaptant aux réactions de son destinataire. Ces réactions, positives ou négatives, se feront de façon décalée par rapport à l'émission du message.

Dans la littérature francophone, comme dans la littérature anglophone, l'intérêt porté à la communication en vue d'améliorer sa clarté et son efficacité a pris de plus en plus d'ampleur ces 60 dernières années. La professionnalisation de la communication écrite en entreprise s'est faite progressivement depuis les années 60 et, aujourd'hui, elle intervient à tous les niveaux de l'entreprise. En interne, elle s'applique de façon transversale entre les différents départements ou niveaux hiérarchiques, en externe, elle vise les différentes parties prenantes de l'entreprise. La maîtrise de l'écriture en milieu professionnel représente un outil indispensable tant dans le fond que dans la forme. Entre la formulation du message qui commence par une structure logique, une bonne lisibilité, et un contenu de qualité, en passant par la mise en forme avec le respect de la charte graphique et les mentions adaptées au type de document, le rédacteur se doit de penser à tout.

Dans ce mémoire, nous avons décidé de nous intéresser à la communication écrite et plus particulièrement aux pratiques de communication écrite claire adoptées par les chargés de communication écrite qui évoluent en milieu professionnel, et plus particulièrement dans le milieu non-marchand. Ce choix est principalement motivé par notre intérêt pour le métier de chargé de communication et notre volonté à comprendre comment un professionnel de la communication peut espérer exceller dans un environnement de travail qui n'est pas seulement motivé par la recherche de profit, mais plutôt par l'intérêt désintéressé de son organisme à vouloir répondre aux besoins des citoyens.

Notre expérience de stage de plus de 4 mois en tant que communicante au sein d'une ASBL bruxelloise nous a permis de nous introduire aux réalités du terrain et de comprendre la nécessité d'être clair, en plus d'être cohérent, dans toute action de communication menée afin d'être considéré comme un minimum crédible en tant que petit organisme. Nous avons particulièrement été confrontée aux défis de l'engagement et de la visibilité, et avons reconnu la nécessité de créer régulièrement des supports captivants, surtout dans le contexte numérique. Bien que la rentabilité ne soit pas l'objectif premier recherché par notre organisme d'accueil, nous avons pu cependant remarquer qu'un flux de communication actif, simple et clair contribuait grandement à la réussite des actions de communication.

Nous avons donc choisi d'approfondir notre compréhension dans ce domaine, afin de renforcer les connaissances que nous avons accumulées jusqu'à présent. Cette démarche vise à explorer plus en profondeur les aspects essentiels de la communication, dans le but de mieux en saisir les subtilités. Nous croyons fermement que cette initiative contribuera significativement à notre développement professionnel à venir.

Pour commencer, nous porterons notre attention sur l'étude des pratiques d'écritures en milieu professionnel, ou plus particulièrement au domaine de la rédactologie, qui représente le premier pas vers la rédaction de texte et la mise en page de documents professionnels. Nous mettrons ainsi en évidence les domaines qui s'intéressent aux écrits professionnels, la méthodologie sur laquelle se concentre la rédactologie et les compétences nécessaires à la rédaction d'écrits professionnels.

Pour aller plus loin, nous nous pencherons sur le rédacteur lui-même et d'identifier la position qu'il peut adopter en milieu professionnel. Nous nous tenterons de démontrer dans cette partie comment le métier de chargé de communication constitue en un rédacteur professionnel, que nous différencierons du rédacteur technique et fonctionnel, et comment il applique ses compétences rédactionnelles dans le monde professionnel.

Ensuite, face aux nombreux termes intervenants dans les ouvrages portant sur le domaine de la rédactologie (langage clair, efficace, compréhensible, lisible, facile à lire et à comprendre, etc.), nous parcourrons deux paramètres de la communication écrite qui selon nous permettent de favoriser la compréhension des écrits professionnels par le lecteur et l'atteinte des objectifs par les professionnels de la communication en entreprise : la clarté et l'efficacité.

Enfin, nous nous concentrerons sur le domaine non-marchand et analyserons les enjeux rencontrés lorsqu'il s'agit d'atteindre leurs objectifs, relativement différents de ceux du domaine marchand. Nous nous pencherons sur la communication en abordant les objectifs les plus souvent poursuivis par le non-marchand et nous verrons l'importance que peut représenter une communication claire ainsi que l'intervention de la prise en compte de l'audience et du support de communication pour assurer cette clarté dans la diffusion des messages. Nous parcourrons les notions de visibilité, de confiance et d'engagement, qui représente des principes de taille pour le secteur non-marchand et qui peuvent être parfois difficile à appliquer.

Nous verrons que pour toute organisation, quelles que soient les actions de communication entreprises, une communication d'entreprise ne peut se faire sans une évaluation précise de l'impact des actions, ce qui est notamment permis grâce à des variables diverses que le chargé de communication pourra prendre en compte pour adapter sa communication.

À travers cette recherche, nous poursuivons quatre objectifs : analyser le profil socio-démographique et le profil professionnel des chargés de communication ainsi que l'environnement dans lequel ils évoluent (1), identifier les compétences de rédactions importantes et comprendre les pratiques liées à la communication de contenu clair (2), identifier les principales audiences de la communication non-marchande, analyser les pratiques en fonction des canaux de communication et les enjeux liés à la formulation de messages clairs (3) et comprendre les perceptions en matière d'efficacité et d'atteinte des objectifs communicationnels.

La seconde partie de ce mémoire portera donc sur l'analyse de 40 questionnaires soumis par des chargés de communication du secteur non-marchand et portant sur les différents concepts parcourus dans la partie théorique. Nous ferons des liens entre les pratiques de rédaction chez les professionnels dans le non-marchand et leur vision sur la façon dont ils prennent en compte les paramètres de la rédaction claire dans la production des écrits professionnels à destination de leur public.

PARTIE I : FONDEMENTS THÉORIQUES

I. Vers l'étude des actes d'écriture en milieu professionnel

A. Introduction

L'écriture constitue un moyen essentiel de communication efficace, nécessitant une étude approfondie de ses pratiques en contexte et de ses limites pour atteindre des objectifs spécifiques de communication. Alors que divers domaines s'intéressent à l'écriture, seul un domaine se focalise sur son utilisation en contexte professionnel : la rédactologie.

Cette section visera donc s'intéresser à rédactologie, l'acte de rédaction en milieu professionnel, le rédacteur lui-même, ainsi que son contexte d'évolution en fonction de ses compétences et de la manière dont il applique ces compétences à travers ses écrits professionnels.

Dans la première partie, nous allons ainsi définir la rédactologie et son objet d'étude. Ensuite, nous examinerons les domaines où l'étude des actes d'écriture est pertinente, en mettant l'accent sur son importance dans le milieu professionnel. Nous identifierons le contexte qui entoure le processus de rédaction ainsi que les compétences et connaissances essentielles que le rédacteur doit mobiliser pour atteindre ses objectifs.

Dans la seconde partie, nous nous concentrerons sur le rédacteur évoluant en milieu professionnel, soulignant l'existence de différents types de rédacteurs en fonction de la qualité et de l'orientation de leur formation. Nous démontrerons que le rédacteur formé à la rédaction en milieu professionnel tend à se rapprocher d'un chargé de communication au sein d'une entreprise. En analysant les multiples dimensions auxquelles le rédacteur doit prêter attention, nous mettrons en évidence les divers angles sous lesquels il doit aborder son travail. En intégrant ces dimensions, nous démontrerons que le rédacteur poursuit un objectif bien précis à travers toute rédaction d'un écrit professionnel.

1. La rédactologie : l'étude des pratiques d'écriture professionnelle

a) Définir la rédactologie et son objet d'étude

La rédactologie, ou la pratique de l'écriture professionnelle, est une science qui se définit essentiellement par un objet, un domaine, une méthodologie et un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisés par un rédacteur tant dans la structuration du contenu que dans la production d'un écrit de haut niveau (Romain et al., 2016, p. 2).

Son objet d'étude, les actes d'écriture (Nakbi, 2002, p. 3), a pour but de donner un sens au langage. Car bien qu'elle fasse partie de la didactique de l'écrit, la rédactologie s'éloigne de l'enseignement des rédactions traditionnelles, caractérisées comme étant plus techniques et centrées uniquement sur les normes stylistiques et lexico-grammaticales (Beaudet et al., 2016, p. 2). Elle tend plutôt à décrire les opérations propres au processus de production des écrits professionnels ainsi que les caractéristiques de ces écrits (Beaudet et al., 2016, p. 2) et à identifier les connaissances et compétences (Beaudet et al., 2016, p. 1) que le rédacteur doit mobiliser pour adapter l'écrit à son destinataire, puisque, comme énoncé par Clerc, le processus de rédaction dans le cadre professionnel est déterminé par les besoins du lecteur (Clerc, 2022), dont la place dans l'écriture professionnelle est considérée comme centrale et présentée comme la véritable, sinon la seule, priorité du rédacteur (Vecchiato, 2022, p. 13).

Né de la volonté de plusieurs chercheurs spécialisés dans la didactique de l'écriture professionnelle et la description des pratiques de rédaction professionnelle, à vouloir traduire la nature multidisciplinaire qu'elle représente, et de la distinguer de la didactique de l'écrit, souvent associée à la formation de l'écriture à l'école (Beaudet et al., 2016, p. 1), le terme « rédactologie » a été défini par Labasse comme suit :

La rédactologie est « un champ de recherche interdisciplinaire ayant pour objet d'étude l'ensemble des processus et connaissances impliquées dans la production des écrits professionnels et leur adéquation aux destinataires. (Labasse, 2006)

Son postulat distingue les écrits professionnels d'autres types d'écrits en raison de leur objectif pragmatique, qui vise à accomplir une action linguistique et discursive, et de leur contexte de production qui suppose l'existence d'un client en tant que mandant ou mandataire (Beaudet et al., 2016, p. 2).

Beaudet et Rey reprennent la définition de la société québécoise de la rédaction professionnelle (SQRP) définit la rédaction professionnelle comme suit :

*La rédaction professionnelle consiste à produire un travail d'écriture selon les objectifs et les critères déterminés par **l'organisation ou l'entreprise** client, en visant des publics cibles précis à l'aide de ressources informationnelles appropriées : entrevues, analyse de la documentation disponible, recherche, etc. (Beaudet & Rey, 2014, p. 5)*

En se basant sur cette définition, nous pouvons constater qu'un domaine d'intervention essentiel de la rédactologie concerne les milieux organisationnels où l'on peut présumer que le client, c'est-à-dire l'entreprise elle-même, sollicite une tierce personne pour rédiger du contenu en son nom. Dans ce contexte, on suppose que cette personne à qui la responsabilité est confiée met en œuvre ses compétences pour produire un contenu qui répond aux attentes fixées.

Dans les sections à venir, nous examinerons les principaux domaines dans lesquels l'étude des actes d'écriture joue un rôle significatif et les objectifs poursuivis dans chacun d'eux, notamment dans le contexte organisationnel. Nous discuterons également de la méthodologie et des compétences qu'il est nécessaire de maîtriser lorsqu'il s'agit de rédiger du contenu pour le compte d'une entreprise.

b) Domaines d'intervention de la rédactologie

Dans cette partie, nous passerons en revue quelques domaines qui s'intéressent à la rédactologie dans des contextes particuliers, leur intérêt pour l'étude de la rédactologie, et dans quelle mesure la rédactologie prend sa place dans ces domaines en particulier.

Le Réseau de recherche interdisciplinaire en rédactologie (RRIR), une association de chercheurs qui a pour but de favoriser le développement de la rédactologie en tant que champ de recherche interdisciplinaire (Centre d'Observation du Langage Oral et Ecrit (COLOE), s. d.), s'accorde avec Labasse (2006) qui avance que la rédactologie peut être vue comme un champ de recherche interdisciplinaire. Au lieu de s'opposer aux recherches sur l'écriture et la didactique de l'écrit, la rédactologie intègre les apports de diverses disciplines (Vecchiato, 2022, p. 13).

Parmi elles, on peut citer la didactique de l'écrit scolaire, la linguistique textuelle, la linguistique de l'énonciation, la génétique textuelle, la sémiotique discursive, l'analyse linguistique du discours, la rhétorique et les théories de l'argumentation, la psychologie cognitive, le design de l'information, les Writing Studies anglo-saxonnes, ainsi que la sociologie de la communication (Vecchiato, 2022, p. 13).

Nakbi (Nakbi, 2002) identifie un foyer rédactionnel nodal (terminologie, néologie et traductologie) où convergent différentes disciplines et approches concernant l'étude de la rédaction et cinq domaines d'écriture interdépendants : (1) la linguistique et les sciences du langage, (2) l'enseignement et la recherche scientifique, (3) les livres, les médias et les arts, (4) les technologies de l'information et de la communication et (5) les milieux organisationnels.

1. **La linguistique et les sciences du langage** sont sans doute l'un des domaines piliers de la rédactologie où les aspects formels de la langue tels que la grammaire, l'orthographe, la syntaxe, la sémantique, la rhétorique, la pragmatique, et bien d'autres aspects liés à la production et à la compréhension d'écrits seront étudiés (Université du Québec à Montréal (UQAM), s. d.). En parallèle, rédactologie qui s'appuie sur la linguistique analysera les caractéristiques linguistiques, discursives et pragmatiques de différents genres de texte, dont des textes issus de divers contextes de communication professionnels (ex. articles scientifiques, les manuels, les lettres, les publicités, les rapports, les contrats, les notes de service, les courriels, etc.), pour en dégager les difficultés rencontrées par les rédacteurs et offrir des outils permettant d'améliorer la qualité des textes et des compétences rédactionnelles.
2. La rédactologie, en tant qu'objet d'étude de la linguistique, entretient une relation étroite avec **la recherche et l'enseignement**. L'étude de la rédactologie dans la recherche permet aussi notamment d'améliorer la qualité des publications scientifiques, de mieux communiquer les résultats de recherche et de former les chercheurs à la production de textes scientifiques.

L'enseignement de la production écrite, quant à lui, peut se faire à tous les niveaux, de l'école primaire à l'université, et vise à développer les compétences des élèves et des étudiants en matière de rédaction de textes de différents genres et pour différents publics. En Belgique ou Suisse, il n'existe pas de programmes d'études universitaires spécialisés en rédaction technique ou en rédaction professionnelle (Clerc & Beaudet, 2002, p. 34) mais des études préliminaires axées sur les perceptions et les besoins des rédacteurs fonctionnels suggèrent qu'il existe une opportunité d'améliorer significativement la qualité de la communication, tant dans le domaine privé que public (Vecchiato, 2022, p. 17). Au Canada, plus précisément au Québec, depuis 25 ans, il existe des programmes d'enseignement de pratiques de rédaction de textes professionnels (Beaudet & Clerc, 2023, p. 2) selon une approche pragmatique qui alterne entre les pratiques de l'écriture et les apprentissages des diverses théories du langage, du texte, du discours et de la communication (Beaudet & Clerc, 2023, p. 4). Proposés dans les universités dès la fin des années 70, les cursus en rédaction professionnelle positionnent le rédacteur comme un professionnel du langage plutôt que comme un technicien formé à rédiger des écrits normés (Beaudet & Clerc, 2023, p. 3).

3. La rédactologie intervient également dans **l'art, la littérature et les médias**. Si l'écriture est pragmatique, elle n'exclut pas l'écriture littéraire et peut, au contraire, impacter sur la compréhension du lecteur et son appréciation de l'œuvre. En effet, si, dans les métiers de l'art et les médias, l'objectif premier de l'écriture relève davantage de l'esthétique, la rédactologie peut aider les écrivains à rédiger et à réviser leurs productions pour les rendre plus compréhensibles et accessibles au public en proposant des stratégies pour la structure narrative, la cohérence et la clarté du langage.

Les **médias** sont quant à eux des acteurs clé de l'évolution des pratiques de rédaction. Les rédacteurs doivent s'adapter aux nouveaux supports et aux nouvelles formes de diffusion des textes, tels que les réseaux sociaux, les podcasts, les vidéos, etc. Les médias sont donc des espaces d'innovation et d'expérimentation pour la rédactologie. Dans les médias, l'écriture littéraire est constamment utilisée par les journalistes, les chroniqueurs, les éditeurs ou autres professionnels des médias, pour produire des textes destinés à informer, divertir ou éduquer le grand public. La diffusion des textes produits donne au rédacteur une audience et une visibilité importante, mais lui demande également de maîtriser la spécificité de chaque média et d'adapter son style d'écriture ainsi que le contenu de ses productions au public cible afin qu'il suscite l'intérêt et l'engagement de ce dernier.

4. Concentrons-nous à présent sur l'impact de la rédactologie dans le **domaine organisationnel** qui introduit la compétence de communication écrite, pragmatique ou littéraire, en tant que compétence professionnelle (*Langues et milieux professionnels : rapports d'(in)égalité*, 2021)

Dans le milieu de l'entreprise, la rédactologie intervient à travers la **rédaction de supports de communication, en ligne** (site web, articles de blog, publication sur les réseaux sociaux, courriels électroniques, newsletter, etc.) **ou hors ligne** (brochures, dépliants, flyers, affiches, rapports, présentations, communiqués de presse, etc.). Ces productions se conforment généralement à des normes établies par l'entreprise, aussi désignée comme « mandant ou mandataire », à travers l'élaboration d'une charte visuelle qui précise l'utilisation de certains éléments graphiques ainsi qu'une charte rédactionnelle qui définira une terminologie spécifique au secteur et au contexte de l'organisation. Ces écrits professionnels mettent au centre le lecteur, ou le public cible de l'entreprise, et nécessitent clarté et efficacité.

5. Enfin, en entreprise, la communication écrite intervient quotidiennement, en interne, en externe, mais aussi en ligne ou hors ligne. C'est probablement pour cette raison que Nakbi fait intervenir les nouvelles **technologies de l'information et de la communication** parmi les domaines interdépendants de la rédactologie. Les métiers techniques tels qu'ingénieurs ou technologues peuvent étudier les **moyens de rendre l'écriture plus efficace et plus accessible** grâce à l'utilisation de technologies de pointe telles que les ordinateurs, les tablettes et les smartphones sur lesquels la communication écrite interviendra à travers l'utilisation d'outils tels que les logiciels de traitement de texte, les plateformes de réseaux sociaux, etc.

c) Méthodologie et compétences de la rédactologie

Quel que soit le domaine de production du texte, l'écriture nécessite que la personne qui utilise ce système de signes, ce qu'on appelle le rédacteur, maîtrise des compétences particulières. Dans le cas de la rédaction, la notion de compétence peut être considérée comme « la capacité à mobiliser, en fonction d'un but, dans une situation déterminée, un ensemble structuré d'attitudes et d'actions, de manière à répondre de façon pertinente et efficace à la situation. » (Nakbi, 2002, p. 7). Lépine en donne une définition similaire en avançant que « la compétence renvoie à un agir reconnu comme efficace face à un ensemble de situations, produisant un résultat ou une performance. » (Lépine, 2013, p. 82).

Le rédacteur professionnel, quant à lui, est défini comme un spécialiste de l'écriture qui « conçoit, structure, rédige et révise des textes en fonction des besoins et des objectifs de leur clientèle. » (Beaudet & Clerc, 2023, p. 3). Plus spécifiquement, les auteurs citent Clerc qui en donne la définition suivante :

[...] est dit rédacteur professionnel tout individu qui exerce une activité langagière à titre professionnel à partir d'un mandat et qui en tire ses moyens de subsistance. (Beaudet & Clerc, 2023, p. 3)

Beaudet et Rey se sont intéressées aux compétences du rédacteur en soumettant des questionnaires à cinq rédacteurs (Beaudet & Rey, 2014, p. 6). Parmi les répondants, trois réponses font consensus : l'écoute attentive, l'écriture claire et l'exercice d'un bon jugement. Ensuite, vient la capacité à comprendre l'objectif de communication du client et de respecter les lecteurs.

Selon Beaudet, bien qu'un bon rédacteur ne puisse contrôler la situation dans laquelle il communique, il s'y insère pour prendre une place qui est déterminante (Beaudet, 2003). Il détient en effet l'habileté à confondre sa voix avec celle de son mandant, ce qui représente un savoir-faire essentiel à la pratique de l'écriture professionnelle (Beaudet et al., 2016, p. 4). Il est capable de reconnaître les valeurs fondamentales qui motivent son client, et en fonction de son mandat, et de les intégrer dans son discours de manière à être en accord avec les objectifs du mandataire.

Cette capacité dépendra notamment de ses connaissances socioculturelles qu'il mobilisera pour créer un discours approprié (Beaudet, 2003) puisqu'en s'appuyant sur ses connaissances de la société, de la culture et des normes de communication, le rédacteur pourra élaborer un texte compréhensible et cohérent, permettant ainsi de donner vie à l'énonciateur et de transmettre efficacement le message souhaité. Son objectif sera ainsi de produire rapidement et avec efficacité des textes spécialisés adaptés à des contextes de communication très diversifiés (Beaudet et Clerc, 2023, p. 6).

À son mandant, il attribuera des attitudes, des convictions et des valeurs qui renforcent la crédibilité de son discours. Il émettra des indices lexicaux et discursifs soigneusement choisis et mis en place par le rédacteur sur lesquels le lecteur pourra forger son opinion (Beaudet, 2003).

Un enjeu qui se pose cependant et qui est mentionné par les rédacteurs de la recherche (Beaudet & Rey, 2014, p. 6), repose sur le fait que le client ne sait pas toujours lui-même quels sont ses objectifs de communication ni comment les atteindre. Il relève alors de la propre responsabilité du rédacteur de proposer la meilleure solution qui soit justifiée et qui convienne au mandataire. Une relation de confiance prend alors forme entre le mandant et le rédacteur autour de la compétence de ce dernier à répondre aux besoins du premier.

Dans le tableau ci-dessous établis par Isabelle Clerc et reprenant les travaux d'autres auteurs (Vecchiato, 2022, p. 16), nous pouvons interpréter que toute rédaction est liée à un mandat d'écriture et à un contexte de rédaction, que le rédacteur se doit d'analyser. Le mandat d'écriture comprend un processus de rédaction qui, après l'analyse du contexte, porte sur la collecte d'informations liées à ce mandat avant de planifier et de rédiger le texte, le structurer, le réviser ou le corriger pour enfin terminer avec d'éventuelles améliorations avant la publication du document. Ce tableau s'appuie sur une série de travaux portant sur le processus de rédaction et met en évidence l'importance qu'accorde la rédactologie à la planification globale et sur la division du travail en plusieurs étapes, susceptibles d'être retravaillées grâce à un processus de retour et d'amélioration.

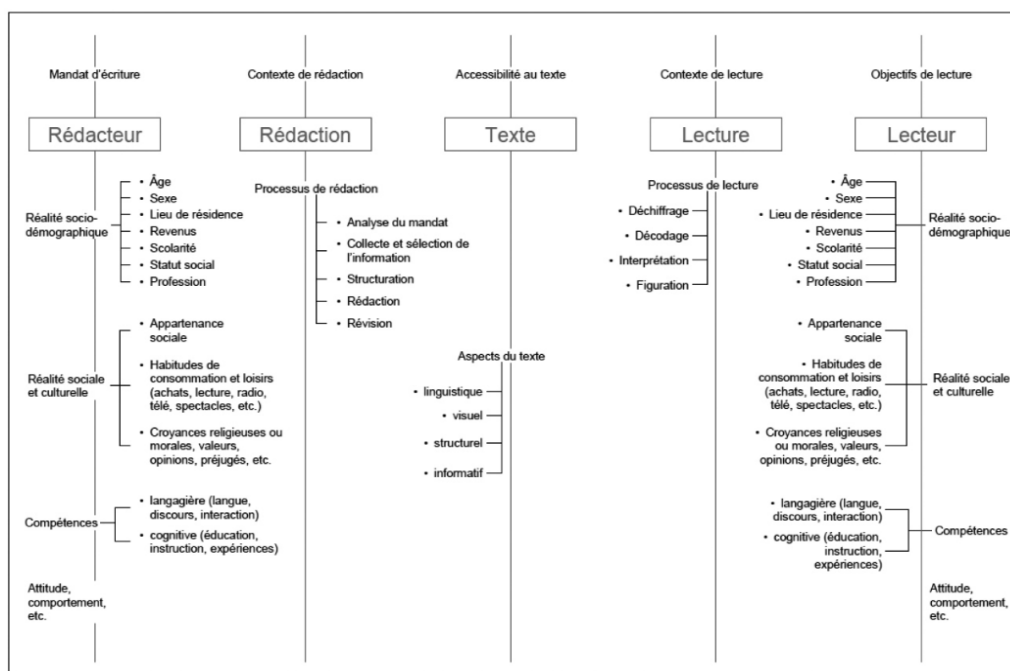


Figure 1: Modèle d'un acte de communication écrite professionnelle (Vecchiato, 2022, p.16)

Selon Beaudet et Clerc, savoir écrire, c'est maîtriser le code linguistique dans tous ses aspects normatifs (Beaudet & Clerc, 2023, p. 4). La maîtrise de procédés logico-linguistiques, en particulier des procédés d'argumentation, constitue un puissant levier d'influence entre les mains du rédacteur (Beaudet, 2003). Un rédacteur doit en outre avoir une bonne maîtrise de l'orthographe, de la grammaire et de la syntaxe, et utiliser un lexique conforme aux définitions et marques d'usage inscrites dans les dictionnaires de langue française plutôt qu'en fonction des pratiques usuelles de la langue courante (Beaudet & Clerc, 2023, p. 5).

La qualité globale d'un document écrit est étroitement liée à la qualité de la langue utilisée, à la clarté du texte et à sa lisibilité (Beaudet & Rey, 2014, p. 7). Les répondants s'accordent sur le fait qu'une langue de qualité se caractérise par un texte limpide, facilement compréhensible par le plus grand nombre, un style simple, des phrases courtes, ainsi que le respect de la grammaire et de la syntaxe. Une attention particulière est accordée au choix du vocabulaire, qui doit être précis, accessible à un large public et refléter une utilisation correcte de la langue.

Cependant, ces connaissances logico-linguistiques doivent être étroitement liées à une compréhension socio-communicationnelle tout aussi cruciale. Le rédacteur, dans son rôle, s'inscrit dans un contexte socio-économique où il est chargé de transmettre des valeurs, une culture et une vision du monde. Il doit également saisir les enjeux idéologiques spécifiques aux situations de communication dans lesquelles il intervient et reproduire le langage approprié en conséquence (Beaudet, 2003). Chaque contexte peut avoir des normes linguistiques, des sensibilités culturelles et des attentes spécifiques. Le rédacteur doit donc adapter son discours en conséquence pour s'assurer que son message est compris et bien reçu par le public cible.

Les trois répondants de l'enquête (Beaudet & Rey, 2014, p. 6) ont d'ailleurs souligné les exigences intellectuelles de leur pratique, notamment la nécessité d'une rigueur dans le raisonnement, d'une vaste culture générale, ainsi que des compétences d'analyse, d'abstraction et de compréhension. À ces compétences, en plus de la culture générale et de l'écoute mentionnée plus haut, d'autres répondants ajoutent la prise en compte de la complexité, l'intuition, la structuration de la pensée qui sont des compétences étroitement liées à celles citées précédemment (Lépine, 2013, p. 84).

À côté de cela, les nouvelles technologies renforcent les pratiques de rédaction (Lépine, 2013, p. 78), particulièrement en raison des besoins des clients qui deviennent de plus en plus variés. Ce point implique au rédacteur de rester ouverts à divers types d'écritures sur des supports de diffusion toujours plus différents (Société québécoise de la rédaction professionnelle (SQRP), 2017). On peut donc penser que face aux évolutions technologiques, le rédacteur doit également maîtriser plusieurs outils informatiques et être capable d'adapter ses productions en fonction du média par lequel elles seront diffusées, mais qu'il maîtrise également l'environnement de l'entreprise (Lépine, 2013, p. 84) pour laquelle la production est réalisée, de sorte à pouvoir adapter, voire vulgariser, son discours en fonction de sa cible. Cela justifie particulièrement la prise de conscience aiguë de l'importance de renforcer ses compétences techniques et de rester à jour sur les évolutions technologiques (Lépine, 2013, p. 79).

Un dernier point à aborder relève de la capacité du rédacteur à répondre aux exigences en termes de temporalité. C'est-à-dire le temps requis pour terminer un mandat d'écriture. Les rédacteurs interrogés se disent tous victimes d'incompréhension de la part de leur mandant au chapitre du temps requis pour terminer un mandat (Beaudet & Rey, 2014, p. 7).

Dans la prochaine partie, nous regarderons de plus près au rédacteur en milieu professionnel et plus particulièrement le rédacteur dans la fonction de communicant au sein d'une entreprise.

2. La rédaction en milieu professionnel

a) Rédacteur technique vs rédacteur professionnel

Tout rédacteur chargé de rédiger des écrits dans un cadre professionnel le fait en vue d'atteindre d'un public cible duquel il souhaite susciter une réaction. En parcourant plusieurs sources, (Müller & François, 2022, p. 61) nous avons dégagé trois types de rédacteurs.

- **Rédacteur professionnel** : il est formé à la rédaction de contenu professionnel (Müller & François, 2022, p. 61) et est capable de produire divers types de textes à destination d'un public spécifique pour le compte de son organisme, en respectant ses critères et en utilisant les ressources appropriées, sans nécessairement avoir des compétences techniques dans le domaine d'activité.
- **Rédacteur technique** : il a été formé au même titre que le rédacteur professionnel et est chargé de rédiger des documents techniques destinés à un public spécialisé dans un domaine spécifique tel que l'informatique, la science, la médecine, etc.
- **Rédacteur fonctionnel** : il n'a pas suivi un parcours de formation à la rédaction, mais est spécialiste dans son domaine (Beaudet et al., 2016, p. 4) et est (occasionnellement) amené à rédiger des textes dans le cadre de sa fonction (Müller & François, 2022, p. 61).

La littérature nous paraissant relativement floue pour identifier clairement les caractéristiques liées au rédacteur fonctionnel, nous avons décidé, dans cette partie, de principalement nous concentrer sur les deux premiers types de rédacteurs, le rédacteur technique et le rédacteur professionnel. Nous chercherons plus loin à mieux définir la qualité de rédacteur fonctionnel et établir son lien avec les rédacteurs techniques et professionnels.

Si tant la rédaction technique que la rédaction professionnelle nécessitent de supporter un rythme de production rapide et répondre à une exigence de qualité grâce à une bonne culture générale, de bonnes qualités rédactionnelles et linguistiques (parfaite maîtrise de la langue et du discours dans des contextes de communication donnés) ainsi que des qualités personnelles (bon esprit d'analyse et d'esprit critique) mais aussi la maîtrise des outils informatiques, les deux se différencient par leurs compétences dans le domaine (Clerc & Beaudet, 2002, p. 14).

Là où la rédaction technique se focalise essentiellement sur des domaines dans lesquels la communication écrite est considérée comme une activité de soutien, la rédaction professionnelle, quant à elle, opère dans des secteurs où la communication écrite est considérée comme fondamentale et implique la production du discours et l'expression de la langue comme produit principal des organismes (Clerc & Beaudet, 2002, p. 5-6).

La rédaction technique demande souvent une surspécialisation dans un domaine de nature technique ou scientifique (Clerc & Beaudet, 2002, p. 27) et porte sur la rédaction de documents tout aussi techniques tels que des manuels d'utilisation, des guides d'installation, des spécifications techniques, des rapports de test, des fiches produits, etc., à destination d'un public également spécialisé dans un domaine de pointe tel que des ingénieurs, des techniciens ou des développeurs. Cette surspécialisation demande au rédacteur technique de maîtriser des compétences dans le domaine technique et scientifique, et l'habilite à traiter des contenus propres à ces domaines d'activités (Clerc & Beaudet, 2002, p. 27). Ils jouent un rôle essentiel en fournissant des explications sur le fonctionnement des services ou en rendant les produits utilisables et fiables à ceux qui en ont besoin grâce à des documents informatifs qui expliquent comment installer, utiliser, configurer, modifier, réparer ou standardiser divers produits ou services (Gambier, 2016, p. 8), contribuant ainsi à atteindre les objectifs des entreprises ou des organisations qui les emploient (Society for Technical Communication, s. d.).

Clerc et Beaudet font entrer le métier de rédacteur technique en tant que sous-catégorie du rédacteur professionnel pour des raisons évidentes (Clerc & Beaudet, 2002, p. 28). Là où le rédacteur technique est spécialisé dans un type de genre de contenu, le rédacteur professionnel quant à lui est, comme son nom l'indique, un professionnel de la rédaction au sens large, contextualisée et tournée vers le destinataire. On peut donc penser qu'avant de pouvoir rédiger un texte dans un domaine pointu, le rédacteur technique a suivi une formation qui lui a permis de maîtriser les techniques langagières et communicationnelles qui forment le processus de rédaction.

Dans la formation à la rédaction professionnelle, les écrits techniques (manuels, procédures, etc.) sont davantage envisagés comme un genre de textes parmi d'autres (Clerc & Beaudet, 2002, p. 28). La qualité d'un rédacteur qui est dit « professionnel » disparaît à partir du moment où il consacre sa rédaction à un seul type de ces genres. Par exemple, s'il vient à se spécialiser dans la rédaction de manuels techniques, il sera caractérisé comme un rédacteur technique, s'il est spécialisé dans la rédaction publicitaire, il portera plutôt le nom de publiciste, la rédaction régulière de communiqués de presse fait de lui un attaché de presse tout comme la rédaction de contenu essentiellement pour les sites web concerne plus un rédacteur web (Clerc & Beaudet, 2002, p. 28).

b) Le rédacteur professionnel ou le professionnel de la rédaction

Parmi les métiers de la communication qui partagent des similitudes avec le rédacteur professionnel par sa capacité à rédiger divers types de textes dans le contexte professionnel, on retrouve le chargé de communication, aussi appelé responsable de communication. Actif dans les petites ou grandes entreprises, il est parfois supervisé par un directeur de communication, plus expérimenté dans le domaine. Quelle que soit son appellation, son parcours pédagogique et son profil de fonction l'ont amené à rédiger tout type de genre de texte, peu importe soit son contexte de rédaction, tant est-il qu'il soit lié au milieu professionnel (Beaudet et al., 2016, p. 3), et à endosser toutes les casquettes de la communication.

En effet, le chargé de communication, en tant que rédacteur professionnel travaillant exclusivement en milieu organisationnel ou institutionnel, est amené à produire des textes à la demande d'une entreprise et selon les critères préalablement déterminés par celle-ci. Il possède, pour s'aider dans sa rédaction, une quantité de ressources d'informations (Beaudet & Clerc, 2023, p. 2) fournies par son entreprise à laquelle sont associées des valeurs, une culture, un lexique ou une terminologie, et sur base de quoi il construira ses productions, sans pour autant faire appel à des connaissances techniques dans le domaine (Clerc & Beaudet, 2002, p. 40).

En tant que rédacteur professionnel en entreprise, le chargé de communication produit des écrits qui seront proposés selon un format, papier ou numérique, adapté et diffusé, en interne et/ou en externe, sur une plateforme particulière, en ligne ou hors ligne. Parmi les écrits rédigés en entreprise, on recense notamment des rapports, des pages web, des billets de blog, des scripts de vidéos, des publications pour les réseaux sociaux, des formulaires, des journaux et magazines d'entreprises, des communiqués de presse, des newsletters, des publicités, des brochures, des dépliants, des plaquettes, des manuels, des modes d'emploi, des documents administratifs, des discours, etc. (Beaudet et al., 2016, p. 4).

Au cours de son processus de rédaction, un rédacteur professionnel prendra une série de décisions. Selon Romain et al., l'écriture professionnelle se ferait en deux parties (Romain et al., 2016, p.2) : un travail global et un travail analytique.

D'une part, il y aurait un travail général sur du document, qui serait lié à la maîtrise du contexte de communication, que nous associons, dans le domaine du chargé de communication, au mandat d'écriture, à son contexte, à son objectif, à l'audience cible ainsi qu'au message et au support de communication. En plus de maîtriser le contexte de communication, ce travail inclut également la gestion de la relation entre l'émetteur et le destinataire, où l'objectif sera de préserver la face du rédacteur et du lecteur. Ce premier travail de rédaction viserait principalement à atteindre ce que Romain appelle l'efficacité relationnelle.

Selon Müller et François, l'efficacité relationnelle relève de la bonne communication des informations transmises par le rédacteur à son public cible. Cette bonne communication passera par une cogestion de l'information pour maintenir une relation symétrique et en ménageant les faces des participants grâce à la politesse linguistique (Müller & François, 2022, p. 61). Cette politesse linguistique, définie comme « l'ensemble des procédés mis en œuvre pour préserver le caractère harmonieux de la relation interpersonnelle », ne se limite pas aux simples formules de politesse, mais utilise aussi le matériel produit au cours de l'interaction (Hambye & Simon, 2020), y compris le support de communication utilisé dans ce contexte.

Dans les interactions quotidiennes, la politesse linguistique se manifeste souvent par des moyens, tels que l'utilisation de formules de politesse comme « s'il vous plaît », « merci », « excusez-moi », etc. Cependant, elle pourrait se traduire à l'écrit par la prise en compte du ton de voix, du choix des mots et des expressions permettant de créer une atmosphère agréable et respectueuse entre les interlocuteurs. Le support de communication utilisé pourrait également jouer un rôle important. Par exemple, dans les communications écrites, telles que les e-mails, les lettres, ou les messages, le choix des mots et le respect des règles de correspondance formelle peuvent intervenir dans le maintien de la politesse face aux messages instantanés sur les réseaux sociaux.

Le sens d'un énoncé dépend majoritairement de la situation d'échange social construite et négociée par les participants, le rédacteur et le lecteur, en fonction de la gestion de leurs identités (face et territoire). Tout échange viserait ainsi à maintenir, ou à rétablir, un équilibre interactionnel entre les participants « forcés » de se côtoyer (Hambye & Simon, 2020).

Dans le cas de l'efficacité relationnelle, cela signifierait que le rédacteur doit être attentif à la manière dont il gère les identités, préserve les faces et respecte les territoires de son lecteur et de lui-même. Cela se fait notamment à travers une conscientisation autour du choix des mots et des formulations qui permettront de préserver la face du lecteur et éviteront de l'offenser ou de le mettre mal à l'aise. Les lecteurs interpréteront le sens des énoncés en fonction de leur propre contexte, de leurs expériences et de leurs attentes, qui sont supposément connues du rédacteur qui aura pris soin de connaître le profil de son public cible.

La seconde partie du travail concerne un travail plus analytique lié à l'emploi plus ou moins complexe d'un code linguistique dans la transmission des informations, qui impacterait davantage sur la lisibilité et l'efficacité informationnelle. La partie analytique donnerait lieu à une version simplifiée, mais non vulgarisée, du document et permettrait l'accessibilité à l'information dans un contexte où l'aspect linguistique et discursif feraient office de médiateurs (Romain et al., 2016, p. 5) mais où le contenu sémantique resterait intact (Gala et al., 2018, p. 2). En d'autres mots, transformer un écrit pour faire transparaître la dimension relationnelle permettrait ainsi une meilleure circulation des informations contenues dans cet écrit (Romain et al., 2016, p. 5). L'objectif ici est d'être efficace dans la transmission des informations grâce à une gestion efficace de l'information.

Un constat observé par Romain et al. (2016, p. 3) serait que le niveau de formalité de la transmission des informations influence sur la relation construite avec le lecteur. Selon l'auteur, adopter un processus de simplification du contenu rédactionnel, sans nécessairement le vulgariser, permettrait non seulement une meilleure lisibilité, mais démontrerait également la capacité du rédacteur à s'installer, avec le récepteur, dans une relation assoyant les deux parties à un même niveau d'accès à l'information, à savoir aisé (Romain et al., 2016, p. 3). Les rédacteurs mettraient ainsi en place des procédés permettant d'intensifier ce lien relationnel à travers leurs écrits pour ainsi créer un consensus entre l'émetteur et le destinataire quant à l'information véhiculée (Romain et al., 2016, p. 5) et faire adopter un comportement particulier au lecteur.

La finalité de la rédaction professionnelle, que l'on qualifie de pragmatique, réside moins dans le fait d'exprimer le « moi » de l'auteur que de communiquer un contenu au lecteur et créer chez lui une réaction sur base des propos énoncés (Vecchiato, 2022, p. 13). La position centrale qu'occupe alors le lecteur dans la rédaction implique que le rédacteur adopte une approche bienveillante, c'est-à-dire une rédaction orientée vers le lecteur, comme le souligne Vecchiato.

Nous pensons que cette approche peut être moins nécessaire dans le contexte d'une rédaction technique par rapport à la rédaction professionnelle qui, nous le rappelons, englobe un processus d'écriture plus large, contextualisé et axé sur le destinataire, tandis que la rédaction technique peut être plus axée sur des informations techniques précises sans la même nécessité d'engager le lecteur d'une manière similaire.

c) L'écriture pragmatique : rédiger pour atteindre un objectif

L'écriture a depuis son origine été utilisée dans le but de donner un sens à une idée abstraite, à travers l'utilisation d'un système de signes et symboles divers (objets, marques, pictogrammes, mots, etc.). Grâce au système d'écriture moderne, l'alphabet, il a été possible d'exprimer des pensées, des émotions, des histoires, des connaissances ou des idées complexes qui seraient difficiles à transmettre à l'oral. Il serait alors difficile de penser qu'une personne qui s'intéresse à la rédaction le fasse sans avoir une raison particulière. Au contraire, l'expression du langage à l'écrit servirait un objectif communicationnel bien précis (Daffern & Mackenzie, 2020, p. 9). Parmi ces objectifs, nous pouvons déjà en mentionner plusieurs tels qu'informer, argumenter, persuader, convaincre, divertir, expliquer, décrire ou encore raconter.

Écrire pour être lu et pour être compris équivaut au standard de l'écriture pour les professionnels de la rédaction (Beaudet & Rey, 2014, p. 7). De même, l'écrit professionnel est ancré dans une réalité socioculturelle au même titre que la langue utilisée en support. Cette préoccupation pour la langue démontre le désir de communiquer efficacement et d'atteindre les objectifs souhaités selon le mandat donné, ce qui représente une valeur pragmatique essentielle pour tous les professionnels.

Cette nécessité pour l'écriture d'atteindre un but pour donner un sens à une idée et donc de performer une action particulière fait donc de l'écriture une compétence pragmatique. En tant que discipline, la pragmatique de l'écriture implique que sa production serve un but bien précis à travers la combinaison de mots en syntaxe, la structure de ces syntaxes et l'utilisation d'un ton particulier (Hambye & Simon, 2020). Sa maîtrise peut aider les rédacteurs à mieux comprendre les attentes et les besoins de leur public cible, à choisir les mots et les phrases appropriés pour communiquer efficacement leur message et à s'adapter à différents contextes de communication.

À côté de l'écriture dite littéraire, qui se concentre sur la forme et l'esthétique, l'écriture pragmatique va chercher l'efficacité, c'est-à-dire transmettre l'information de façon claire, précise, concise afin d'atteindre les résultats souhaités dans un contexte spécifique et pour un public donné. Bien que l'écriture pragmatique se veuille d'être efficace à travers la production d'un texte clair et se focaliser davantage sur le fond de la production, elle n'exclut pas l'attention à sa forme. Nous verrons d'ailleurs que les deux peuvent être souvent complémentaires, car un texte peut, en effet, utiliser des stratégies de rédaction claire sans pour autant apparaître lisible ou compréhensible au lecteur. Mais il peut aussi, en gardant un point de vue pragmatique et en plus d'utiliser des stratégies de rédaction claire, être efficace et agréable à lire grâce à l'adoption de stratégies de techniques stylistiques appropriées qui viendront renforcer la clarté et la compréhension du message et par conséquent rendre la production plus efficace.

Si l'un, l'attention au fond, n'empêche pas l'autre, l'attention à la forme, l'écriture pragmatique va cependant plutôt s'intéresser au premier, là où l'écriture littéraire s'intéressera au second. Cela ne signifie pas nécessairement que l'écriture pragmatique ignore complètement la forme et l'esthétique du texte et inversement. Communiquer efficacement nécessite souvent une attention aux deux aspects de l'écriture en fonction du contexte et de l'objectif.

Par exemple, si l'on s'intéresse aux écrits dans le domaine de la communication, dans certains cas, tels que la communication publicitaire, la forme pourrait prendre plus d'importance que le fond. On voit en effet rarement une publicité avec quelques lignes posées sur une page blanche. Une attention toute particulière est portée à l'esthétique, le choix des couleurs, de la police, de la disposition des éléments graphiques et des éléments graphiques eux-mêmes en plus d'une attention portée au texte lui-même qui va privilégier une transmission claire de l'information pour atteindre l'efficacité. Dans d'autres cas, tels que la rédaction d'articles destinés à être publiés sur un site web, la forme peut, encore une fois, jouer sur l'atteinte de l'objectif de communication défini au départ par le rédacteur. L'aspect stylistique viendra alors, de façon plus ou moins poussée, structurer le texte, notamment en mettant en évidence les titres ou en ajoutant des illustrations permettant de favoriser la lisibilité.

Beaudet et Clerc réfèrent un texte pragmatique à un écrit utilitaire, où sa raison d'être est de transmettre un contenu et d'atteindre un but (Beaudet & Clerc, 2023, p. 6) et où la relation entre l'auteur et le lecteur est compliquée par la présence du client, ou mandataire (Vecchiato, 2022, p. 10). Un texte utilitaire sera considéré comme efficace dès lors qu'il aura atteint son objectif.

La communication d'un savoir s'inscrit comme une action parmi les autres actions au sein d'une organisation ou d'une entreprise (Beaudet & Rey, 2001, p. 3) avec comme but ici de soutenir et de contribuer à son activité ainsi qu'à ses objectifs stratégiques. Ils font partie d'une stratégie globale de communication, liée à l'atteinte d'objectifs pragmatiques tels qu'assurer le développement de l'organisation, chercher de l'argent, faire valoir sa spécificité, son utilité et sa nécessité, représenter la clientèle et défendre une cause, résoudre un problème, gérer des relations hiérarchiques et des conflits, changer des perceptions ou des comportements, influencer un processus de décision ou encore évaluer une situation (Beaudet, 2003).

La rédaction se pose ainsi comme une pratique professionnelle langagière et communicationnelle qui mobilise les ressources de la langue pour donner forme à des actions discursives qui prennent place dans une situation de communication (Beaudet & Rey, 2001, p. 3). Ces actions discursives retentissent, par la suite, sur des destinataires avec des conséquences qui vont, par exemple, changer une perception de la réalité, communiquer une marche à suivre, inspirer la confiance, attirer des investissements ou une nouvelle clientèle, prévenir des comportements à risque, susciter un regroupement, etc. (Beaudet & Rey, 2001, p. 3).

Ces exemples illustrent comment la rédaction professionnelle peut avoir un impact sur les destinataires en influençant leurs croyances, leurs comportements, leurs décisions ou leurs perceptions. L'écriture est considérée par Walter Ong comme une technologie qui restructure la conscience des individus et réoriente les énergies des sociétés qui l'utilisent (Ong, 2002, p. 77) et par David Olson comme un outil qui détermine notre capacité de réfléchir sur nous-mêmes (Olson & Torrance, 1991). Les rédacteurs professionnels doivent donc être conscients de l'effet potentiel de leurs textes et utiliser les ressources langagières de manière stratégique pour atteindre les objectifs souhaités.

La perspective de Clerc et Beaudet repose alors sur le fait que la maîtrise professionnelle de la langue et du discours écrit représente une habileté d'expert en communication écrite, lequel est formé spécifiquement pour produire des textes clairs qui atteignent les objectifs de la situation de communication (Clerc & Beaudet, 2002, p. 14) et ce, quel que soit le contexte de rédaction qui leur est donné.

B. Conclusion

Dans cette partie, nous avons abordé le concept de « rédactologie » en tant que discipline qui étudie les écrits professionnels et qui inclut plusieurs domaines, une méthodologie, et des compétences nécessaires pour produire un écrit de qualité. Son objectif principal est de décrire les opérations spécifiques du processus de rédaction professionnelle et d'identifier les connaissances et compétences impliquées dans ce processus.

En tant que champ de recherche interdisciplinaire, la rédactologie, ou l'étude des pratiques de l'écriture professionnelle, joue un rôle important dans de nombreux domaines en mettant l'accent sur la qualité, la clarté et l'efficacité de la communication écrite en milieu professionnel. En effet, elle intègre les apports de différentes disciplines telles que la linguistique, les sciences du langage, la recherche, l'enseignement, l'art, la littérature, les médias, l'organisation, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Une personne qui entre en jeu dans chacune de ces disciplines en prenant la place de rédacteur se positionne en tant que spécialiste de l'écriture, agissant ainsi comme un intermédiaire entre le client qui demande la production écrite, à savoir le mandant, et son public cible.

Nous avons vu que chaque acte de rédaction est étroitement lié à un mandat d'écriture spécifique et au contexte dans lequel il émerge, une réalité que tout rédacteur se doit d'analyser consciencieusement. Le mandat d'écriture, en tant que pilier fondamental, guide le processus de rédaction qui démarre avec une analyse approfondie du contexte, puis se poursuit par la collecte d'informations en rapport avec ce mandat. Ce processus englobe également la phase de planification et de rédaction du texte, la structuration, la révision, la correction, ainsi que l'intégration d'éventuelles améliorations en vue de la publication finale du document. La rédactologie semble accorder une grande importance à une planification globale rigoureuse, ainsi qu'à la décomposition du travail en étapes distinctes, pouvant être répétitivement retravaillées grâce à un processus de rétroaction et d'amélioration continue. Cela souligne un effort constant et systématique nécessaire pour aboutir à des rédactions de qualité et bien ajustées aux besoins spécifiques de chaque mandat.

En termes de compétences, outre l'écoute active, l'écriture claire et l'exercice d'un bon jugement, pour produire un texte conforme aux objectifs de son client, nous avons vu qu'un rédacteur doit maîtriser diverses compétences liées à son mandataire, telles que la capacité à intégrer des informations liées à l'environnement de son mandat, à comprendre les objectifs de communication de son mandataire, à transmettre ses valeurs, sa culture et sa vision en résonance avec son identité. Mais il doit aussi maîtriser des compétences liées à son lecteur à travers la prise en compte des enjeux idéologiques du contexte de communication, impliquant des connaissances socioculturelles liées à la société, à la culture et/ou aux normes entourant le contexte de communication et son destinataire.

Par ailleurs, la sélection d'indices lexicaux et discursifs aura le potentiel d'influencer l'impact de la production sur le lecteur et la formation d'une opinion éclairée sur le sujet communiqué. Un texte bien rédigé se caractérisera notamment par sa clarté, son style simple, des phrases courtes, et le respect des règles grammaticales et syntaxiques. Une dernière maîtrise portera sur la capacité à utiliser plusieurs outils informatiques et d'adapter la production en fonction du média et de l'environnement technologique du mandat.

En se concentrant plus précisément sur le métier du rédacteur, nous avons distingué trois types : le rédacteur fonctionnel, qui est expert dans son domaine et rédige des textes liés à ses fonctions au sein d'une entreprise, le rédacteur technique, spécialisé dans la rédaction de documents techniques pour des domaines spécifiques, et enfin, le rédacteur professionnel, spécialement formé pour produire des textes variés adaptés à un public spécifique au sein d'une entreprise, contribuant ainsi à la communication d'entreprise en tant qu'individu que nous associons étroitement au métier de chargé de communication. Nous avons associé ce dernier au chargé de communication en raison de sa propension à devoir rédiger tout type de texte (rapports, pages web, billets de blog, scripts de vidéos, publications pour les réseaux sociaux, formulaires, des journaux et magazines d'entreprises, des communiqués de presse, des newsletters, des publicités, des brochures, des dépliants, des plaquettes, des manuels, des modes d'emploi, des documents administratifs, des discours, etc.) dans un contexte de communication défini par l'entreprise qui lui donne toutes les ressources nécessaires à la production d'un écrit en rapport avec ses valeurs, sa culture et sa vision.

Nous avons ensuite positionné l'écriture comme une compétence pragmatique qui a le pouvoir d'influencer les perceptions, les comportements et les décisions des destinataires. Cette capacité d'impact met en lumière la responsabilité des rédacteurs de maîtriser la langue et d'utiliser stratégiquement les ressources linguistiques pour atteindre les objectifs souhaités (informer, argumenter, persuader, convaincre, divertir, expliquer, décrire, etc.). Nous avons fait mention du fond et de la forme en tant qu'unités complémentaires dans la production. Une écriture pragmatique qui met l'accent sur le fond, n'exclut pas une écriture plus littéraire qui met en avant des stratégies stylistiques.

Pour terminer, nous avons souligné l'importance de la prise en compte des attentes du public cible pour atteindre les objectifs de communication en abordant les notions d'efficacité relationnelle et informationnelle qui, nous le verrons, sont des constituants importants pour assurer l'efficacité globale d'une production écrite professionnelle.

Dans la prochaine partie, nous allons explorer plus profondément le concept de clarté et d'efficacité en tant que paramètres clés de rédaction dans les écrits professionnels.

II. Les paramètres de rédaction dans les écrits professionnels

A. Introduction

Dans ce mémoire, nous nous focalisons sur les pratiques de rédaction claire adoptées par les chargés de communication. La clarté a depuis longtemps été un défi majeur pour les administrations publiques et reste crucial pour la réalisation des objectifs d'une entreprise.

Cette section revêt son importance dans le fait qu'elle se concentre sur les principes fondamentaux de la rédaction professionnelle, en particulier le principe de clarté et d'efficacité. Ces principes jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité des écrits produits par les professionnels, leur permettant ainsi de créer des textes qui sont immédiatement compris, favorisant ainsi l'atteinte efficace de leurs objectifs grâce à une communication écrite appropriée. Pour appréhender les éléments contribuant à la création de supports écrits percutants, il nous semble donc primordial de clarifier ces deux termes pertinents utilisés par les professionnels lors du processus de rédaction.

Dans cette optique, nous nous concentrerons sur l'émergence des pratiques de rédaction claire, qui trouvent leurs origines aux États-Unis avant de se répandre en Europe. Après cette contextualisation des pratiques de rédaction claire, nous étudierons le concept d'efficacité et son importance dans la rédaction de textes professionnels. Nous terminerons en soulignant les différents types d'efficacité auxquels un rédacteur doit prêter attention afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs de communication à travers ses écrits.

1. Les écrits clairs en milieu professionnel

a) Émergence des pratiques de rédaction claire aux États-Unis

Le concept de langage clair, souvent référé dans les écrits par le terme *Plain Language*, a été avancé dans les années 70 par l'administration américaine après avoir observé des problèmes de compréhension à la lecture de certains textes administratifs (Gala et al., 2018, p. 3). Au fil des années, nombreux sont ceux qui s'y sont penchés pour ajouter leur propre vision du langage clair. Sur le site de la Fédération Internationale du Plain Language, nous pouvons trouver la mention suivante :

A communication is in plain language if its wording, structure and design are so clear that the intended audience can easily find what they need, understand what they find, and use that information. (International Plain Language Federation, 2019)

Avant les années 70, en 1966, John O'Hayre, employé au Bureau of Land Management (BLM), avait déjà pointé le manque de clarté dans les communications écrites de l'agence à travers son livre intitulé « Gobbledygook Has Gotta Go : Plain Language for the Information Age ». (*Plainlanguage.Gov / History and Timeline*, s. d.) Le terme Gobbledygook définit comme « language that sounds important and official but is difficult to understand » par le Cambridge Dictionary (Cambridge Dictionary, 2023) et introduit par Maury Marverick en 1944 (Schraver, 2017, p. 6) est vu par O'Hayre comme un langage de charlatan, pompeux, abstrait, complexe et jargonisé utilisé par les organisations gouvernementales, là où les journalistes, les rédacteurs de magazines et les auteurs de fiction se sont joints à une révolution qui exigeait une prose simple, concise et claire (O'Hayre & U. S. Bureau of Land Management, 1966, p. 7).

*[...] Our communications have sometimes failed because of a fascination with the traditions of officialese, an in-grown **compulsion to be impressively ornate rather than simply direct, to be "proper" rather than personal.** We've had costly false starts because of false notions about written communications, because of our failure to read our own writing through the other fellow's eyes.*

*If we are to succeed in these times of new technologies, new demands and new attitudes, we must improve our communications radically. We must **abandon soggy formality and incoherence in favor of modern personal communications.***

*This book points the way in 16 essays. No longer can gobblydegook be allowed to clog communication lines. Every BLM employee, regardless of rank or position, must **adapt to the philosophy of simple, direct, personal communications** indicated in these essays. (Préface de Gobbledygook Has Gotta Go: Plain Language for the Information Age) (O'Hayre & U. S. Bureau of Land Management, 1966, p. 2)*

Le livre, qui apparaît plus comme un manuel ou un guide de bonnes pratiques, a inspiré le mouvement du *Plain Language*, avec pour objectif de meilleures communications écrites de la part de tous les employés du Bureau. O'Hayre y présente des exemples concrets de langage bureaucratique et technique pouvant être difficiles à comprendre pour des personnes qui ne seraient pas familières avec le domaine de l'organisme, et propose des solutions pour améliorer la clarté et la simplicité du langage utilisé dans les documents officiels et dans les communications gouvernementales, permettant ainsi de faciliter la compréhension du destinataire et la transparence de l'organisme.

Selon O'Hayre, le langage clair est un style d'écriture et de communication qui vise à rendre l'information facilement compréhensible pour le public cible. Il utilise une terminologie simple et courante, évite les jargons techniques et les acronymes, et structure l'information de manière logique et cohérente. Le langage clair vise également à être concis et précis, en utilisant des phrases courtes et en évitant les redondances et les ambiguïtés.

Sa critique du langage complexe et obscur a été un déclencheur important pour le mouvement en faveur du langage clair, qui a pris de l'ampleur au sein des gouvernements, des entreprises et des organisations à travers le monde. Son livre a, en effet, contribué à sensibiliser le public à l'importance du langage clair et à encourager les organisations à adopter une approche plus accessible pour communiquer avec leur public.

L'évolution du *Plain Language* a continué avec l'administration du Président Nixon qui a été, au début des années 70, l'une des premières administrations à promouvoir l'utilisation de la communication claire et accessible dans le gouvernement américain en demandant que le « Federal register », le journal officiel du gouvernement fédéral des États-Unis, soit rédigé « en termes profanes » (Schriver, 2017, p. 9). Le décret exigeait que les règles et réglementations gouvernementales qui affectaient les citoyens soient rédigées dans un langage simple et clair, et évite autant que possible le jargon et le langage technique qui pourrait être difficiles à comprendre pour les non-initiés. Cette directive présidentielle a été un élément clé dans l'évolution du mouvement du langage clair, en établissant des normes pour la communication claire au sein du gouvernement américain et en inspirant d'autres pays et organisations à adopter des normes similaires pour la communication claire (*Plainlanguage.Gov / History and Timeline*, s. d.).

En 1978, c'est au tour du Président Carter d'ordonner que les règlements soient aussi simples et clairs que possible. (*Plainlanguage.Gov / History and Timeline*, s. d.) L'objectif était, encore une fois, de rendre les documents gouvernementaux plus accessibles aux citoyens, de faciliter leur compréhension des règles et des réglementations gouvernementales, et de renforcer la transparence et la responsabilité gouvernementales.

Bien que le président Reagan ait annulé le précédent décret de Carter, en 1981 (Schriver, 2017, p. 19), estimant que les contraintes en termes de rédaction claire étaient excessives et entravaient l'efficacité des agences gouvernementales, le *Plain Language* a continué de grandir dans le paysage politique américain puisque de nombreuses agences ont continué à promouvoir son utilisation dans leurs communications. L'importance de la clarté et de l'accessibilité dans la communication gouvernementale est ainsi devenue une valeur largement acceptée dans de nombreux pays du monde.

Bien que le *Plain Language* ait clairement connu son lot d'évolutions dans les différents gouvernements américains, ce n'est qu'en 2010 qu'une loi sur le langage clair (Office of the Federal Register, 2010) voit le jour. Introduite par Obama, elle vise à obliger les administrations publiques et organisation fédérales à rédiger « des communications gouvernementales claires que le public peut comprendre et utiliser » (Commissioner, 2022) et éliminer toute ambiguïté pouvant entraver la compréhension par le lecteur. Cette loi établit notamment des normes pour la rédaction en langage clair telles que l'utilisation de phrases courtes et simples, la clarification des acronymes et des jargons, et la rédaction de documents en fonction des besoins des lecteurs.

b) Évolution en Europe et en Belgique

En Europe, le même désir de simplification a été souligné par John Walton, avocat britannique, qui a décidé, en 1983, de lancer *Clarity*, aujourd'hui *Clarity International*, afin de lutter contre les écrits juridiques complexes. Née de la collaboration d'une vingtaine de représentants juridiques et regroupant aujourd'hui des professionnels du droit, des universitaires, des traducteurs et des experts en communication dans plus de 50 pays à travers le monde, *Clarity International* représente aujourd'hui la plus grande organisation internationale de langage clair qui a pour but de promouvoir la clarté tant dans la rédaction que dans la conception des supports juridiques afin de garantir que les citoyens puissent comprendre leurs droits et obligations (Clarity International, s. d.). L'initiative a contribué à l'adoption de lois et de réglementations en Europe, qui exigent désormais l'utilisation d'un langage clair dans les documents juridiques et administratifs.

En Belgique, le souhait d'introduire l'utilisation d'un langage clair a connu plus de difficultés, à commencer, en 1987, avec des études sur la lisibilité des textes administratifs qui n'ont mené à aucun aboutissement majeur, en passant, en 2003, par l'abolissement du *Bureau de conseil en lisibilité du ministère de la Fonction publique* dont les missions étaient de fournir des conseils en matière de rédaction claire aux administrations et entités juridiques (Vanhatalo & Lindholm, 2021).

En 1992, est apparue la *Charte de l'utilisateur des services publics* (Fedweb, 2011), qui prescrit ici encore une adaptation des supports de communication au destinataire pour une compréhension directe de l'information, démontrant ainsi la transparence et la souplesse des administrations.

Toujours dans le même domaine, on peut citer *l'Agence pour la simplification administrative* créée en 1998, qui est aujourd'hui rattachée au premier ministre (SPF Chancellerie du Premier Ministre, s. d.). Son objet est, entre autres, de stimuler la simplification et d'organiser la concertation à propos de ce sujet entre les différents niveaux de pouvoir.

Depuis quelques années, des initiatives plus abouties ont été lancées pour promouvoir l'utilisation du langage clair en Belgique. En Région wallonne, *e-WBS*, organe actif tant au niveau de la Région que de la Communauté française a, en 2018, lancé un plan d'action pour l'utilisation du langage clair dans les communications gouvernementales, visant à améliorer la qualité de la communication entre le gouvernement et les citoyens (eWBS, 2018).

Par ailleurs, de nombreux guides de rédaction claire conçus spécialement pour les rédacteurs ont vu le jour. Selon une enquête de Müller & François, ceux-ci seraient vus par les rédacteurs comme suffisamment précis, peu flous et traitant de tous les niveaux de l'efficacité communicationnelle (Müller & François, 2022, p. 66) Cependant, dans la pratique, rares seraient ceux qui sont applicables en contexte (visuels, terminologies, etc.), ce qui les rendrait pour la plupart peu exploitables.

Les difficultés à promouvoir l'utilisation d'un langage clair dans la rédaction des documents peuvent probablement aussi s'expliquer par les problèmes linguistiques et institutionnels qui existent en Belgique. La présence de trois langues amenées à coexister au sein même du pays peut poser des difficultés à définir ce que signifie exactement un langage clair. Si l'on additionne à cela les différences de règles et normes définies par les institutions en matière de communication, on peut supposer qu'instaurer une politique de langage clair cohérente à travers tout le pays peut rapidement devenir compliqué.

2. Efficacité des écrits professionnelle : atteindre ses objectifs

a) L'efficacité communicationnelle

Aucune communication ne se déplace jamais de l'expéditeur au destinataire dans la même forme que celle prévue par l'expéditeur. Et, peu importe à quel point vous essayez, le message ne sera jamais ce que vous dites – le message est toujours ce qu'ils entendent. Mais si vous avez un système à suivre, vous pouvez au moins réduire le risque et améliorer vos chances d'être efficace. (Prabavathi & Nagasubramani, 2018)

En entreprise, l'efficacité prime sur la clarté, mais la clarté facilitera l'efficacité. La clarté est le point zéro de l'efficacité du discours, sa pierre angulaire, et également le seuil en deçà duquel un texte est jugé comme le résultat d'un travail professionnel (Beaudet & Rey, 2001, p. 1). Ainsi, la clarté du texte produit en milieu de travail correspond à son efficacité et se mesure par la matérialisation, ou non, de l'action qu'il avait pour but de susciter.

Comme évoqué à plusieurs reprises dans ce mémoire, l'acte d'écriture a pour objectif d'atteindre un but spécifique défini par l'organisation. Pour ce faire, l'organisation désignera un professionnel chargé de mener des actions de communication visant à accomplir les objectifs préétablis. À travers ses supports de communication écrits, le rédacteur, le chargé de communication, s'efforcera d'atteindre ce que Beaudet et al. (2016) appellent « l'efficacité communicationnelle ».

L'efficacité communicationnelle représente la qualité recherchée des écrits professionnels (Beaudet et al., 2016, p. 3). C'est l'accomplissement réussi des objectifs de communication fixés par l'organisme. En élaborant des messages clairs, adaptés au public cible, cohérents avec la stratégie globale de communication et pertinents par rapport aux attentes des destinataires, l'organisation pourra susciter un engagement positif chez son audience et, ainsi, à établir des relations fructueuses avec celle-ci. Grâce à cette approche réfléchie de l'écriture dans ses supports de communication, l'organisme se donne les meilleures chances d'atteindre ses objectifs de communication avec succès.

Muller et François ont avancé que l'efficacité communicationnelle s'atteint à travers l'efficacité relationnelle et l'efficacité informationnelle (Müller & François, 2022, p. 61). Pour rappel, l'efficacité informationnelle est liée à la production d'un texte de qualité qui comportera des informations fiables, pertinentes et utiles pour le public cible en faisant attention au choix des mots qui permettront de faire sens au lecteur et impacteront sur sa compréhension. L'efficacité relationnelle, quant à elle, relève de la capacité à se mettre à la place du lecteur et mettre le destinataire au centre de la rédaction en tentant d'établir une relation avec son public cible et en adoptant des choix stylistiques appropriés qui rendront le texte plus lisible.

Si rédiger clairement rend la communication plus efficace (Müller & François, 2022, p. 59), rédiger clairement n'est pas une tâche facile et comporte de nombreux obstacles (Nord, 2018). Il peut s'agir de contraintes externes au rédacteur, comme un manque de temps, de support hiérarchique, un environnement peu propice à la rédaction claire, etc. (Müller & François, 2022, p. 59). Il existe aussi des limites propres aux rédacteurs, comme un manque d'expérience ou d'expertise (Müller & François, 2022, p. 59).

Une question posée par Buccellati et Speroni est de savoir comment on peut mesurer l'efficacité d'un écrit (Buccellati & Speroni, 1981, p. 4), question à laquelle ils ont répondu que, bien qu'il soit impossible de le quantifier de façon précise, le degré d'efficacité de rédaction est proportionnel à la quantité d'énergie dépensée pour obtenir un niveau de communication plus élevé (Buccellati & Speroni, 1981, p. 4).

Ainsi, nous considérons que pour qu'un écrit soit efficace, l'équilibre entre le niveau de détails fournis par le rédacteur et le niveau de simplicité de ce texte est à considérer. Un rédacteur qui viendrait à fournir trop de détails ou à utiliser un langage trop technique pour le lecteur rendrait la compréhension du texte difficile et mettrait à mal la relation qu'il tente de créer avec son public cible. Il risquerait au contraire de susciter une perte d'attention chez son lecteur. A contrario, un texte qui serait trop simpliste ou manquerait de substance informationnelle démontrerait de pauvres compétences rédactionnelles de la part du rédacteur et risquerait de pousser le lecteur à mettre en doute la qualité de la rédaction. Il nous semble donc important de trouver le bon équilibre en fournissant les détails pertinents et nécessaires, tout en utilisant un langage clair, pour produire un texte efficace, qui atteint l'objectif fixé.

B. Conclusion

Dans cette section, notre objectif était d'examiner deux types d'efficacité : la clarté et l'efficacité. Nous avons commencé par dépeindre l'évolution du langage clair afin de comprendre sa nature ainsi que son contexte d'adoption au sein des milieux organisationnels, en nous concentrant sur les administrations publiques où cette évolution est plus facilement observable.

Nous avons pu voir que la communication gouvernementale a longtemps cherché à garantir la clarté de ses écrits. Une communication claire est considérée comme un signe de transparence, de responsabilité et représente un créateur de confiance des citoyens envers leur administration. Les gouvernements ont peu à peu délaissé la diffusion des informations gouvernementales avec un jargon complexe, des phrases confuses et des acronymes obscurs, rendant leur compréhension difficile pour le grand public, pour développer une communication claire et accessible, basée sur des pratiques simples et efficaces.

Ces pratiques portent sur l'utilisation d'une terminologie simple et courante, évitant ainsi les jargons techniques et les acronymes difficiles à saisir, une structure logique et cohérente de l'information pour que les citoyens puissent aisément suivre le fil des idées, des phrases courtes et directes pour éviter les redondances et les ambiguïtés qui pourraient semer la confusion, une clarification du jargon et langage technique, un format de questions et réponses courtes utilisant des pronoms personnels et des phrases à la voix active pour une communication plus directe et accessible et enfin, des instructions claires permettent également de guider efficacement les citoyens dans leurs démarches. En adoptant ces pratiques, les gouvernements ont pu progressivement améliorer leur communication avec leurs citoyens et faciliter leur accès à l'information.

Par ailleurs, nous avons vu que, dans le contexte de la communication en entreprise, clarté et efficacité sont étroitement liées. Alors que l'efficacité demeure une priorité pour atteindre les objectifs de communication, la clarté se positionne comme le fondement même de cette efficacité. Un discours clair semble constituer la base sur laquelle repose toute communication réussie en milieu professionnel, et c'est aussi le critère fondamental pour juger d'un travail bien exécuté.

La communication écrite en entreprise a pour mission de réaliser des objectifs spécifiques définis par l'organisation. Les professionnels chargés de cette tâche, ici les chargés de communication, devront s'efforcer de réaliser ce que l'on appelle l'efficacité communicationnelle, en élaborant des messages adaptés, cohérents et pertinents. Cette efficacité communicationnelle est atteinte grâce à la combinaison de deux aspects essentiels : l'efficacité informationnelle, qui concerne la qualité des informations transmises, et l'efficacité relationnelle, qui implique la création d'une connexion avec le public cible.

L'équilibre entre les détails et la simplicité à laquelle ces détails seront communiqués impacteront sur cette efficacité communicationnelle. Trop de détails techniques ou une complexité excessive peuvent éloigner le lecteur, tandis qu'un manque de substance informationnelle ou une simplicité excessive peuvent susciter des doutes quant à la qualité du contenu. Trouver cet équilibre exige à la fois une réflexion approfondie sur le contenu et une compréhension fine du public visé.

La notion de clarté se présente donc comme bien plus qu'un simple élément de style : elle est le fondement sur lequel repose l'atteinte des objectifs, l'efficacité communicationnelle, en milieu professionnel.

Dans la prochaine partie, nous approfondirons notre analyse en nous concentrant sur les organismes non-marchands. Notre but sera de décrire le secteur non-marchand et d'évaluer l'importance de la communication claire dans un secteur où l'objectif principal n'est pas centré sur la réalisation de profits, mais sur l'adhésion à une cause.

III. La communication dans les organismes non-marchands

A. Introduction

Dans cette section de notre mémoire, nous nous pencherons sur le secteur non-marchand en le définissant, puis en abordant le concept d'économie sociale qu'il intègre. Notre objectif sera de déterminer dans quelle mesure ce secteur, axé davantage sur des valeurs sociales que sur des objectifs économiques, permet de contribuer à la société.

Ensuite, nous nous concentrerons sur la communication au sein de ce secteur, en identifiant les principaux défis auxquels il doit faire face en matière de communication, ainsi que les objectifs spécifiques qu'il cherche à atteindre, qui se distinguent du secteur marchand. Nous constaterons également que ce secteur vise des publics spécifiques qui requièrent un message clair, délivré via des canaux soigneusement sélectionnés.

Nous approfondirons la notion de visibilité, de confiance et d'engagement, qui revêt une importance primordiale pour les organisations non-marchandes. Enfin, nous mettrons en évidence l'importance de mesurer l'efficacité de la communication dans ce secteur, et nous examinerons les variables qui permettent de déterminer si les objectifs de communication ont été atteints.

1. Approche du secteur non-marchand

a) Définition du secteur non-marchand

Selon l'UNIPSO, la qualité non-marchande d'une organisation sera utilisée dans le cadre où l'organisation en question est présente sur le marché avec une finalité particulière, celle de ne pas maximiser son profit financier, mais au contraire apporter une plus-value sociétale (UNIPSO, 2008, p. 11). Pour couvrir ses coûts de production, elle aura plutôt recours à d'autres types de ressources que la vente (UNIPSO, 2008, p. 11).

Plus précisément, le secteur non-marchand regroupe « l'ensemble des organisations poursuivant une finalité non-lucrative, bénéficiant notamment de ressources non-marchandes et fournissant des biens ou des services de nature collective ou semi-collective relevant essentiellement de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et de la culture » (UNIPSO, 2008, p. 11).

Comme illustré dans le schéma ci-dessous, les services fournis par le secteur non-marchand à la collectivité sont rendus réalisables grâce à des sources de financement autres que la simple vente (UNIPSO, 2008, p. 18). Ces sources incluent d'une part les financements publics, qui sont collectés via les impôts sous forme de subventions, aides, primes à l'emploi, etc., et d'autre part, les ressources volontaires, telles que les dons, cotisations, bénévolat, sponsoring, et autres contributions désintéressées (Centre d'économie sociale, 2017c).

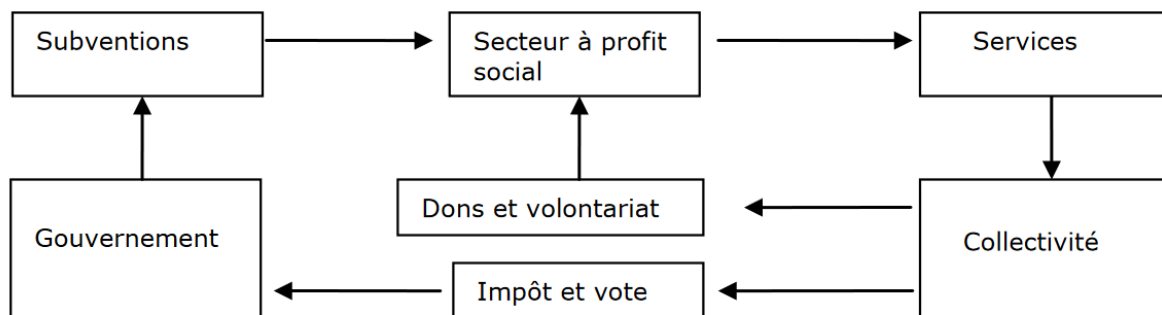


Figure 2: Modèle d'interventions des pouvoirs publics illustrant le concept de « régulation tutélaire » (UNIPSO, 2008, p.17)

Un organisme non-marchand peut également tirer parti de « ressources mixtes », en combinant des ressources non-marchandes, mentionnées précédemment, avec des ressources marchandes issues de la vente de biens et de services. Cependant, une condition importante est que le montant généré par ces ventes ne doit pas dépasser 50% du coût de production (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 9; UNIPSO, 2008).

Cependant, il convient de noter que le secteur non-marchand en Belgique présente des variations selon les entités fédérées (Communauté française, Région wallonne, Commissions communautaires de la Région de Bruxelles-Capitale, Communauté flamande et Communauté germanophone) qui s'appuient sur des traditions sociales, politiques, idéologiques et culturelles différentes (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 8).

Selon Dryon et Krzeslo, si plusieurs angles de vue peuvent être adoptés quant à ce qui détermine un organisme non-marchand, mais en Belgique, un seul angle de vue est pertinent et se définit usuellement en suivant trois critères : finalité, ressources et activités.

On désigne comme secteur non-marchand, le secteur de production de biens et de service d'utilité collective qui ne relève ni du secteur public ni du secteur privé au sens strict, c'est-à-dire le secteur privé guidé par le profit, le secteur « marchand ». Il serait la zone grise qui s'est installée, avec les politiques de privatisation d'une partie des fonctions collectives, entre le secteur public et le secteur privé pour remplir des missions de service public, par exemple en matière d'enseignement ou de sécurité, avec un financement qui provient en partie des cotisations sociales (programmes de résorption du chômage) ou de la sécurité sociale (soins et prévention sanitaire). (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 9)

Les pouvoirs publics jouent un rôle majeur dans la distinction entre le public et le privé. La définition du secteur non-marchand serait donc influencée par les politiques publiques, et la portée du secteur peut s'étendre ou se réduire en fonction des décisions politiques prises, notamment dans le cadre d'un octroi de financement (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 9).

Au cours des dernières décennies, l'État ainsi que les acteurs politiques et sociaux ont encouragé activement le développement du secteur non-marchand en lui confiant la responsabilité des domaines tels que l'éducation, la santé, l'action sociale ou la culture (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 51). Leur mission sera le plus souvent d'assurer la production de biens et services « collectifs ou quasi-collectifs », dont l'utilité sociale est considérée comme importante et susceptible de bénéficier à une large partie de la population, voire à la société dans son ensemble. Ces biens et services présentent des caractéristiques qui rendent difficile leur régulation exclusive par le marché dans l'intérêt collectif (UNIPSO, 2008, p. 11).

Selon cette dernière notion de l'état qui responsabilise, le non-marchand inclut ou exclut de sa définition les administrations publiques et les institutions actives dans les secteurs essentiellement marchands (UNIPSO, 2008, p. 11). À côté, on retrouve les organismes appartenant au secteur non-marchand du côté privé, dont l'objectif principal sera de servir l'intérêt général et de répondre aux besoins collectifs de la société, et qui ont adopté une variété de statuts juridiques tels que l'association sans but lucratif (le plus courant), la coopérative, la fondation, la société à finalité sociale, l'association de fait ou encore la mutualité (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 12).

Selon les économistes, une des caractéristiques du non-marchand relève de sa capacité à englober différentes activités économiques qui ne sont ni liées à l'économie capitaliste ni à l'économie publique, tout en contribuant néanmoins au fonctionnement du marché (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 7). Cette convergence crée une troisième catégorie, appelée économie sociale, qui se situerait entre les deux autres en partageant les idées humanistes et solidaires.

Sous le nom « d'économie sociale », « de tiers secteur » ou « de secteur quaternaire » en Flandre, « d'économie solidaire » en France et de « non-profit organizations » dans les pays anglo-saxons, des initiatives de production de services et de biens se sont groupées avec l'ambition de promouvoir des rapports de production différents de ceux des entreprises privées traditionnelles (Dryon & Krzeslo, 2003, p.8). Ce mouvement a abouti à la constitution d'un large éventail d'associations sans but lucratif et d'organisations non-gouvernementales orientées vers des objectifs sociaux (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 7).

Bien que les expressions « économie sociale » et « secteur non-marchand » ne soient pas synonymes l'une de l'autre, elles sont souvent utilisées de façon interchangeée en raison de leurs similitudes dans la désignation des mêmes activités et acteurs, bien que cela ne couvre pas l'intégralité des activités et des acteurs concernés (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 7). En effet, le secteur non-marchand en Belgique peut être considéré sous deux acceptions distinctes. D'une part, il peut faire partie du secteur privé lorsqu'il relève de cette catégorie, mais il existe également un secteur non-marchand qui représente une partie des activités du secteur public (Dryon & Krzeslo, 2003, p.8).

b) Concept d'économie sociale

Le secteur non-marchand privé est généralement distingué de deux autres concepts similaires qui lui sont proches : l'économie sociale et le secteur associatif (UNIPSO, 2008, p. 12). L'économie sociale est un concept étroitement lié au secteur non-marchand puisqu'ils se chevauchent en grande partie (UNIPSO, 2008, p. 12). Quant au secteur associatif, il se retrouve à l'intersection entre le secteur non-marchand et l'économie sociale.

En Belgique, l'économie sociale a connu un renouveau d'intérêt vers la fin des années 80. La région de Wallonie a été en première ligne, démontrant un intérêt marqué dès 1990. Le Gouvernement régional a finalement établi le Conseil Wallon de l'Économie Sociale, qui a joué un rôle essentiel en élaborant une définition qui continue de servir de référence majeure dans ce domaine (Centre d'économie sociale, 2017b) :

*L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement **coopératives, des mutualités et des associations**, dont l'éthique se traduit par les principes suivants : **finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.***
(Centre d'économie sociale, 2017b)

L'économie sociale regroupe des organisations dont la finalité est non lucrative, mais elle comprend aussi des producteurs « marchands », tout en excluant toute organisation publique (UNIPSO, 2008, p. 12).

Le secteur associatif, quant à lui, constitue un sous-ensemble du secteur non-marchand et de l'économie sociale, étant limité à sa sphère privée ou alternativement, à la composante non-marchande de l'économie sociale (UNIPSO, 2008, p. 12). Il se réfère aux organisations qui fonctionnent selon un modèle associatif, notamment les associations sans but lucratif (ASBL), les associations de fait, les associations internationales sans but lucratif (AISBL), etc. Généralement constituées de membres bénévoles, les organisations du secteur associatif poursuivent des objectifs non lucratifs dans des domaines variés tels que la santé, l'éducation, l'action sociale, la protection de l'environnement, le développement et l'action humanitaire, les sports, les loisirs, la culture, la défense des droits, les mouvements de jeunes, l'animation de quartier, etc. (Centre d'économie sociale, 2017a). Elles cherchent à répondre à des besoins collectifs et à promouvoir des valeurs telles que la participation citoyenne, l'engagement communautaire et la solidarité.

L'économie sociale inclut ainsi une grande variété d'organisations associatives, couvrant un large éventail allant des grandes institutions comme Médecins Sans Frontières ou la Croix-Rouge, jusqu'aux petites associations, des ONG de coopération au développement, des entreprises d'apprentissage professionnel, des ateliers protégés, de l'école de devoirs, des restos du cœur, des mouvements de jeunesse, et bien d'autres encore (Defourny, 2005, p. 11).

L'économie sociale englobe ainsi une vaste diversité d'organisations associatives, allant des grandes institutions telles que Médecins Sans Frontières ou la Croix-Rouge, jusqu'aux petites associations, aux ONG de coopération au développement, aux entreprises d'apprentissage professionnel, aux ateliers protégés, aux écoles de devoirs, aux restos du cœur, aux mouvements de jeunesse, et bien d'autres encore (Defourny, 2005, p. 11).

	Secteur privé		Secteur public	
	À but lucratif	À but non lucratif	À but non lucratif	À but lucratif
Ressources marchandes	Entreprises privées traditionnelles	Coopératives (5) <i>Ex. Colruyt Group, Cera, Le Foyer vzw, Ecopower, BelOrta</i>	Entreprises publiques <i>Ex. Entreprises publiques : BPOST, Proximus, La loterie Nationale</i>	Entreprises publiques
Ressources mixtes	Entreprises privées qui bénéficient d'un financement public	Associations, mutuelles (1) <i>Ex. Mutualités: la Mutualité Chrétienne (MC), la Mutualité Socialiste (Solidaris), la Mutualité Libérale (LM)</i>	Entreprises publiques, services publics (3) <i>Ex. Services publics : La Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB), La Société Nationale des Chemins de Fer Belges (SNCB), les hôpitaux publics, les services de police, etc.</i>	
Ressources non marchandes		Associations, fondations (2) <i>Ex. Associations humanitaires (Belgique) : La Croix Rouge, Médecins du Monde, Amnesty International, Médecins Sans Frontières (MSF), Greenpeace, Unicef, etc.</i> <i>Ex. Fondations : Fondation Roi Beaudoin, Fondation P&V</i>	Services publics, administrations publiques (4) <i>Ex. Universités/Haute Ecoles: l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain), l'Université libre de Bruxelles (ULB), l'Université de Liège (ULiège)</i> <i>Ex. Service public fédéral (SPF), Office national de l'emploi (ONEM), Communes et administrations communales, etc.</i>	

■ Économie sociale

■ Secteur associatif

■ Secteur non marchand

Figure 3: Tableau du secteur non-marchand et de l'économie sociale

En étudiant les différentes définitions, nous avons établi le tableau ci-dessus, basé sur les travaux de Marée et Martens (2002) repris par l'UNISPO (UNIPSO, 2008, p. 12). Ce tableau met en évidence que le non-marchand relève tant du public que du privé. Dans le secteur privé, on trouve les organismes d'économie sociale, tels que les coopératives, qui peuvent dépendre davantage de ressources marchandes. Le secteur associatif fait également partie du secteur non-marchand privé, regroupant des éléments communs avec l'économie sociale, tels que les associations, les mutuelles et les fondations (Centre d'économie sociale, 2017a). Du côté public, on retrouve des entreprises, des services et des administrations publiques qui peuvent avoir des ressources mixtes ou non-marchandes.

Peu importe le type de ressources dont il dispose, tant qu'il exclut celles couvrant plus de 50% du montant des ventes, et où que se situe l'organisme dans le tableau (secteur non-marchand, économie sociale ou secteur associatif), l'idée et la philosophie demeurent les mêmes : une orientation non-lucrative et une recherche de bénéfices sociaux (UNIPSO, 2008, p. 12).

c) Apport social du secteur non-marchand

Le secteur non-marchand joue un rôle essentiel dans l'économie belge malgré les perceptions négatives qui peuvent le réduire à un bénéficiaire de fonds publics (UNIPSO, 2008, p. 17). En réalité, il est un créateur de richesse, contribuant significativement à la croissance de l'emploi en Wallonie. Ces organisations répondent à un nombre croissant de besoins fondamentaux de la population, privilégiant l'utilité sociale et l'intérêt général plutôt que la recherche du profit financier. (Bruxeo, 2018).

Grâce à leur orientation vers les besoins des citoyens, les entreprises à profit social comblent les lacunes laissées par les modèles de gestion traditionnels. Elles assurent une production et une accessibilité des services visant à satisfaire les besoins réels de la population, indépendamment du pouvoir d'achat, favorisant ainsi l'inclusivité sociale et une distribution équitable des avantages (UNIPSO, 2008, p. 45).

Les organismes non-marchands adoptent généralement une gestion désintéressée, ce qui signifie qu'elles se concentrent davantage sur la création de valeur sociale plutôt que sur les intérêts financiers individuels. Cette approche renforce la confiance des bénéficiaires envers ces organisations et les incite à s'engager avec elles. Elles sont ainsi considérées comme des moteurs de l'économie et des acteurs essentiels pour un développement durable et équitable (Bruxeo, 2018).

2. La communication dans les organismes non-marchands

a) Enjeux de la communication non-marchande

Les organisations non-marchandes connaissent actuellement une tendance croissante vers la professionnalisation de leurs structures, de leur mode de fonctionnement et de leur personnel en raison de leur influence grandissante et de l'expansion de leurs domaines d'intervention (Errecart, 2016). Dans ce contexte marqué par une concurrence accrue dans le secteur non-marchand, la communication se distingue comme l'un des domaines majeurs de cette professionnalisation. En effet, si les investissements dans les activités de communication paraissent encore relativement limités, ils ont incontestablement progressé au cours des dernières années (Lépine, 2013, p. 75).

Cela se ressent également dans le profil des communicants puisque :

*« Une étude menée en 2009 pour le compte de l'ARCES¹ souligne des **évolutions rapides du profil des communicants** de ce champ d'action : en quatre ans seulement la proportion des responsables de communication ayant suivi une formation initiale dédiée à la communication est passée de 39 % à 51 % et le niveau global du diplôme le plus élevé obtenu a augmenté professionnel(le)s de la communication sont pour 76 % des femmes plutôt jeunes (39 % ont moins de 35 ans) et titulaires d'un diplôme à Bac+5 pour 46 % d'entre elles près des trois quarts des personnes interrogées possèdent une formation supérieure ou égale à Bac+4 (master 1 ou ancienne maîtrise) » (Lépine, 2013, p. 81)*

Ces observations, généralisables au niveau européen d'après une enquête menée par 2000 professionnels dans toute l'Europe. Ainsi, le niveau de formation général et le diplôme, la spécialisation en communication et l'expérience en communication ainsi que le rattachement de plus en plus fréquent aux fonctions de management démontre des facteurs allant vers la reconnaissance de la qualification des communicants (Lépine, 2013, p. 81).

Tout comme dans les entreprises marchandes, la communication a pris une importance prépondérante dans la vie des organismes non-marchand en remplissant une fonction essentielle qui conditionne leur survie (Errecart, 2016), particulièrement lorsqu'il est question de construire une image pérenne et cohérente de l'organisation, et d'entretenir une relation entre la marque et son public, dans un contexte soumis aux suspicions et aux exigences (Lépine, 2013, p. 83).

La communication non-marchande comprend l'ensemble des communications du secteur public (services et administrations publiques) et du secteur privé (associations, coopératives, mutuelles et fondation) qui sont toutes deux centrées sur la mission et l'impact social qu'elle vise (Keela, 2023). Si elles se différencient toutes deux de la communication commerciale qui cible les consommateurs dans le but de les inciter à acheter des produits (Evelyne, 2022), elles adoptent cependant des stratégies de communication relativement différentes.

¹ L'Association des responsables de la communication des établissements de l'enseignement supérieur (ARCES, s. d.)

Sous le nom de communication publique, la communication du secteur public comprend trois types de communication : la communication institutionnelle, la communication de l'action publique et la communication d'intérêt locale (Evelyne, 2022). Elle va communiquer des informations sur elle-même (informations administratives officielles) et sur ce qu'elle entreprend (politiques publiques en cours, services offerts, droits et prestations disponibles, campagnes d'intérêt général, etc.). Elle va également communiquer pour l'intérêt général et informer le citoyen sur les initiatives locales qui lui permettront de se mettre en valeur et de mettre en valeur la vie associative de son territoire (Evelyne, 2022). Cette communication englobe toutes les entités et individus placés sous la supervision de l'État, tels que les communes, les provinces, les régions, les écoles publiques, les hôpitaux publics, etc. (Evelyne, 2022).

À côté, on retrouve la communication associative qui comprend aussi une part de communication institutionnelle qui permet d'affirmer l'identité et la légitimité de l'association dans le paysage social. Elle comprend aussi la communication de ses services disponible à un large public. Enfin, elle pourra aussi adopter la communication d'influence qui lui permettra de défendre ses convictions, d'exprimer ses revendications et de sensibiliser le public aux enjeux qui leur tiennent à cœur (Evelyne, 2022).

Cette dernière communication peut être militante, engagée dans l'intérêt d'une cause, sociale et solidaire, basée sur les valeurs humaines et citoyenne, ou elle peut aussi être orientée vers l'intérêt général, qu'il soit social, économique ou écologique (Evelyne, 2022).

La construction de l'identité correspond « aux processus, activités et événements à travers lesquels l'identité organisationnelle devient spécifique dans l'esprit des managers et des parties prenantes » (Mariaux & Reynaud, 2018)

Quel que soit le type de communication, l'identité de l'organisme serait étroitement liée à la satisfaction des parties prenantes. La communication impacterait d'ailleurs sur le renforcement de l'identification des parties prenantes avec l'identité de l'organisation (Mariaux & Reynaud, 2018), qui découle à la fois de l'image façonnée par la direction et de l'évaluation des parties prenantes vis-à-vis de l'organisme.

b) Objectif de la communication non-marchande

Dans le contexte de la communication d'entreprise, quelle que soit sa nature (entreprise marchande ou non-marchande), l'objectif principal demeure généralement le même : susciter une réponse de la part du public ciblé. Cependant, la communication au sein des organisations non-marchandes revêt une visée pragmatique différente, détournée de la recherche du profit.

En effet, les objectifs visés à travers les actions de communication sont souvent de sensibiliser, promouvoir, informer, mobiliser ou encore inciter à l'action en faveur d'une cause ou d'un objectif spécifique (Errecart, 2016). Contrairement aux entreprises marchandes, les organisations non-marchandes ont des objectifs plus altruistes, axés sur le bien-être social ou la résolution de problèmes sociaux, qu'Errecart illustre par les exemples suivants (Errecart, 2016) :

- **Sensibiliser** : sensibiliser et faire réfléchir le grand public par rapport à la mission/la cause de l'organisation afin de modifier ses comportements
- **Promouvoir** : promouvoir les biens et/ou services de l'association pour développer une notoriété et une image favorable
- **Informer** : informer l'opinion publique
- **Mobiliser** : mobiliser les différents intervenants de l'association (sympathisants, adhérents, bénévoles, salariés) autour d'une action, engager dans les activités de l'organisme via inscription, abonnement ou suivi
- **Inciter à l'action** : favoriser le financement des autorités ou les dons de donateurs

Le succès des organisations dont les objectifs sont autres que financiers repose sur la contribution désintéressée et l'engagement fort de leurs membres pour réussir leur mission. Ce succès dépend en grande partie de la qualité de l'investissement personnel des individus impliqués (Errecart, 2016).

c) **Audience cible des organismes non-marchand**

Les organisations non-marchandes interagissent avec une **multitude de parties prenantes**, incluant les donateurs ponctuels ou réguliers, les bénévoles, les bénéficiaires, les membres de la communauté, les groupes minoritaires, les groupes militants, les organismes de régulation, d'autres organisations sans but lucratif, (Gonçalves & Oliveira, 2022, p. 24), et bien sûr, le grand public.

Dans leur étude, Mariaux et Reynaud (2018) ont classé les parties prenantes en fonction de leur relation avec un organisme non-marchand en ce qui concerne l'échange de ressources et le niveau de dépendance, incluant les aspects financiers, physiques, humains, technologiques, organisationnels et de réputation pour en donner la forme suivante :

- **Apport en ressources humaines** : salariés et bénévoles
- **Apport en ressources marchandes** (financières, physiques ou technologiques) : fournisseurs et intermédiaires, des financeurs et donateurs
- **Apport en ressources organisationnelles** : fondateurs, dirigeants, associés, administrateurs, élus
- **Apport en ressources de réputation** : militants, syndicat, associations citoyennes, collectivités, administrations publiques
- **Dons de ressources dans une logique marchande** : clients, consommateurs,
- **Dons de ressources dans une logique non-marchande** : bénéficiaires dans un besoin économique, social ou environnemental
- **Dons de ressources dans une logique partenariale** : partenaires, adhérents, membres

Dans leur communication, les organismes doivent définir leur public cible, et en amont identifier leurs intérêts, leurs besoins et leur volonté ou non à rejoindre ou soutenir sa cause (Cartwright, 2020). Une fois le public cible déterminé, il sera plus facile de communiquer de manière ciblée. Identifier précisément et comprendre clairement son public cible permettra à l'organisme de toucher efficacement un large public en utilisant moins de ressources et d'augmenter le taux de réussite et d'engagement (Hoogendam, 2011, p. 14).

Si les organisations associatives reconnaissent que les membres attendent une expérience en ligne interactive et engageante, répondre à leurs attentes en termes de numérique, particulièrement pour les milléniaux, devient de plus en plus difficile, car c'est une génération qui utilise quotidiennement des smartphones pour accéder à l'information et interagir sur les réseaux sociaux, ce qui élève leurs attentes en matière d'engagement numérique (Ensync Corporation, s. d.).

Les milléniaux recherchent des associations dans lesquelles ils peuvent investir à la fois du temps et de la loyauté. Pour les associations, attirer ces jeunes membres est étonnamment simple : créer du contenu de perfectionnement professionnel accessible sur le Web avec une communauté de pratique (Ensync Corporation, s. d.).

Un conseil donné par Cartwright (2020) serait de tirer parti de la publication et de communiquer du contenu pertinent et utile sur les médias sociaux pour étendre la mission de l'organisme et attirer de nouveaux publics cibles. Chaque organisation adopterait alors une approche unique dans la façon dont elle raconte son histoire.

*Aside from the traditional methods of communicating or marketing a nonprofit's mission, **there are a number of new possibilities to choose from with social media**, including: creating a blog, commenting on existing blogs, participating in discussion groups, and posting status updates on social networking sites such as Facebook, Twitter, and LinkedIn. (Cartwright, 2020).*

L'utilisation d'une variété de médias est selon Cartwright un excellent moyen d'améliorer et d'élargir sa stratégie de communication, mais aussi d'élargir la portée de son public (Cartwright, 2020). Cependant, Hoogendam met en garde contre les forces de la technologie qui peuvent représenter un frein à la réception, notamment pour les personnes plus âgées ou qui ne sont pas à l'aise avec les nouvelles technologies (Hoogendam, 2011, p. 12).

d) Importance d'un message écrit clair

Le défi de communication pour les organisations non-marchandes est de rendre leur message clair pour leur public cible, afin qu'il puisse se sentir concerné par la mission et les valeurs de l'organisation (Hoogendam, 2011, p. 6). L'objectif est, comme on l'a dit, de susciter des émotions et d'inspirer une réaction ou provoquer un changement de comportement grâce au message (Keela, 2023). Pour atteindre cet objectif, l'organisme devrait maintenir une communication transparente de sa mission et de sa marque vers les bonnes audiences (Teak Media + Communication., s. d.).

L'idéal pour communiquer efficacement, c'est offrir quelque chose qui sera lié aux passions du public, que ce soit une histoire qui l'intéresse et lui donne quelque chose en retour, ou de nouvelles connaissances ou des expériences épanouissantes, comme le bénévolat peut apporter à ceux qui s'y engagent (Cartwright, 2020). Pour y arriver, elles peuvent notamment utiliser la narration, les anecdotes personnelles et l'imagerie pour se connecter avec leur public à un niveau plus personnel (Keela, 2023) mais elle ne doit pas perdre de vue que quel que soit le message, le public est censé le comprendre dès la première lecture (Tublin, 2021).

En effet, l'utilisation d'une écriture simple dans les communications d'entreprise favoriserait l'attention, la mémorisation, et la transmission de l'information à d'autres personnes de manière authentique, en plus de rendre la mission de l'organisation plus visible et accessible, tout en favorisant une approche plus inclusive (Tublin, 2021).

Un message clair et efficace serait, par exemple, qu'au lieu de se focaliser sur des problèmes et des statistiques pesantes, l'organisme privilégie la narration d'histoires basées sur les expériences vécues par les personnes qu'il soutient. Cela lui permettrait de diffuser un message positif en racontant les histoires d'un million de personnes, plutôt que de se centrer uniquement sur leur sort. Cette approche permet de susciter un engagement plus fort et une plus grande sensibilisation envers leur cause (Teak Media + Communication., s. d.).

En outre, si l'on prend le contexte d'une collecte de fonds, une communication claire résidera dans le développement de relations solides, l'établissement de la confiance et la création de liens émotionnels avec le public, le tout étant facilité par le choix des mots appropriés (Teak Media + Communication., s. d.). Errecart (2016) ajoute qu'une communication utilisée pour collecter des fonds est influencée par la concurrence et par la pression exercée par les médias. Ainsi, le lien entre professionnalisation de la communication et recherche de financements devient alors encore plus évident.

e) Choix des canaux de communication

L'élaboration d'un plan de communication et d'une stratégie permettra de soutenir le message et d'assurer la visibilité de l'organisation auprès du grand public, ce qui suscitera l'intérêt des médias et inspirera une action immédiate (Teak Media + Communication., s. d.).

Hoogendam avance que, quelle que soit la rigueur de la planification et de la communication, les médias auront toujours un impact sur la manière dont les enjeux et les messages seront déformés ou altérés lorsqu'ils parviennent au public. Pour éviter cette transformation du message par le média, il avance que le communicant doit comprendre les médias en question (Hoogendam, 2011, p. 19).

Chaque stratégie de communication adoptée visera à atteindre des publics spécifiques à des moments donnés. Des moyens de communication tels que les courriels, les bulletins électroniques, les magazines, les sites Web, les publicités, les médias sociaux, etc., offrent des opportunités pour mettre en œuvre ces stratégies de diffusion (Hoogendam, 2011, p. 23). Ainsi, en comprenant quelles stratégies conviennent le mieux à leurs publics cibles, l'organisme peut atteindre efficacement un large public malgré ses ressources limitées.

Selon le rapport des tendances des communications non-marchandes (Nonprofit Marketing Guide, 2022), la fréquence des communications est également un indicateur clé d'efficacité. Des messages qui ne parviennent pas régulièrement aux bonnes personnes rendraient difficile l'atteinte des objectifs de communication. Toutefois, nous considérons qu'il est essentiel de trouver un juste équilibre dans la fréquence des communications afin d'éviter que leur surabondance ne soit perçue comme excessive ou que leur rareté n'entraîne l'oubli de l'organisme de la part du public. Dans l'un ou l'autre des cas, cela pourrait engendrer un risque de désengagement.

f) Visibilité, confiance et engagement

La communication des organismes sans but lucratif implique une complexité considérable en termes d'objectifs, de publics et de ressources par rapport au secteur commercial (Gonçalves & Oliveira, 2022, p. 24). Selon Errecart, si le secteur non-marchand représenterait un nouveau modèle lié à des valeurs, un engagement et des actions dans le monde, il serait en réalité animé par un projet politique utopique : celui de rendre le monde meilleur qu'il ne l'est actuellement (Errecart, 2016).

Au niveau opérationnel, le manque de ressources humaines et matérielles peut avoir des conséquences sur la vie quotidienne de ces organisations, mais selon Gonçalves et Oliveira, pour légitimer leur rôle de « serviteurs de la société », le non-marchand doit particulièrement concentrer ses efforts de communication au niveau social pour préserver des normes éthiques élevées (Gonçalves & Oliveira, 2022, p. 24).

De façon générale, le secteur non-marchand attire un certain capital de sympathie et de confiance auprès du public (Errecart, 2016). Cependant, les grandes entreprises marchandes, en particulier les multinationales opérant à une échelle mondiale, disposent souvent de services de relations publiques bien développés pour gérer leurs interactions avec la presse et les médias. Ces services jouent un rôle vital dans la stratégie de communication de ces entreprises, leur permettant de maintenir une image positive et cohérente à travers le monde (Communication et démocratie, 2023). Parfois même, la communication est confiée à des agences spécialisées en communication (Errecart, 2016).

En comparaison, malgré leur capital de confiance, les petits organismes non-marchands rencontrent des difficultés à se faire remarquer face à ces grandes entreprises qui engagent un personnel avec une solide formation et une certaine expérience en communication institutionnelle ou d'entreprise (Errecart, 2016). Mais selon Lépine, les organisations non-lucratives ont un avantage notable au niveau de la perception du public, car celui-ci s'attend désormais à ce qu'une entreprise démontre un intérêt social dépassant largement la simple vente de produits et de services (Lépine, 2013, p. 83). Cette observation est confirmée par le baromètre de confiance Edelman qui ajoute que les consommateurs souhaitent des organisations qui reflètent des valeurs et des croyances, les employés veulent un but dans leur travail et les investisseurs se penchent sur la durabilité et l'engagement éthique en gage de santé et succès à long terme de l'entreprise (Edelman, 2020).

« Il y a un relatif désenchantement des marques, les gens ne croient plus tout ce que dit la marque : il faut prouver ! Et trouver une finesse de discours. » (Lépine, 2013, p. 83)

Selon les données recueillies dans le rapport du Baromètre de confiance Edelman, la capacité d'une entreprise, c'est-à-dire le degré de compétence perçue dans ses activités, ne contribue qu'à hauteur de 24% à son capital de confiance mesurable (Edelman, 2020). En revanche, l'intégrité, l'objectif et la fiabilité représentent 76% de cette mesure, ce qui démontre que, plus que la compétence, les dimensions éthiques jouent un rôle prédominant dans la détermination du capital de confiance dans l'entreprise.

La professionnalisation croissante du secteur non-marchand peut entraîner un décalage entre ce qu'elles communiquent, ce qu'Errecart appelle « le dire » et ce qu'elles accomplissent réellement, « le faire » (Errecart, 2016). Cela peut provoquer une certaine distance entre les actions concrètes et les messages véhiculés par l'organisation, et mettre à l'épreuve la transparence de l'organisme et la confiance des parties prenantes dans l'organisation qui tentera de rester fidèle à ses valeurs et à ses objectifs réels. Cette transparence même a été considérée comme problématique par des chercheurs qui ont examiné les besoins des organismes sans but lucratif en matière d'équilibre face au scepticisme des publics (Gonçalves & Oliveira, 2022, p. 24).

Or, quel que soit le secteur d'activité ou le type d'organisation, parmi les principales raisons des échecs des actions de communication, on retrouve, en première place, l'incohérence entre le discours et réalité de l'organisation et, en deuxième place, l'inadaptation du message à un public, ou plutôt « à des publics dont les attentes, les références culturelles, les perceptions, sont jugées clairement différenciées. » (Lépine, 2013, p. 76-77).

Si la première cause peut être liée aux actions concrètes, à la production, aux services, à la gouvernance, ou encore au mode de management interne de l'organisation, la seconde relève d'une erreur commise à l'égard de ce qui est considéré comme au cœur du métier de communicant (Lépine, 2013, p. 76-77).

En plus de provoquer un changement dans la perception du public à son égard, une organisation non-marchande qui « glisse » au-delà de sa mission, de ses objectifs initiaux, peut provoquer une surcharge sur ses activités et rendre ses processus inefficaces (Ensync Corporation, s. d.).

g) Mesure de l'efficacité des actions de communication

Dans le contexte actuel, les professionnels de la communication sont confrontés à un défi particulier, plus marqué que dans d'autres types d'organisations : **démontrer la valeur et l'efficacité de leurs actions de manière tangible et mesurable**. Cependant, bien que des ressources soient entièrement mobilisées pour engager des actions, rares sont celles qui permettent d'évaluer ces actions tant qualitativement que quantitativement (Lépine, 2013, p. 75).

Au sein des grandes entreprises, les communicants jouent un rôle prépondérant en surveillant et en gérant attentivement les taux de notoriété, en organisant des événements significatifs, en diffusant des communiqués de presse et en cherchant à accroître leur présence dans les médias. Leur responsabilité leur permet de gérer la projection de l'image externe de l'organisation, tout en exploitant pleinement les outils numériques à leur disposition (Errecart, 2016).

Cette tendance à quantifier et évaluer l'impact s'est également propagée dans certaines institutions publiques, notamment les universités et les hôpitaux qui ont été soumises à une importante importation d'outils de gestion, de procédures et de réorganisations issus du secteur privé (Lépine, 2013, p. 74).

Dans certaines petites collectivités ou institutions publiques, les contraintes budgétaires limitées et une prise de conscience plus récente de l'importance de la communication auraient conduit à la présence de chargés de communication moins expérimentés et/ou moins fréquemment formés spécifiquement dans le domaine (Lépine, 2013, p. 80). Leur prise de responsabilité serait davantage liée à une évolution de carrière et à des formations ponctuelles orientées vers l'acquisition de compétences techniques plus que communicationnelle.

Nous pensons que cette décision pourrait être à double tranchant puisqu'en recrutant des chargés de communication moins expérimentés et moins formés pour des raisons économiques, les organismes non-marchands se risquent à des stratégies de communication incohérentes, des erreurs dans les communications, des plans de communication réalisés à la hâte, voire pas réalisés du tout, et ce dû à un potentiel manque de connaissances spécialisées dans le domaine.

À côté du manque de formation spécialisée s'alignent le manque de ressource et un temps limité pour entreprendre les actions de communication. En effet, les organismes non-marchands opérant généralement avec des ressources financières restreintes, pourraient négliger le temps et l'attention à consacrer la communication. Cette contrainte peut encore une fois donner lieu à une communication hâtive ou lacunaire, entraînant ainsi des malentendus et des erreurs (Touch Stone Publishers LTD, 2023).

Pourtant, l'analyse des actions de communication liées aux objectifs est indispensable et permet d'évaluer la performance d'une campagne ou d'une stratégie globale. En les évaluant régulièrement (hebdomadairement ou mensuellement selon les besoins), les résultats de l'analyse permettront de réadapter les objectifs et d'aider l'organisation à progresser (Albarracin, 2020).

Quelle que soit l'activité, dès qu'il y a des objectifs, il y a de la mesure de performance (Damien, 2020). Grâce aux nouvelles technologies aujourd'hui, il est possible de mesurer les actions de communication, notamment grâce à des outils d'analyse tels que Google Analytics, Facebook Ads, Google Ads, etc.

Dans le contexte du web, il existe des mesures qui permettent d'évaluer les résultats d'une stratégie. Appelés « indicateurs de performance » ou « Key Performance Indicators » (KPI) en anglais, ils sont constitués d'informations, tant quantitatives que qualitatives, qui permettent de juger des progrès qu'une entreprise ou un projet a accompli ou doit accomplir en fonction des objectifs fixés (Damien, 2020). Les KPI peuvent être sous forme de nombre (volume, montant, coût, bénéfice, durée) ou de ratio (taux, part de marché) et permettront d'améliorer l'efficacité des supports (site internet, pages de réseaux sociaux), d'une action marketing en ligne (newsletter, campagne, publicité) ou d'une prospection (envoi d'e-mail) (Damien, 2020) ou encore les retombées médiatiques.

En parcourant plusieurs sources (Albarracin, 2020; Asselin, 2020; Damien, 2020; Gonzalo, 2022), nous avons dégagé une multitude de KPI permettant d'analyser l'impact des actions communicationnelles et l'atteinte des objectifs. Cependant, nous notons qu'avec la masse d'indicateurs de performance disponibles, l'organisme doit sélectionner judicieusement les KPI les plus pertinents en fonction de ses objectifs spécifiques de l'analyse. En se concentrant sur ces indicateurs clés, elle pourra obtenir des informations précieuses pour améliorer leurs performances en ligne et optimiser l'expérience de son public cible (Damien, 2020).

Il existe des KPI pour mesurer et évaluer diverses variables, en voici quelques exemples :

- **l'atteinte du public** : nombre de personnes atteintes via un #, nombre d'internaute par profil socio-démographique, nombre de formulaires ou questionnaires remplis
- **les conversions**, c'est-à-dire la réalisation des actions attendues de la part du public cible : ex. taux ou nombre de conversions, taux de clics, taux de rebond, taux d'inscription, nombre de téléchargements de contenu, nombre de ventes, taux de bénéfices liés, nombre de financements, dons ou adhésion
- **la performance d'un contenu web** : durée passée sur le site ou sur une page, nombre de pages consultées
- **la fidélisation** : pourcentage de visiteurs
- **l'audience** : nombre d'impressions, nombre d'abonnés
 - **son engagement** : taux d'interaction, nombre de j'aimes, partages, commentaires, mentions, sauvegarde sur les réseaux, volume d'abonnés
 - **son acquisition** : Cout d'acquisition nécessaire par client potentiel
 - **sa satisfaction** : taux de sentiments positifs ou négatifs associé à la campagne, taux de notoriété ou de visibilité, nombre des retours ou commentaires, qualité des retours ou commentaires
- **la qualité de l'information** : nombre de mots clés associés à une campagne, pics de conversation liés à un thème d'une campagne, taux d'ouverture et lecture des communications, taux de désabonnement
- prise en compte des **médias** entre également en jeux : quantité et qualité de la couverture médiatique générée

Tous ces KPI permettent d'évaluer dans quelles mesures les actions en lien avec les objectifs de communication ont été atteints. Cette mesure et cette évaluation des actions de communication entreraient dans l'équation lorsqu'il est question de communication efficace et réussie. En comprenant l'importance des KPI et en les utilisant de manière appropriée, les professionnels de la communication peuvent s'assurer que leurs efforts sont cohérents, pertinents et contribuent au succès global de leur organisme.

B. Conclusion

Pour conclure, nous avons vu dans cette partie que le secteur non-marchand était constituée d'organismes qui se consacrent à fournir des biens ou des services à la collectivité, sans pour autant chercher à maximiser leurs profits financiers. Ce sont des entités qui s'appuient majoritairement sur des ressources autres que la vente, telles que des financements publics, comme les subsides, et/ou des ressources volontaires comme les dons et le bénévolat. Nous avons vu que bien que ce soit généralement vu différemment, le rôle du non-marchand relève d'une importance capitale puisqu'il permet la prestation de services essentiels contribuant au bien-être social.

Les pouvoirs publics jouent un rôle déterminant dans la distinction entre le secteur public et le secteur privé du secteur non-marchand. En effet, l'État lui confie des secteurs-clés tels que l'éducation, la santé et l'action sociale pour garantir la fourniture de biens et de services d'intérêt général.

Nous avons vu que le côté privé du secteur non-marchand se décline en deux composantes : l'économie sociale et le secteur associatif. L'économie sociale est guidée par des objectifs sociaux et environnementaux plutôt que par la recherche de profits financiers, et le secteur associatif, lui, regroupe des associations sans but lucratif et d'autres organisations qui répondent aux besoins collectifs tout en encourageant la participation citoyenne et la solidarité. Le côté public quant à lui est constitué d'entreprises, de services et d'administrations publiques à finalité non-marchande ou mixte.

Malgré leurs différences, tous ces secteurs partagent la même philosophie qui consiste à rechercher des avantages sociaux plutôt que financiers. Ainsi, le secteur non-marchand joue un rôle primordial dans l'économie belge en créant de la richesse, en favorisant l'emploi et en comblant les lacunes laissées par les modèles de gestion traditionnels, ce qui favorise l'inclusivité sociale et une répartition équitable des bénéfices. La gestion désintéressée de ce secteur se concentre sur la création de valeur sociale, ce qui en fait un moteur essentiel pour le développement économique.

En raison de sa finalité sociale plus qu'économique, la communication non-marchande peut représenter un enjeu de taille. Dans la seconde partie, nous nous sommes penchée sur la professionnalisation de la communication non-marchande, mettant en évidence son rôle essentiel dans la construction d'une image cohérente et durable des organisations. Nous avons abordé les enjeux, les objectifs, ainsi que les publics cibles et souligné l'importance d'un message clair à travers les médias pertinents. Nous avons également vu que la visibilité, la confiance et l'engagement sont des éléments déterminants pour le succès de la communication dans ce domaine.

Un aspect important de la communication non-marchande porte sur l'identification des parties prenantes et la compréhension de leur relation avec l'organisation, ce qui permet de mieux cibler le message. La communication non-marchande est en effet une communication altruiste, axée sur le bien-être social, qui a pour objectif de sensibiliser, informer, mobiliser et inciter à l'action en faveur d'une cause spécifique.

Chacun de ses objectifs pourra être lié à une cible dont la nature de la contribution et le niveau de dépendance à l'organisme peut varier. La contribution peut consister en un apport de ressources de l'externe en interne, qui peut être humain, marchand, organisationnel ou réputationnel, et le niveau de dépendance relève davantage du don de ressources de l'interne vers l'externe selon une logique marchande, non-marchande ou partenariale. Cette classification met en évidence le rôle essentiel que chaque groupe de parties prenantes joue dans la réalisation de la mission de l'organisation et souligne la nécessité d'une approche stratégique, adaptée aux besoins et aux motivations spécifiques de chaque groupe, pour renforcer les relations avec ceux-ci. Nous avons ce qui apparaît comme un écosystème dynamique et interconnecté, où chaque interaction et chaque contribution joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Faire participer activement ses membres, internes ou externe, via une expérience numérique engageante contribue à la construction de cette relation. Cela nécessite par ailleurs la publication de contenus pertinents sur divers médias pour étendre leur mission et attirer de nouveaux publics. Cependant, nous avons aussi vu que l'utilisation des avancées technologiques se doit d'être stratégique pour optimiser l'impact de la communication.

Un message clair et pertinent contribue aussi à susciter l'intérêt du public cible et à renforcer l'engagement envers la cause de l'organisme. Une écriture simple et accessible favorisera l'attention, la mémorisation et la transmission de l'information, rendant ainsi la mission de l'organisation plus visible, inclusive et attrayante. Et un choix des canaux de communication pertinent pourra aider à cette transmission pour assurer la visibilité de l'organisation et la diffusion efficace du message. En outre, un équilibre entre la fréquence des communications doit être trouvé pour éviter la surabondance ou la rareté des communications, ce qui pourrait entraîner un désengagement du public, bien que, dans tous les cas, l'alignement entre les actions réelles de l'organisation et la communication reste essentiel pour maintenir la confiance du public. Une incohérence entre le discours et les actions concrètes pourrait entraîner l'inefficacité de la communication et nuire à la réputation de l'organisme.

Enfin, nous avons vu l'importance que revêt l'évaluation des actions de communication. Grâce à divers indicateurs de performance, aussi appelés « Key Performance Indicators » (KPI), les communicants auront la possibilité d'évaluer l'efficacité de leur stratégie de communication et leur influence sur leur audience. De plus, ils seront en mesure d'établir si les objectifs fixés sont atteints en se basant sur les résultats obtenus. Une analyse régulière de ces résultats les aidera à réadapter, si nécessaire, leurs stratégies de communication pour garantir une certaine cohérence et ainsi mener son organisme vers le succès.

PARTIE II : METHODOLOGIE

I. Introduction

Ce travail marque le point de départ de notre exploration des pratiques des chargés de communication et de toute personne responsable de la communication au sein d'un organisme non-marchand en Belgique. Notre objectif est d'acquérir une meilleure compréhension des aspects de la communication qui ne sont pas axés principalement sur la vente de biens et/ou de services.

Dans la première partie de notre mémoire, nous avons approfondi nos connaissances sur plusieurs thèmes liés à notre sujet de recherche : la rédaction en milieu professionnel, le chargé de communication en tant que rédacteur professionnel, la clarté et l'efficacité des écrits professionnels et la communication dans le secteur non-marchand.

Nous avons commencé avec la rédactologie en tant que discipline qui analyse les pratiques d'écriture en milieu professionnel, notamment en explorant les différents domaines qui s'y intéressent. Nous avons décrit les étapes du processus d'écriture et identifié les compétences et connaissances requises pour un rédacteur qui s'engage dans un acte d'écriture.

Nous nous sommes ensuite concentrée sur le rédacteur lui-même et les différents rôles qu'il peut adopter en fonction du contexte professionnel dans lequel il évolue. Nous avons établi un lien entre le rôle du rédacteur et celui du responsable de communication, soulignant que l'écriture dans ce métier est souvent guidée par des objectifs pragmatiques. Cela signifie que la rédaction vise généralement à atteindre un objectif spécifique, en reliant souvent le client mandant de l'écrit à son destinataire, dont la relation doit être prise en compte dans la production.

Notre mémoire s'intéressant aux pratiques de rédaction claire, nous avons examiné en détail cette notion de clarté, qui constitue un défi important pour les rédacteurs et qui peut avoir un impact significatif sur l'efficacité de la communication. En d'autres termes, la réalisation des objectifs liés à la production est influencée par la manière dont le message est communiqué.

Pour comprendre le troisième concept central de notre mémoire, le secteur non-marchand, nous l'avons défini, nous avons identifié ses composantes et examiné ses contributions, avant d'analyser comment les organisations au sein de ce secteur communiquent. Nous avons exploré les défis auxquels le secteur est confronté, ainsi que les objectifs et le public cible spécifiques au secteur non-marchand. Nous avons également souligné l'importance d'un message écrit clair et du choix approprié des canaux de communication.

Enfin, nous avons traité des notions de visibilité, de confiance et d'engagement, et conclu en présentant une classification des différentes variables permettant d'évaluer l'efficacité des actions de communication menées par un professionnel de la communication.

A. Objectifs de la recherche

Pour renforcer les fondements évoqués dans notre section théorique, nous avons décidé d'explorer ces concepts de manière plus concrète en nous tournant directement vers l'objet de notre recherche. Cette approche nous a donc conduite à collecter des informations auprès des principaux acteurs concernés, à savoir les chargés de communication. Grâce à leur contribution, nous recueillerons et analyserons leurs témoignages sur les pratiques qu'ils adoptent en matière de rédaction claire au sein des organisations non-marchandes pour lesquelles ils travaillent. À l'issue de l'analyse, nous tenterons de formuler des recommandations à l'intention des chargés de communication du secteur dans l'optique de contribuer à l'amélioration de leurs pratiques d'écriture dans leur organisme. Nous espérons également bénéficier de cette analyse pour notre future expérience en tant que communicante.

À travers notre analyse, nous poursuivons quatre objectifs généraux :

1. Déterminer le profil socio-démographique et le profil professionnel des chargés de communication du secteur non-marchand, ainsi que l'environnement dans lequel ils évoluent.
2. Identifier les compétences de rédactions importantes et comprendre les pratiques liées à la communication de contenu clair au sein du secteur non-marchand.
3. Identifier les principales audiences de la communication non-marchande, analyser les pratiques en fonction des canaux de communication et les enjeux liés à la formulation de messages clairs.
4. Comprendre les perceptions des chargés de communications en matière d'efficacité et d'atteinte des objectifs communicationnels.

B. Choix de la méthodologie

Pour répondre à ces objectifs et comprendre les pratiques de communication claire chez les chargés de communication dans les organismes non-marchands, nous avons mis en place une démarche méthodologique basée sur une approche exploratoire. En effet, le secteur du non-marchand ne faisant pas l'objet d'études rigoureuses comme tel peut être le cas pour le secteur marchand, nous avons adopté une démarche visant à récolter le plus d'information possible qui nous permettrait ultérieurement de dégager des tendances ou des similitudes parmi les pratiques des répondants.

Pour récolter ces informations, nous avons élaboré un questionnaire en ligne à l'aide de Microsoft Form que nous avons ensuite diffusé par courrier électronique auprès de chargés de communication œuvrant dans divers organismes non-marchands. Pour identifier ces participants, nous avons rassemblé une liste d'organismes non-marchands provenant de sources telles que le site de l'économie sociale, l'Agence pour le non-marchand ainsi LinkedIn.

L'enquête en ligne comprend 40 questions² et prend entre 20 et 40 minutes pour être complétée, en fonction des participants. Elle combine des questions fermées – qui permettront d'obtenir des données quantitatives – et des questions ouvertes, visant à recueillir des informations qualitatives susceptibles d'approfondir notre compréhension des réponses fournies dans les questions fermées.

Les questions fermées nous permettront de récolter des données quantitatives concernant le profil des chargés de communication et leur environnement de travail, leurs compétences et pratiques de rédaction, les types d'audience et les canaux impliqués dans la communication de l'organisme, les objectifs de communication et les méthodes d'évaluation de l'efficacité communicationnelle. Quant aux questions ouvertes, elles nous permettront de mieux comprendre le chargé de communication, son expérience et ses perceptions vis-à-vis de la rédaction dans le milieu non-marchand. Elles permettront aussi de mieux préciser l'activité et les missions de l'organisme.

En ce qui concerne les pratiques et les compétences, les questions ouvertes donneront la possibilité au chargé de communication de s'étendre sur l'importance de certaines compétences et pratiques. Elles permettront également de comprendre les difficultés rencontrées vis-à-vis de certains processus et pour certains supports, ainsi que la façon dont ces difficultés sont surmontées. Enfin, elles laisseront la possibilité au chargé de communication de s'étendre sur l'efficacité de sa communication, ses méthodes d'évaluation et la perception de son public cible vis-à-vis de son organisme. Ces questions ouvertes permettront une analyse plus qualitative des données fournies par les participants et permettront d'établir des tendances en fonction des profils ou des secteurs.

Afin d'avoir un avis externe de la part d'un expert en communication, nous avons sollicité l'expertise d'une responsable de communication au sein d'une ASBL dans l'optique de garantir la pertinence de nos questions en relation avec les réponses recherchées.

Initialement, notre objectif était de recueillir les réponses de 60 participants. Cependant, face à notre difficulté à collecter ce montant dans les délais requis, cette analyse comparera les données de 40 participants qui ont répondu dans la période du 24 juillet au 9 août. Si ce nombre ne permet pas d'établir des tendances précises en ce qui concerne les différents types d'organisme non-marchand, il reste cependant pertinent pour comprendre les pratiques de communication claire dans ce secteur. En effet, ce domaine, qui en plus de ne faire l'objet de peu d'études scientifiques, est financièrement limité et dépend en grande partie de la perception du public à son égard.

² Cf. Annexe 1 – Questionnaire vierge

Pour mener à bien cette partie pratique, nous avons opté pour une approche inclusive et n'avons pas restreint notre étude à un secteur spécifique du non-marchand. L'échantillon est cependant constitué de 37 chargés de communication travaillant dans des ASBL actives dans divers secteurs d'activité et 3 chargés de communication dans d'autres types d'organisme (CPAS, Mutuelle et coopérative). Il y aura donc une grande diversité tant en matière de profils que d'environnements de travail qui partagent néanmoins des expériences et des responsabilités communes, à savoir la prise en charge d'activités de communication au sein d'un organisme non-marchand. Nous nous efforcerons, si nécessaire, de les catégoriser pour les besoins de notre enquête.

Nous espérons que cette approche nous permettra de saisir une vision générale des pratiques de communication claire dans le secteur non-marchand, en prenant en compte sa diversité.

La partie suivante présentera le choix des données que nous avons décidé d'analyser dans le cadre de cette recherche et la façon dont nous avons analysé ces données.

C. Choix et collecte des données

Lorsque nous avons atteint le seuil de 40 répondants³ pour notre étude, nous avons entrepris le processus de compilation et d'analyse des données recueillies. Pour ce faire, nous avons commencé par télécharger l'ensemble des données dans un fichier Excel⁴, ce qui nous a permis de centraliser et de structurer les informations pour une analyse ultérieure.

Étant donné que notre recherche englobe à la fois des données quantitatives et qualitatives, nous avons adopté une approche différenciée pour leur traitement. Pour les questions fermées, axées sur des réponses à choix multiples, nous avons opté pour une analyse quantitative approfondie. Cette démarche consistait à croiser les données pertinentes à l'aide de tableaux croisés dynamiques, afin de générer des graphiques et des diagrammes illustrant clairement nos résultats. Ces représentations visuelles nous ont permis de mettre en évidence des tendances et des corrélations au sein des données quantitatives.

En ce qui concerne les questions ouvertes, où les répondants étaient libres de fournir des réponses détaillées, nous avons privilégié une approche qualitative. Nous avons minutieusement examiné et comparé chaque réponse pour identifier des similitudes et des points communs. Cette démarche nous a permis de créer des liens et de dégager des tendances au sein des réponses qualitatives. Dans certains cas, nous avons effectué une analyse des données brutes, en examinant chaque réponse individuellement, tandis que dans d'autres cas, nous avons procédé à un tri et à un regroupement des données afin de construire des figures, des graphiques ou des tableaux représentant les informations analysées.

³ Cf. annexe 2 – Réponse du répondant 1 au répondant 40

⁴ Cf. annexe 3 – Tableau Excel d'analyse des données

Qu'il s'agisse de données quantitatives ou qualitatives, notre démarche se veut d'être rigoureuse. Chacune de nos conclusions a été étayée par une analyse approfondie des données collectées, et nous avons constamment établi des liens avec les concepts théoriques abordés dans la partie précédente de notre étude. Cette cohérence entre nos découvertes empiriques et notre cadre conceptuel a permis de renforcer la crédibilité et la validité de nos résultats, tout en contribuant à l'avancement de notre compréhension du sujet étudié.

Dans la première phase de notre étude, notre enquête a été axée sur la compréhension approfondie des participants. Nous avons consacré nos premières questions à définir le profil des répondants, ce qui englobe des aspects socio-démographiques, professionnels et organisationnels. Cette démarche nous a permis de cerner clairement les personnes impliquées, tant par rapport à leur profil socio-démographique que par rapport à leur rôle au sein de leur organisme.

Par la suite, notre attention s'est portée sur l'examen des données liées aux pratiques et aux compétences des répondants. Nous avons sondé leur rôle en tant que rédacteurs, évalué leur maîtrise des normes de clarté rédactionnelle, analysé leurs compétences en rédaction ainsi que leur processus de production. Cette phase nous a permis de sonder en profondeur les compétences et les pratiques spécifiques qui influencent la qualité de leurs écrits.

La question suivante a été axée sur l'analyse de leur audience cible, des canaux de communication qu'ils utilisent, du contenu de leurs messages ainsi que de l'équilibre entre le fond et la forme dans leurs communications.

Enfin, nous avons dirigé notre attention vers les objectifs poursuivis par les organismes à but non lucratif, les actions de communication alignées avec leurs supports de diffusion, l'évaluation des retombées ainsi que l'impact perçu sur l'efficacité des actions menées et la confiance instaurée auprès des parties prenantes. Cette dernière phase de collecte d'informations s'est concentrée sur la mesure concrète des résultats et des effets des stratégies de communication mises en œuvre.

Dans the prochaine section, nous fournirons une analyse plus approfondie des informations qui seront examinées. Les méthodes de présentation et d'analyse de ces données seront expliquées plus en profondeur la partie « analyse », dans les parties correspondantes.

1. Données sur le profil

Dans la première partie de notre étude, nous récolterons des données liées au profil des chargés de communication et au contexte non-marchand. Nous commencerons par nous assurer que le répondant est bien en charge de la communication d'un organisme non-marchand. Une réponse positive lui permettra d'accéder au reste du questionnaire.

La première section s'intéressera au profil socio-démographique du répondant. Nous collecterons des données telles que l'âge, le sexe, le périmètre d'activité, la langue maternelle ainsi que le parcours de formation des répondants en lien avec leurs compétences en communication. Les premières questions seront présentées et analysées comme suit :

Question	Proposition de réponse	Analyse
Quel est votre sexe ? *	- Homme - Femme - Autre	Quantitative Graphique
Quel est votre âge ? *	- Entre 18 et 25 ans - Entre 26 et 35 ans - Entre 36 et 50 ans - Plus de 50 ans	Quantitative Graphique
Dans quelle région de Belgique francophone exercez-vous votre activité de chargé de communication ? *	- Région de Bruxelles-Capitale - Wallonie - Flandre - Wallonie et Flandre - Région de Bruxelles-Capitale et Wallonie - Région de Bruxelles-Capitale et Flandre - Autre	Quantitative Graphique
Quelle est votre langue maternelle ? *	- Français - Néerlandais - Anglais - Autre	Quantitative Graphique
Avez-vous obtenu un diplôme ou un certificat en lien avec votre fonction et vos compétences en communication ? *	- Oui - Non	Quantitative Graphique
Si oui, quelle formation avez-vous suivie ? (Précisez si "autre")	- Bachelier en communication de type court - Bachelier en communication de type long - Master en communication - Bachelier en information et communication - Master en information et communication - Formation en communication en promotion sociale - Autre	
Si non, pouvez-vous décrire en quelques lignes votre parcours de formation et la manière dont vous avez acquis vos compétences en communication ?	- [Question ouverte]	Qualitative

Les questions liées au diplôme seront proposées d’abord sous forme de question fermée puis une question ouverte pour les personnes qui ont un parcours qui n’est pas en lien avec la communication. Pour ces derniers, nous analyserons les réponses à l’écrit.

Nous analyserons ensuite leur profil professionnel en recueillant des données sur le titre précis de leur fonction et le nombre d’années d’expérience en tant que chargé de communication, à la fois dans le secteur non-marchand et dans l’ensemble de leur carrière. Les questions seront formulées comme suit :

Question	Proposition de réponse	Analyse
Quel est le titre de votre fonction ? *	- [Question ouverte]	Quantitative Tableau récapitulatif
Combien d’années d’expérience avez-vous en tant que chargé de communication ? `*`	- Entre 0 et 2 ans d’expérience - Entre 3 et 5 ans d’expérience - Entre 6 et 10 ans d’expérience - Entre 11 et 15 ans d’expérience - Plus de 15 ans d’expérience	Quantitative Graphique
Combien d’années d’expérience avez-vous en tant que chargé de communication dans le secteur non-marchand ? `*`	- Entre 0 et 2 ans d’expérience - Entre 3 et 5 ans d’expérience - Entre 6 et 10 ans d’expérience - Entre 11 et 15 ans d’expérience - Plus de 15 ans d’expérience	Quantitative Graphique

Pour la dernière analyse liée au profil, nous nous pencherons sur l'environnement de travail des chargés de communication, qu'il s'agisse d'une coopérative, d'une ASBL, d'une mutuelle, d'une fondation, ou tout autre type d'organisme non-marchand. Nous évaluerons la taille de cet organisme, son secteur d'activité et ses objectifs. De plus, nous examinerons les langues utilisées au sein de l'organisme ainsi que le type de ressources sur lesquelles il s'appuie, qu'elles soient marchandes, non-marchandes ou mixtes. Les questions se présenteront et seront analysées comme suit :

Dans quel type d'organisme non-marchand travaillez-vous ? (Précisez si "autre") *	- Coopérative - Association sans but lucratif - Mutuelle - Fondation - Autre	Quantitative Graphique et croisement avec le type de ressource
Dans quelles langues êtes-vous amené à rédiger pour votre organisme ? (Précisez si "autre") *	- Français - Néerlandais - Anglais - Autre	Quantitative Graphique
Pouvez-vous donner une brève description de l'activité et des objectifs de votre organisme ? *	- [Question ouverte]	Qualitatif/Tableau récapitulatif et catégorisation des réponses par thème
Quelle est la taille de l'organisme pour lequel vous travaillez ? *	- Moins de 10 travailleurs - Entre 10 et 50 travailleurs - Entre 51 et 100 travailleurs - Entre 100 et 200 travailleurs - Plus de 200 travailleurs	Quantitative Graphique
De quel type de ressources votre organisme dépend-il ? *	- Ressources marchandes uniquement (bénéfices liés à la vente de biens/services) - Ressources non-marchandes uniquement (Subsides, subventions, primes à l'emploi, dons, cotisations, bénévolat, Sponsoring, etc.) - Ressources mixtes (combinaison de ressources marchandes et non-marchandes)	Quantitative Graphique et croisement avec le type d'organisme

2. Données sur les pratiques et compétences

Cette deuxième partie de l'étude se concentrera sur les compétences de rédaction des chargés de communication, ainsi que leurs pratiques et processus de rédaction au sein de l'entreprise, en s'intéressant dans un premier temps à la façon dont les chargés de communication se perçoivent en tant que rédacteurs dans leur profil de fonction. Nous proposerons donc les définitions du rédacteur professionnel, technique et fonctionnel et leur demanderont de choisir le type de rédacteur correspondant le plus à leur profil de fonction. Nous analyserons cette question en séparant les répondants qui ont une formation liée à leurs compétences de communicant et ceux qui n'en ont pas. Pour la première catégorie, nous tenterons de voir si les rédacteurs se voient comme des rédacteurs professionnels ou comme un autre type de rédacteur. Pour la deuxième catégorie, nous tenterons de voir à quel type de rédacteur ils s'associent et les raisons de cette association. L'objectif sera de confirmer ou d'infirmer les définitions établies dans notre partie théorique.

Les questions suivantes demanderont au répondant de proposer le plus grand enjeu lié à la communication écrite claire pour un organisme non-marchand. Ensuite, nous sonderons sur le niveau de confiance des chargés de communication dans leur capacité à rédiger de manière claire en leur demandant de s'évaluer d'une échelle de 1 à 5 et analyserons l'influence du profil et de l'expérience sur l'application des pratiques de communication claire. (Ces questions ont été analysées, mais pas reportées dans le présent travail, car nous les avons jugées comme moins pertinentes comparées à d'autres questions).

Nous avons posé plusieurs questions liées aux compétences et au processus de rédaction. Nous avons notamment demandé aux répondants d'évaluer certaines compétences liées à la rédaction de contenu :

- Excellente maîtrise de la langue française
- Compétences en recherche et collecte d'informations
- Esprit de synthèse et capacité à organiser les idées
- Capacité à travailler sous pression et à respecter les délais
- Capacité à s'adapter aux normes de communication et des bonnes pratiques de l'organisme
- Maîtrise des outils de rédaction et de traitement de texte
- Compétences en révision et en correction de contenu
- Compétences en traduction de contenu

Ces propositions, issues de la partie théorique, seront proposées sous forme d'échelle de Likert allant de « Pas du tout important » à « Très important ». Nous laisserons également la possibilité au rédacteur de proposer d'autres compétences qu'ils jugent importantes. Nous recenserons ces compétences dans un tableau en fonction du type de compétence concerné et ferons encore une fois une analyse en lien avec les travaux mentionnés dans la partie théorique.

Pour le processus de rédaction, nous étudierons le temps alloué à chaque étape qui le constitue. Ici encore, cette question est formulée sur base du processus de rédaction mentionné dans la partie théorique. Nous demanderons aux répondants le temps qu'ils consacrent aux étapes du processus de rédaction proposé sur une échelle de Likert allant de « Pas de temps » à « Très longtemps ». Nous demanderons le niveau de satisfaction (Pas du tout satisfait/Pas satisfait/Moyennement satisfait/Satisfait/Très satisfait) des chargés de communication concernant leurs écrits ainsi que les raisons de cette satisfaction, mais ces données ne seront pas mentionnées dans le travail. Nous demanderons aussi si les répondants ont un processus de rédaction précis. En raison des réponses très diversifiées, nous avons décidé que les analyser prendrait un temps d'analyse considérablement long et périlleux.

3. Données sur l'audience, les canaux et les messages

L'objectif global ici est de mettre l'accent sur les difficultés spécifiques rencontrées dans la rédaction de supports écrits, ainsi que les stratégies et ressources utilisées pour améliorer la clarté de la communication. Les données qui nous intéressent dans cette troisième partie couvrent en premier les principales audiences ciblées par les organismes non-marchands dans leur communication.

Sur base de notre partie théorique, nous avons proposé neuf types audience cible et avons laissé la possibilité d'en ajouter.

- Bénéficiaires
- Donateurs
- Partenaires
- Bénévoles
- Grand public
- Institutions publiques/Entités gouvernementales
- Acteurs politiques
- Médias
- Membres de l'organisme
- Autre

Nous intéresserons ensuite aux supports de communication et examinerons la fréquence à laquelle certains types de supports écrits sont rédigés et les difficultés rencontrées par les chargés de communication lors de la rédaction de ces supports. Nous avons proposé les supports que nous avons estimé être les plus récurrents et les plus susceptibles d'être rédigés par les répondants :

- Newsletter externe (en ligne)
- Publications sur les réseaux sociaux
- Articles de blog
- Communiqués de presse
- Contenu web/Page web
- Courriels électroniques
- Catalogue/Journaux/Magazines d'entreprise

- Affiches/flyers
- Brochures/Dépliants
- Présentations PowerPoint
- Rapports d'entreprise/Rapports annuel
- Lettres/Documents administratifs
- Procédures et manuels d'utilisation
- Modes d'emploi/Notices
- Messages instantanés sur les réseaux sociaux

Les différentes fréquences de rédactions seront proposées sur une échelle de Likert proposant six temporalités :

- Jamais
- Très rarement (moins de 2 fois par an)
- Rarement (Entre 2 et 5 fois par an)
- Souvent (Entre 5 et 10 fois par an)
- Régulièrement (Entre 10 et 20 fois par an)
- Très régulièrement (Plus de 20 fois par an)

À l'issue de cette question, nous analyserons dans un graphique le niveau de satisfaction lié aux étapes de rédaction en fonction du niveau de confiance lié à la capacité à écrire clairement.

Pour continuer avec la rédaction de support, nous demanderons aux répondants d'évaluer, sur une échelle de Likert, le niveau de difficulté (Très difficile à appliquer/Difficile à appliquer/Moyennement difficile à appliquer/Facile à appliquer/Très facile à appliquer) associé à l'application de certaines normes de communication claire parmi une liste que nous leur aurons proposée, issue de la littérature. Pour les normes perçues comme étant difficiles ou très difficiles à appliquer, nous chercherons à comprendre les raisons sous-jacentes à ces difficultés en leur demandant une courte justification.

Nous analyserons et comparerons toutes les justifications pour en dégager des tendances et établir des corrélations avec les informations issues de la partie théorique. Nous nous intéresserons aussi aux outils, ressources ou astuces mis en place pour surmonter ces difficultés que nous analyserons sous forme de tableau pour déterminer s'il y a des récurrences dans les mentions de certaines approches.

Nous clôturerons cette partie liée aux supports en nous pencherons brièvement sur l'importance accordée au fond et à la forme dans les différents canaux de communication utilisés par les organismes non-marchands. Nous leur demanderons donc quel(s) aspect(s) ils privilégient pour garantir la clarté de leur communication : le fond, la forme, les deux ou N/A.

4. Données sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs communicationnels

Cette dernière partie s'intéressera aux objectifs de communication du secteur non-marchand, à l'utilisation des divers supports pour atteindre ces objectifs, et à l'évaluation de l'efficacité de leurs actions. Nous mettrons aussi l'accent sur la confiance des parties prenantes et chercherons à mieux comprendre leur perception personnelle de l'impact de la communication dans ces organismes et son rôle dans la réalisation de leurs missions. Pour y parvenir, nous nous analyserons les aspects suivants :

- Sensibiliser le public à la mission de l'organisation
- Promouvoir des programmes ou des services de l'organisme
- Collecter des fonds et mobiliser les donateurs
- Diffuser des informations pertinentes sur un sujet particulier
- Créer une image de marque positive pour l'organisation
- Engager la communauté et les parties prenantes
- Influencer les décideurs politiques ou les autorités
- Autre

Nous évaluerons la pertinence des différents supports de communication (Pas du tout pertinent/pas pertinent/peu pertinent/pertinent/très pertinent/N/A) dans la réalisation des objectifs fixés et leur contribution à l'efficacité de la communication.

Nous analyserons les critères utilisés pour évaluer les actions de communication, ainsi que l'évaluation globale de leur efficacité. Nous chercherons, par le biais de cette question, à comprendre comment les organismes mesurent les résultats de leurs efforts de communication. Nous avons sélectionné les variables suivant parmi celles détaillées dans notre partie théorique :

- Atteinte des objectifs de communication fixés
- Augmentation de la notoriété ou de la visibilité
- Retours ou commentaires du public cible ou des bénéficiaires
- Feedback direct des destinataires ou des publics cibles (via sondage)
- Couverture médiatique générée
- Nombre de visiteurs sur le site web
- Nombre de vues, like, partages ou commentaires sur les réseaux sociaux
- Nombre de dons ou de financements
- Nombre de téléchargements de documents ou de ressources
- Taux de clics sur les liens
- Taux d'ouverture, lecture des communications (emails, newsletters, etc.)
- Taux de conversion ou d'action à la suite de la communication (dons ou adhésion)
- Taux d'engagement des parties prenantes
- Taux de bénéfices liés à la vente de biens ou services
- Je n'évalue pas mes actions de communication
- Autre

Enfin, nous évaluerons le degré de confiance accordé par les parties prenantes envers l'organisme et ses missions, en lien avec les actions de communication entreprises.

La dernière partie du questionnaire remercie les répondants et demande leur accord pour être contacté pour fournir des précisions supplémentaires liées à l'enquête en les invitant à remplir leurs coordonnées si tel est le cas. Nous avons aussi laissé un cadre pour les suggestions ou recommandations ainsi qu'un cadre pour recenser leurs remarques ou précisions éventuelles concernant le questionnaire.

II. Conclusion

En conclusion, ce travail de recherche constitue en une exploration très approfondie des pratiques de communication au sein des organismes non-marchands en Belgique, en se concentrant sur le rôle des chargés de communication.

La première partie du mémoire a établi les bases théoriques en abordant divers domaines pertinents et cette deuxième partie exposera les objectifs de la recherche, qui visaient à explorer concrètement les pratiques des chargés de communication au sein des organismes non-marchands. Quatre objectifs généraux ont été établis, allant de la détermination des profils des chargés de communication à l'identification des compétences et pratiques de rédaction, en passant par l'analyse des publics cibles et des canaux de communication, ainsi que la compréhension de l'efficacité et des critères d'évaluation.

La méthodologie choisie pour répondre à ces objectifs est exploratoire, avec la collecte de données à travers un questionnaire en ligne comportant des questions fermées et ouvertes. L'échantillon, bien que composé de 40 participants, reflétait la diversité du secteur non-marchand en incluant différentes organisations telles que les ASBL, les CPAS, les mutuelles et les coopératives.

Nous avons traité les données quantitatives dans un Excel en créant des tableaux croisés dynamiques pour mettre en évidence des tendances, et comparé les réponses qualitatives pour dégager des similitudes et des tendances. Les conclusions des données quantitatives et qualitatives tirées seront systématiquement liées aux concepts théoriques discutés dans la théorie afin de renforcer la crédibilité de nos résultats.

Nous clôturerons notre analyse par une partie conclusion et discussion ainsi qu'une partie reprenant nos recommandations.

PARTIE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

I. Introduction

A. Données sur le profil

1. Profil socio-démographique

Dans la première partie de notre étude, nous récolterons des données liées au profil socio-démographique de nos répondants. Nous analyserons les données liées à leur âge, leur sexe, leur périmètre d'activité, leur langue maternelle, ainsi que leur parcours de formation en relation avec leurs compétences en communication.

Pour rappel, en 2009, une étude réalisée pour l'ARCES a mis en évidence des changements significatifs dans le profil des professionnels de la communication. En seulement quatre ans, la proportion de responsables de communication ayant suivi une formation spécifique en communication est passée de 39 % à 51 %, tandis que le niveau de diplôme global le plus élevé a également augmenté. Parmi les professionnels de la communication, 76 % étaient des femmes, principalement jeunes (39 % ont moins de 35 ans), et 46 % d'entre elles possédaient un diplôme de niveau Bac+5. De plus, près de trois quarts des personnes interrogées ont une formation supérieure ou équivalente à Bac+4 (master 1 ou ancienne maîtrise) (Lépine, 2013, p. 81).

Dans notre enquête, nos répondants suivent la même tendance puisque, comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, 28 de nos répondants sur les 40 sont des femmes (70%) avec 15 d'entre elles situées dans la tranche de 26 à 35 ans (38%) et 9 dans la tranche de 36 à 50 ans (23%). De l'autre côté, parmi les 12 hommes, 8 font partie de cette même dernière tranche d'âge (20%).

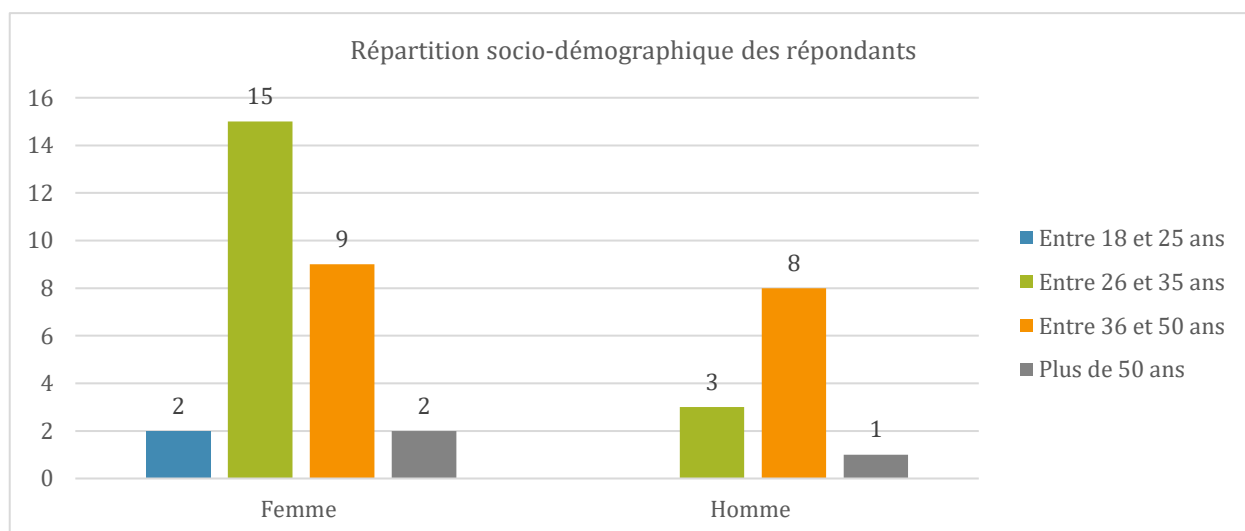


Figure 4: Répartition socio-démographique des répondants

En ce qui concerne le diplôme, nous avons demandé à nos répondants s'ils avaient obtenu un diplôme ou un certificat en lien avec leur fonction et leurs compétences en communication. À cette question, **31 répondants sur les 40** (78%) nous ont répondu oui, dont 22 femmes (71%) et 9 hommes (29%). Les 9 répondants restants (22%) n'ont pas obtenu de diplômes ou de certificat en lien avec leurs fonctions et leurs compétences en communication.

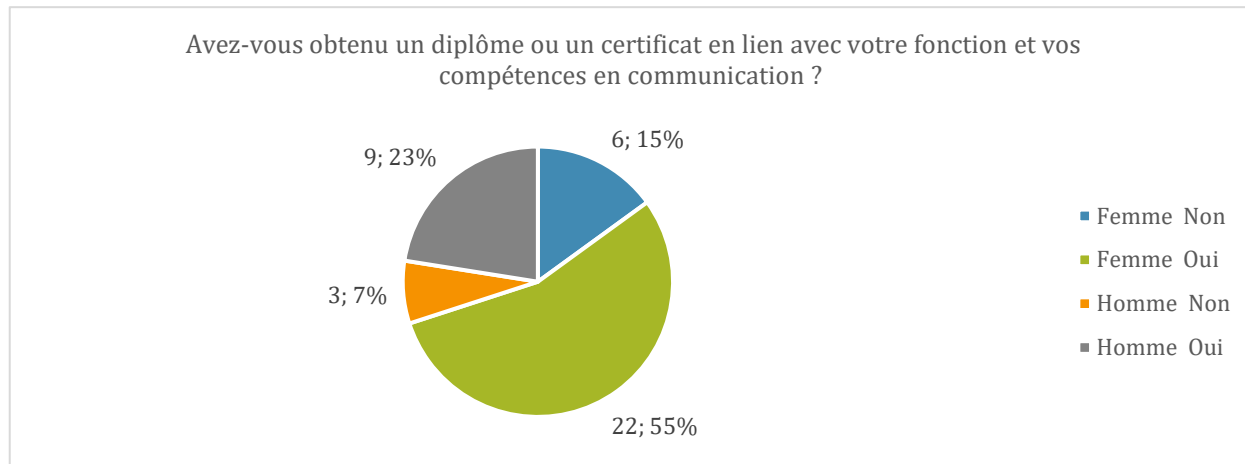


Figure 5: Répartition de l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat en lien avec les compétences en communication

En nous penchant de plus près sur leur formation en communication, nous avons pu observer que **29 répondants sur 31** (56%) qui ont répondu « Oui » avaient au moins obtenu un diplôme de type court. Nous avons **7** répondants avec un bachelier en communication de type court, **6** avec un bachelier en information et communication et **2** avec un bachelier de type long. Nous comptons aussi **1** femme avec un bachelier en design graphiques, **1** femme avec un bachelier en écriture multimédia et **1** homme a obtenu une licence en presse et information. Les **13 répondants** restants n'ont pas précisé leur parcours de type court, mais 11 de ces personnes, 7 femmes et 4 hommes, ont cependant précisé leur formation de type long, impliquant le suivi d'une formation de type long au préalable. Il nous reste donc **2** répondants pour lesquels nous n'avons aucune information.

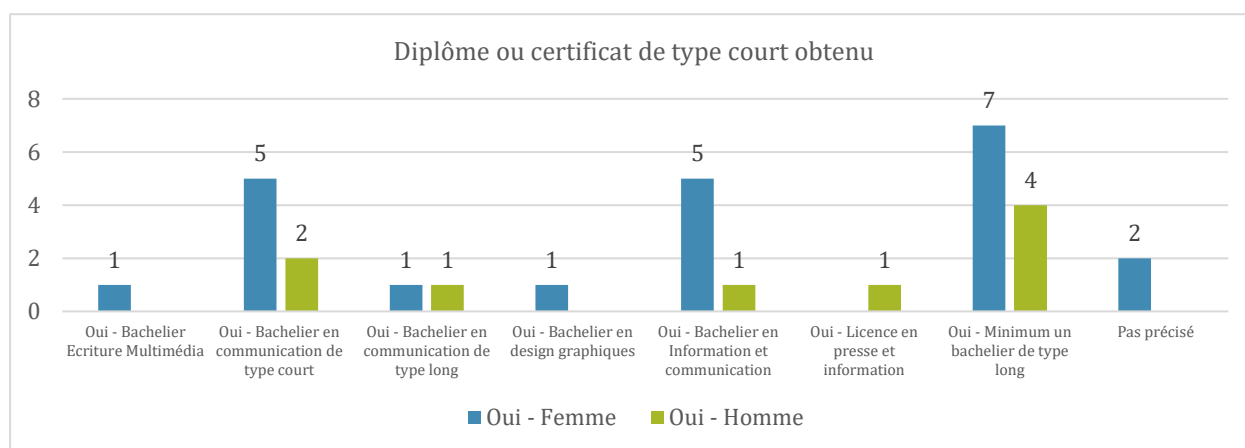


Figure 6: Diplôme ou certificat de type court obtenu

En ce qui concerne les diplômes de types longs, **22 répondants sur 31 (71%)** ont mentionné leur diplôme avec, en tête, **9** participants avec un master en communication, suivi de **7** participants possédant un master en information et communication. Nous avons **1** master en stratégie de communication, **1** master en journalisme, **1** master en relations publiques, **1** master 60 en direction artistique publicitaire, **1** master en management et **1** DESS en Gestion culturelle.

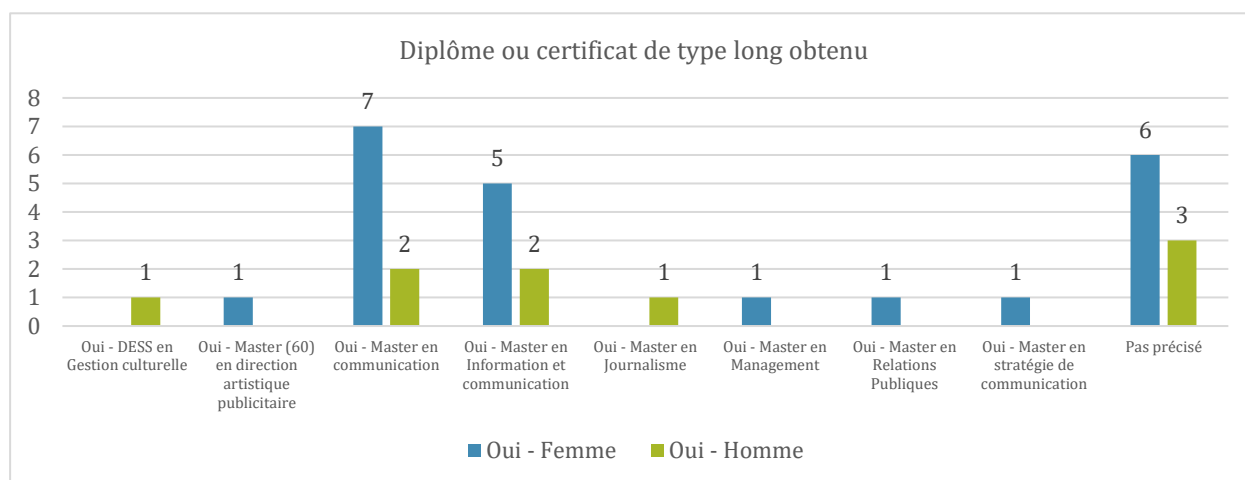


Figure 7: Diplôme ou certificat de type long obtenu

Parmi les **9 participants restants** qui n'ont pas précisé le diplôme de type long obtenu, nous avons **4** bacheliers en communication de type court, **2** bacheliers en information et communication et **1** bachelier en écriture multimédia. Nous pouvons donc penser qu'ils se seraient soit engagé dans le monde professionnel à l'issue de leur bachelier, soit orienté vers un diplôme ou une formation qui ne serait pas liée à leurs compétences en communication.

Enfin, nous avons **1 femme** dispose d'un certificat en e-tourisme et marketing digital. Ce certificat nécessitant soit un diplôme lié au secteur, soit une expérience dans le domaine touristique, nous ne pouvons déterminer avec certitude le parcours supérieur de ce répondant. Nous avons également **1** personne qui n'a spécifié ni son parcours de type long, ni son parcours de type court ou tout type de formation pertinente dans le cadre de cette enquête.

En dernière analyse, nous pouvons dire que 21 personnes sur les 31, à savoir 15 femmes (48%) et 6 hommes (19%), ont un diplôme en lien avec leur fonction. Nous avons donc 67% de nos répondants avec obtenu un parcours type bac +5.

Nous pouvons donc dire sur ce premier point, lié au profil des communicants dans le secteur non-marchand, que les femmes sont, tout comme dans l'enquête de l'ARCES, majoritaires (70%) parmi les répondants, et une grande partie d'entre elles (55%) ont obtenu des diplômes ou des certificats en lien avec leur fonction et leurs compétences en communication.

Parmi l'ensemble des répondants, les diplômes de type court sont les plus fréquents, mais un pourcentage significatif possède également un diplôme de type long, au niveau bac +5. Dans l'ensemble, 78% des répondants ont un diplôme en lien avec leur expérience de communicant.

Ces résultats fournissent des informations importantes sur le profil éducatif des professionnels de la communication interrogés dans cette enquête et nous permettront de faire le lien avec leur expérience lié à la communication claire.

Sur base d'une courte analyse reprenant les **9 répondants** sur 40 qui n'ont pas eu de formation en lien avec leurs compétences, nous observons **1** femme qui possède un diplôme de master en sociologie et une expérience en agence de communication dans divers métiers de la com' ainsi qu'**1** femme avec un diplôme en sciences pédagogiques et un master en études cinématographiques et de la culture visuelle.

Une autre répondante mentionne qu'elle a acquis ses compétences par la pratique :

« Par la pratique. En parcourant journalièrement LinkedIn j'en apprend plus sur ce réseau social. En faisant moi même des recherches sur google pour trouver comment les autres font. En écoutant. Mais surtout en faisant des recherches. Puis en testant et on voit si cela marche. Puis on rectifie si marche pas. La prise de risque est plus facile quand on ne connaît pas. » (Répondante 26)

De même que pour la répondante 40 qui s'est également auto-formée :

« J'ai appris sur le tas... Et je me suis débrouillée ainsi pendant 8 ans. Ensuite, en 2021, j'ai suivi une formation courte au CESEP en "chargé de com dans le socio-culturel". » (Répondante 40)

Le quatrième répondant (Répondant 30) qui n'a pas de formation en lien avec ses compétences en communication a obtenu un diplôme en gestion et une expérience de gestion d'activité. Un autre répondant a également une formation liée aux sciences de gestion et économie sociale (Répondant 32), 1 personne a appris en autodidacte en plus d'avoir un Bachelier en institutrice préscolaire et un Master analyse et écriture cinématographique Autodidacte (Répondante 34) et 1 personne a fait des études en sciences politiques et en droit, et acquis ses compétences via la rédaction (articles pour revue, textes, etc.) et des formations (Répondante 39).

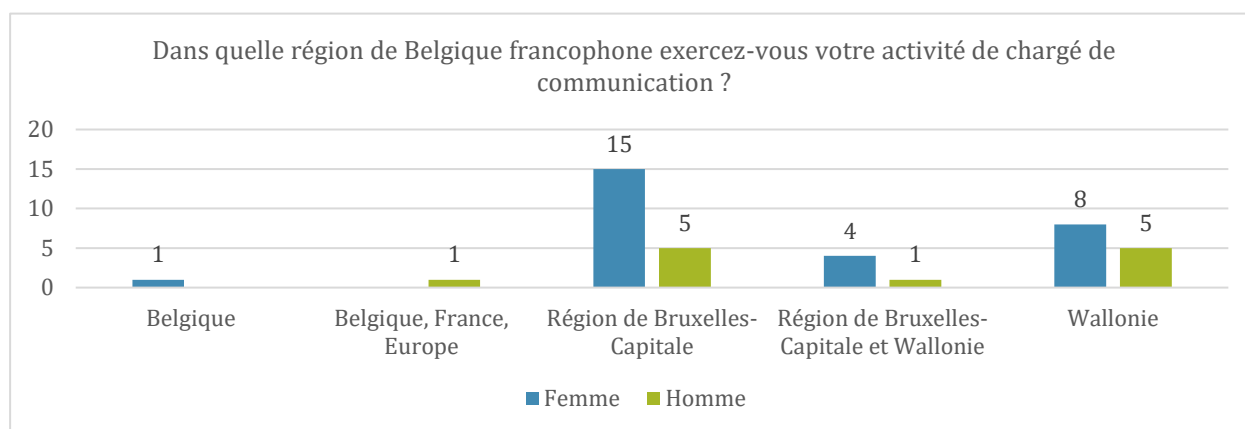


Figure 8: Périmètre d'activité en Belgique Francophone

Pour continuer, nous avons demandé à nos répondants dans quelle région de Belgique francophone ils exerçaient leur activité de chargé de communication. Nous observons que 20 d'entre eux (50%) communiquent dans la Région de Bruxelles-Capitale, 13 uniquement en Wallonie (33%), et 5 communiquent sur les deux territoires (13%). Nous avons également 1 répondant qui a précisé communiquer pour l'entière du territoire et 1 second répondant communique à un niveau plus global, pour la Belgique, la France et l'Europe.

Nous nous sommes également intéressée à la langue maternelle de nos répondants dans le but d'analyser si ceux dont la langue maternelle n'est pas le français pourraient éprouver des difficultés lors de la communication dans leur rôle professionnel, en termes de clarté et de compréhension. Bien que la majorité des répondants aient le français comme langue maternelle (90%), il est important de noter que la communication dans un environnement professionnel francophone requiert une maîtrise approfondie de la langue française, ce qui peut représenter un enjeu pour certains répondants qui devraient s'exprimer dans une langue étrangère dans le cadre de leur travail.

Nous avons donc demandé la langue de rédaction des 40 répondants et, parmi les 24 femmes qui ont le français en langue maternelle (60%), 16 s'expriment uniquement en français, 3 s'expriment en français et en anglais, 2 en français et en néerlandais et 3 en français, anglais et néerlandais.

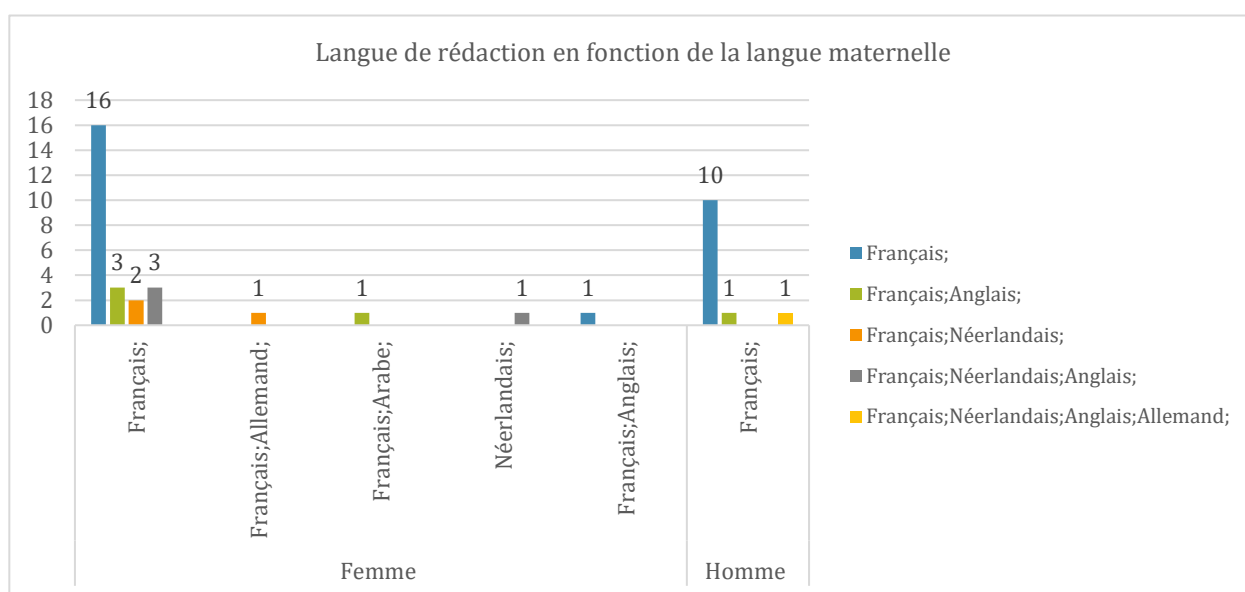


Figure 9: Langue de rédaction en fonction de la langue maternelle

Les 4 répondants restants sont 1 femme dont les langues maternelles sont le **français et l'allemand** qui s'exprime en **français et néerlandais**, 1 femme dont les langues maternelles sont le **français et l'arabe** qui s'exprime en **français et en anglais** et 1 femme dont la langue maternelle est le **néerlandais** est amenée à rédiger en **français, en anglais et en néerlandais** et enfin 1 répondante qui parle **anglais et français** est amenée à s'exprimer uniquement en **français**.

Du côté des 12 hommes, tous ont le français uniquement comme langue maternelle et 10 s'expriment uniquement en français. Pour les deux autres hommes, l'un s'exprime en **français, anglais et néerlandais**, et le deuxième rédige en **français, néerlandais, anglais et allemand**.

Bien que nous n'ayons pas demandé le niveau exact des répondants dans la langue parlée ou la fréquence de rédaction dans la langue écrite, nous déduisons de cette observation que les répondants dont la langue maternelle est différente pourraient être confrontés à des défis de clarté et de compréhension dans le cadre de leur fonction.

2. Profil professionnel

Dans cette partie, nous analyserons le profil professionnel de nos répondants en recensant le titre précis de leur fonction. Nous regarderons aussi le nombre d'années d'expérience en tant que chargé de communication, à la fois dans le secteur non-marchand et dans l'ensemble de leur carrière.

Nous pouvons voir dans le tableau ci-dessous qu'il existe de nombreuses fonctions qui peuvent prendre en charge, de près ou de loin, la communication en entreprise. Nos répondants se regroupent cependant majoritairement sous le terme de « chargé(e)s de communication » (40%).

Fonction des répondants	F	H	Nombre de Répondant
Administrateur délégué		1	1
Assistante à la gestion logistique et administrative d'une salle de concert	1		1
Chargé(e) de communication	13	3	16
Chargée de communication et récolte de fond	1		1
Chargée de projet	1		1
Chargée de projets et de communication	1		1
Chargée de promotion	1		1
Communication Manager		1	1
Conseiller en communication / chargé de communication / professeur et formateur		1	1
Content Creator	1		1
Coordinatrice de projet et responsable communication	1		1
Coordinatrice du service communication	1		1
Digital Strategist	1		1
Directeur général		2	2
Directrice de la communication	1		1
Formatrice et animatrice	1		1
Head of Division Information, Communication & Marketing	1		1
Référente Recherches & Communication	1		1
Responsable administratif et financier		1	1
Responsable Communication	1	1	2
Responsable de la communication (interne et externe) et des campagnes de sensibilisation et d'information		1	1
Responsable de l'hébergement et chargée de communication	1		1
Non précisé		1	1
Total général	28	12	40

Figure 10: Tableau des différents titres de fonction

Malgré les diverses appellations utilisées, nous utiliserons principalement le terme le plus courant, soit « chargé de communication », pour désigner toute personne responsable de la communication dans les organismes non-marchands liés à notre enquête.

Nous avons demandé à nos répondants combien d'années d'expérience ils avaient en tant que **chargé de communication de façon générale**. Pour les 28 femmes, 57% d'entre elle ont entre 0 et 5 ans d'expérience. Nous avons posé cette même question, mais plus spécifiquement pour le non-marchand et passons à 72% dont l'expérience est inférieure à 5 ans.

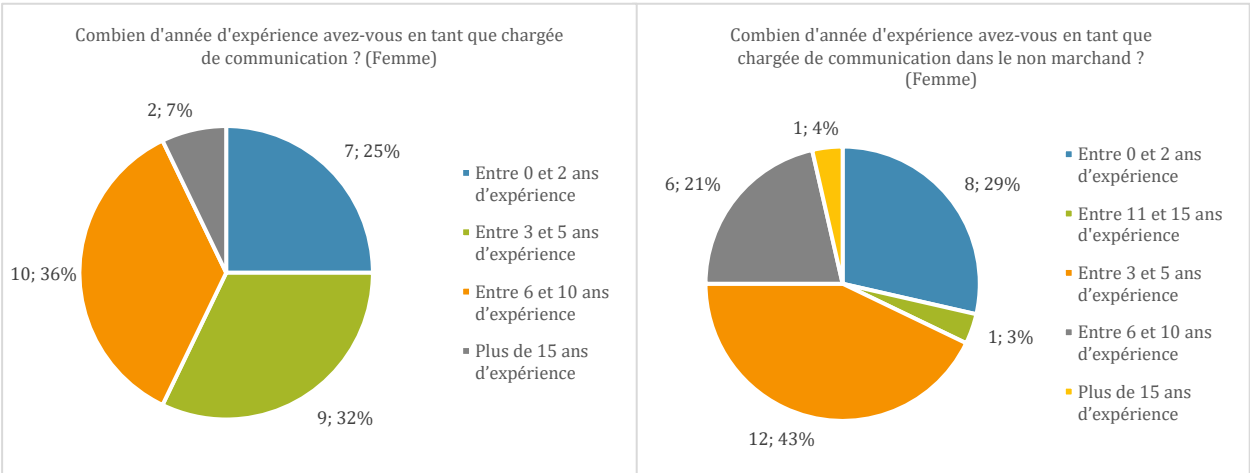


Figure 11: Année d'expérience dans la fonction et dans le secteur (Femmes)

Pour 13 les hommes, la tendance s'inverse dans un premier temps puisque 75% d'entre eux ont une expérience supérieure de plus de 6 ans en tant que chargé de communication. En ce qui concerne leur expérience dans le non-marchand, on passe à 50% avec plus de 6 ans d'expérience dans le secteur.

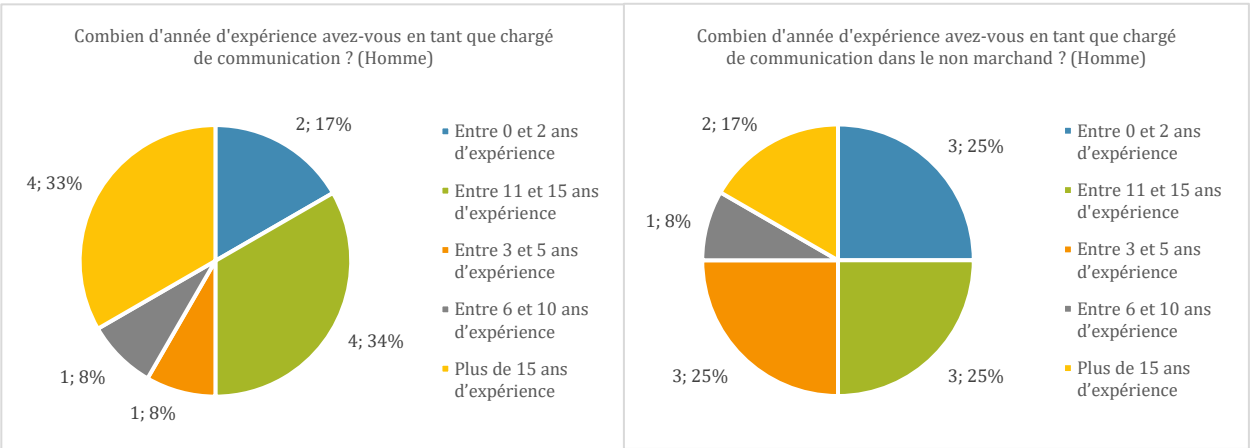


Figure 12: Année d'expérience dans la fonction et dans le secteur (Hommes)

Notre analyse met en évidence la diversité des profils professionnels liés à des responsabilités similaires dans le domaine de la communication, ainsi que les variations d'expérience selon le genre et le secteur d'activité. Les résultats de cette partie soulignent l'importance de considérer à la fois l'expérience globale en communication et l'expérience spécifique dans le secteur non-marchand pour mieux comprendre le profil professionnel des répondants.

3. Profil de l'entreprise

Nous passons maintenant à l'environnement de travail des chargés de communication. Nous présenterons dans cette partie les différents types d'organismes recensés par notre enquête, leur taille ainsi que le type de ressources dont ils dépendent. Sur la base des réponses données aux questions ouvertes, nous présenteront les différents secteurs d'activité de nos organismes, que nous avons regroupés par thèmes.

Dans cette enquête, nous avons ciblé les organismes non-marchand et plus particulièrement les organismes de l'économie sociale, qui regroupe des organisations dont la finalité est non lucrative, mais qui comprend aussi des producteurs « marchands », tout en excluant toute organisation publique (UNIPSO, 2008, p. 12). Ces sociétés concernent des associations, des coopératives, des mutualités et des fondations.

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser que parmi les choix proposés (coopérative, ASBL, mutuelle et fondation), la grande majorité de nos répondants travaillent dans une association sans but lucratif (93%). Parmi les 37 associations, 24 sont relativement petites (60%), comptabilisant entre 10 et 50 travailleurs. Nous avons 9 très petites ASBL de moins de 10 travailleurs (23%) et 4 relativement grandes, avec entre 51 et 100 travailleurs (10%).

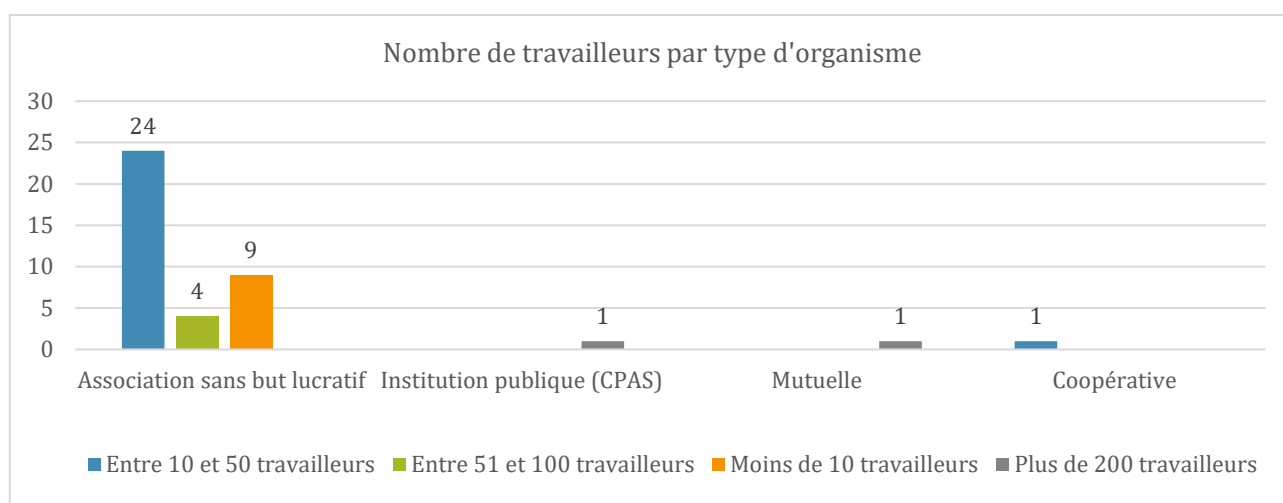


Figure 13: Nombre de travailleurs par type d'organisme

Nous avons aussi, parmi les répondants, des représentants d'une institution publique (CPAS), d'une mutuelle et d'une coopérative.

Nous allons ensuite nous intéresser aux ressources. Pour rappel, un organisme est considéré comme non-marchand à partir du moment où il dépend principalement de ressources non-marchandes octroyées par l'état (subventions, aides, primes à l'emploi) ou liées à des ressources volontaires (dons, cotisations, bénévolat, sponsoring, et autres contributions désintéressées). Il peut également bénéficier de ressources dites mixtes, qui combinent les ressources non-marchandes avec des ressources marchandes qui ne dépasseront pas les 50% du coût de production (Dryon & Krzeslo, 2003, p. 9; UNIPSO, 2008).

Sur le graphique ci-dessous représentant le type de ressources par type d'organisme, nous pouvons observer que 21 ASBL dépendant de ressources non-marchandes (52%) et 14 dépendent de ressources mixtes (35%).

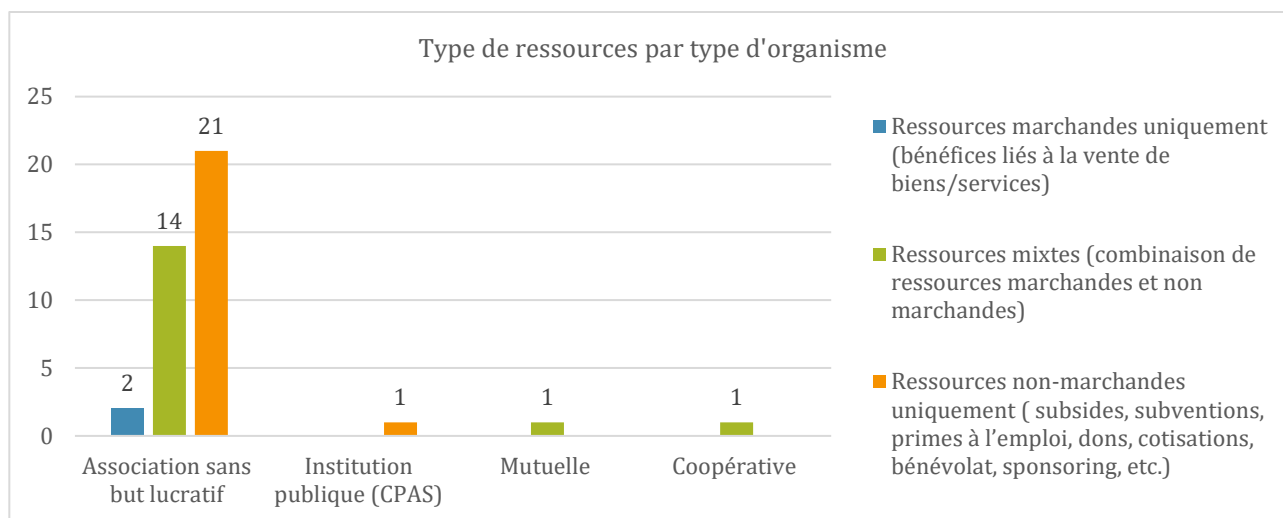


Figure 14: Type de ressources par type d'organisme

Nous pouvons aussi remarquer deux associations qui dépendent de ressources uniquement marchandes. Ces organismes sont ce que L'UNIPSO qualifie de « fausse ASBL », c'est-à-dire une ASBL active dans un secteur essentiellement soumis au marché (l'industrie, le transport, le commerce, la finance, etc.), et qui se livre régulièrement à des activités lucratives dans le but d'assurer à ses membres, voire à certains de ses dirigeants, un gain matériel (UNIPSO, 2008, p. 12). Ce type d'organisme entre davantage dans la définition du non-marchand au sens large qui inclut aussi, dans son champ d'activités, les administrations publiques et les institutions actives dans les secteurs essentiellement marchands (UNIPSO, 2008, p. 11).

Cette analyse met en évidence la prédominance des associations sans but lucratif parmi nos répondants et souligne l'importance de comprendre la nature des ressources sur lesquelles ces organisations dépendent pour déterminer leur classification en tant qu'organismes non-marchands. La présence de « fausses ASBL » soulève la nécessité de définir plus clairement les critères permettant de distinguer les organismes véritablement non-marchands des entités opérant principalement dans des secteurs soumis au marché afin de garantir une classification plus précise et cohérente des organisations.

Nous avons tenté de déterminer si la taille de l'organisme serait corrélée avec le type de ressource dont il dépend, cependant, aucune donnée ne permet de le confirmer. Il ne nous est pas non plus possible de déterminer s'il existe une corrélation entre le type d'organisme et le type de ressources en raison du peu de données que nous avons pour les autres types d'organismes.

Nous allons maintenant présenter les différents secteurs d'activité de nos organismes et leurs principaux objectifs. Nous avons demandé aux répondants de donner une brève description de

l'activité et des objectifs de leur organisme. Sur la base de leurs réponses, nous avons regroupé les organismes par thème.

Nous savons que les associations sont le plus souvent actives dans des domaines liés à la santé, l'éducation, l'action sociale, la protection de l'environnement, le développement et l'action humanitaire, les sports, les loisirs, la culture, la défense des droits, les mouvements de jeunes, l'animation de quartier, etc. (Centre d'économie sociale, 2017a) et vont chercher, dans la majorité des cas, à répondre à des besoins collectifs et à promouvoir des valeurs telles que la participation citoyenne, l'engagement communautaire et la solidarité.

Sur la base des descriptions données par les 37 répondants travaillant dans une ASBL, nous avons résumé leur activité en une mission avant de les répartir dans des catégories thématiques que nous avons créées. Il en résulte que les thèmes les plus fréquemment observés sont l'Éducation et l'Économie durable, ces deux catégories représentant chacune, à égalité, 19% des thèmes dans lesquels nos organismes sont actifs. Ensuite, on retrouve 3 ASBL liées à la Jeunesse, la Culture, à la Défense de droits et à la Santé, représentant chacun 8%.

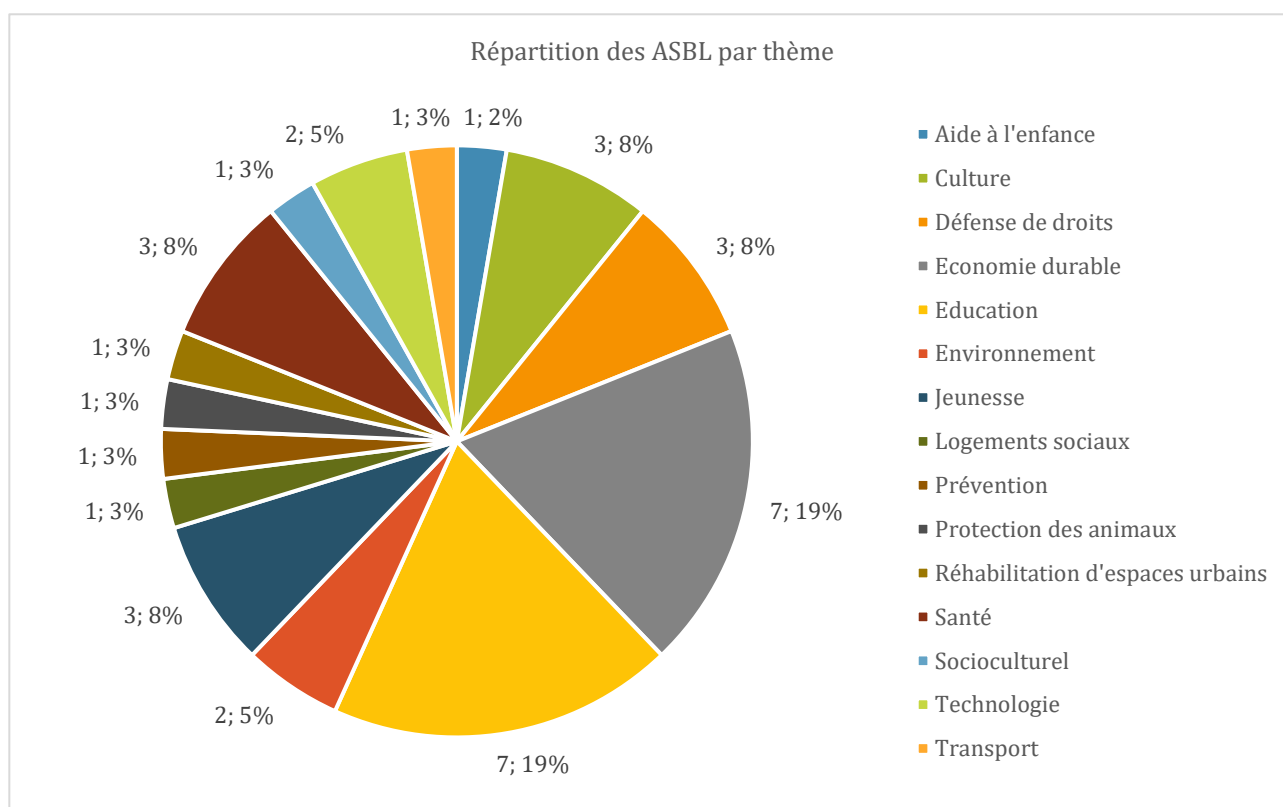


Figure 15: Répartition des ASBL par thème

Le reste des ASBL sont actives dans des thématiques telles que l'Aide à l'enfance, la Jeunesse, la Prévention, la Technologie, le Transport, la Protection des animaux, la Réhabilitation d'espaces urbains, le socioculturel et les Logements sociaux.

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons voir la catégorisation des différentes missions par thème ainsi que le nombre de répondants dans chacune des organisations.

Thème	Mission de l'organisme	Répondant
Aide à l'enfance (1)	Accueillir les enfants placés sur décision judiciaire	R 29
Culture (3)	Développer les compétences médiatiques chez les citoyens	R 11
	Valoriser le travail des femmes dans le monde artistique et culturel (secteur audio-visuel)	R 34
	Mettre à disposition des salles de diffusion pour des groupes de musique émergents, principalement issus de la FWB	R 40
Défense de droits (3)	Défendre les droits des personnes exilées, avec ou sans titre de séjour	R 14 et 15
	Défendre les droits et la participation dans la société des personnes en situation de handicap intellectuel	R 9
Éducation (7)	Défendre l'accessibilité pour les Personnes à Mobilité Réduite (PMR)	R 27
	Développer chez les citoyennes et les citoyens des capacités d'analyse critique de la société contemporaine, de son fonctionnement et de ses inégalités	R 28
	Développer les compétences médiatiques chez les citoyens	R 5
	Dispenser des conseils en communication en agence, participer à un cirque de rue, et dispenser des formations spécialisées en haute école de communication	R 6
	Éduquer à la citoyenneté mondiale et solidaire	R 10
	Réduire les inégalités liées à l'accès à l'information, la culture et l'éducation.	R 7
	Permettre à toutes et tous, jeunes et moins jeunes, avec ou sans emploi, de participer à la société dans ses aspects politiques, économiques, sociaux et culturels.	R 38
Environnement (2)	Conseiller et accompagner les agriculteurs, forestiers et propriétaires pour les programmes agroenvironnementaux et climatiques	R 17
	Favoriser la protection durable des végétaux en Wallonie	R 25
Économie durable (7)	Apporter des solutions aux défis urbains liés à la mobilité, à l'emploi et à l'environnement	R 12
	Développer une économie durable	R 3
	Mettre en lien des bénévoles avec les associations et ONG.	R 1
	Mettre en lien de consommateurs et producteurs locaux	R 30
	Sensibiliser, accompagner et changer vers une économie durable	R 3
	Promouvoir l'autogestion, l'artisanat et l'agriculture paysanne	R 32
	Accompagner toute personne souhaitant développer un projet professionnel en tant qu'indépendant	R 36
Jeunesse (3)	Contribuer à l'éducation des jeunes à l'aide d'un système de valeurs basé sur la Promesse et la Loi [...] (du mouvement de jeunesse)	R 24

	Aider les jeunes à prendre conscience des éléments sociaux, culturels, économiques et politiques qui les concernent et à les aborder avec un esprit critique.	R 34
	Outiller, sensibiliser, former les jeunes (et moins jeunes) pour qu'ils s'engagent dans une société démocratique en <i>Citoyen·ne·s Responsables, Actif·ve·s, Critiques et Solidaires</i> (CRACS)	R 35
Prévention (1)	Prévenir et maîtriser les risques d'incendies et de vols	R 26
Santé (3)	Agir dans les problématiques liées à la santé mentale	R 8
	Améliorer la qualité de la médecine générale	R 13
	Soutenir les acteurs social-santé de la première ligne	R 40
Socioculturel (1)	Agir dans l'intérêt du secteur de la jeunesse, du secteur socioculturel et du tourisme social	R 19
Technologie (2)	Conseiller et accompagner les agriculteurs, forestiers et propriétaires pour les programmes agroenvironnementaux et climatiques	R 23
	Équiper les associations en solutions technologiques	R 16
Transport (1)	Promouvoir le progrès et la sécurité du transport fluvial	R 20
Protection des animaux (1)	Protéger les animaux et gérer les refuges	R 18
Réhabilitation d'espaces urbains (1)	Transformer les bâtiments vides en solutions d'hébergement, en logements et en lieux d'intérêt collectifs	R 22
Logements sociaux (1)	Offrir aux bruxellois.es à faibles revenus des logements abordables, durables et de qualité	R 31
Total général		37

Figure 16: Tableau des missions des organismes en fonction des thématiques d'activité

Nous avons également une mutuelle (R 4) et un Centre public d'action sociale (CPAS – R 21) et une coopérative (R 37). Cette dernière vise à offrir un soutien financier crucial aux petites exploitations agricoles et aux PME agricoles qui contribuent positivement à l'environnement et à la société.

Dans ce point, nous vous avons présenté les différents organismes liés à notre enquête, principalement des associations à but non lucratif (ASBL). Nous avons, à partir d'une brève description de l'activité de l'organisme et de ses objectifs, résumé l'organisme en une mission et catégorisé dans une thématique. Les thèmes les plus récurrents étaient l'Éducation et l'Économie durable, mais la diversité des missions et des thèmes que nous avons inventoriés montre le large éventail d'activités menées par ces associations.

Nous soulignons cependant que ces résultats sont basés sur les réponses fournies par 37 répondants travaillant dans des ASBL, et ne représentent donc pas l'ensemble des associations à but non lucratif. Cependant, cette étude offre un aperçu intéressant de la variété des missions poursuivies par ces organismes et met en évidence l'importance de leur contribution dans divers domaines pour le bien-être de la société.

B. Données sur les pratiques et compétences

1. Profil de rédacteur

Nous passons maintenant à la deuxième partie de notre étude qui constitue la pierre angulaire de notre recherche puisqu'elle porte sur les **compétences** de rédaction des chargés de communication, ainsi que leurs **pratiques et processus de rédaction** au sein de leur organisme.

Nous nous sommes donc intéressée à la façon dont le chargé de communication se perçoit dans son rôle de rédacteur en lui demandant de choisir, parmi les définitions proposées, quel type de rédacteur correspond le plus à son profil de fonction et de justifier son choix.

Les définitions se présentaient comme ceci et ont été dégagés des travaux de Müller et François (Müller & François, 2022), ainsi que Beaudet et al. (Beaudet et al., 2016) :

- **Rédacteur professionnel** : *il est formé à la rédaction de contenu professionnel et est capable de produire divers types de textes à destination d'un public spécifique pour le compte de son organisme, en respectant ses critères et en utilisant les ressources appropriées, sans nécessairement avoir des compétences techniques dans le domaine d'activité.*
- **Rédacteur technique** : *il a été formé au même titre que le rédacteur professionnel et est chargé de rédiger des documents techniques destinés à un public spécialisé dans un domaine spécifique tel que l'informatique, la science, la médecine, etc.*
- **Rédacteur fonctionnel** : *il n'a pas suivi un parcours de formation à la rédaction, mais est spécialiste dans son domaine et est (occasionnellement) amené à rédiger des textes dans le cadre de sa fonction.*

Dans la section théorique de notre travail⁵, nous avons établi une connexion entre le rédacteur professionnel et le poste de chargé de communication. Nous avons argumenté que leur formation académique et leur expérience professionnelle les avaient préparés à rédiger une variété de genres textuels, adaptés à différents contextes de rédaction, pourvu que cela soit en lien avec le milieu professionnel. Cette rédaction se fait sur demande d'une entreprise "mandante" et en suivant les critères préalablement définis par celle-ci.

Nous avons aussi mentionné que le chargé de communication est responsable de la rédaction de divers types de documents, adaptés à des formats tant physiques que numériques, destinés à une diffusion tant en interne qu'en externe, sur des supports spécifiques. Pour accomplir cette tâche, il s'appuie sur les ressources informationnelles mises à sa disposition par son entreprise, comprenant ses valeurs, sa culture d'entreprise, ainsi qu'un vocabulaire et une terminologie spécifiques. Cette approche lui permet d'éviter d'avoir à mobiliser des compétences techniques pointues dans le domaine concerné.

⁵ Cf. *supra*, p. 12

Les documents qu'il produit peuvent inclure des rapports, des pages web, des billets de blog, des scripts de vidéos, des publications pour les réseaux sociaux, des formulaires, des journaux et magazines d'entreprises, des communiqués de presse, des newsletters, des publicités, des brochures, des dépliants, des plaquettes, des manuels, des modes d'emploi, des documents administratifs, des discours, et bien d'autres.

À côté de cela, nous avons également mentionné que la distinction entre le rédacteur fonctionnel et les autres types de rédacteurs était souvent vague dans la littérature. Nous allons donc ici tenter de déterminer si, bien qu'il ait une formation liée à son profil de communicant, le chargé de communication se voit comme un rédacteur professionnel ou comme un autre type de rédacteur. Nous allons aussi tenter de définir, sur base des justifications demandées quant à leur choix, ce que pourrait être un rédacteur fonctionnel aux yeux de nos répondants, en notant que celui-ci a été avancé par Beudet et al. (2016, p. 4), comme « un rédacteur qui n'a pas suivi un parcours de formation à la rédaction, mais est spécialiste dans son domaine ».

Tout d'abord, nous pouvons voir sur le graphique ci-dessous (fig.15) que sur nos 31 répondants qui **ont une formation** en lien avec leurs compétences en communication, 21 se voient comme des rédacteurs professionnels (68%) et 8 comme des rédacteurs fonctionnels (26%). Nous avons aussi deux personnes qui se voient comme un mélange professionnel/fonctionnel et professionnel/technique.

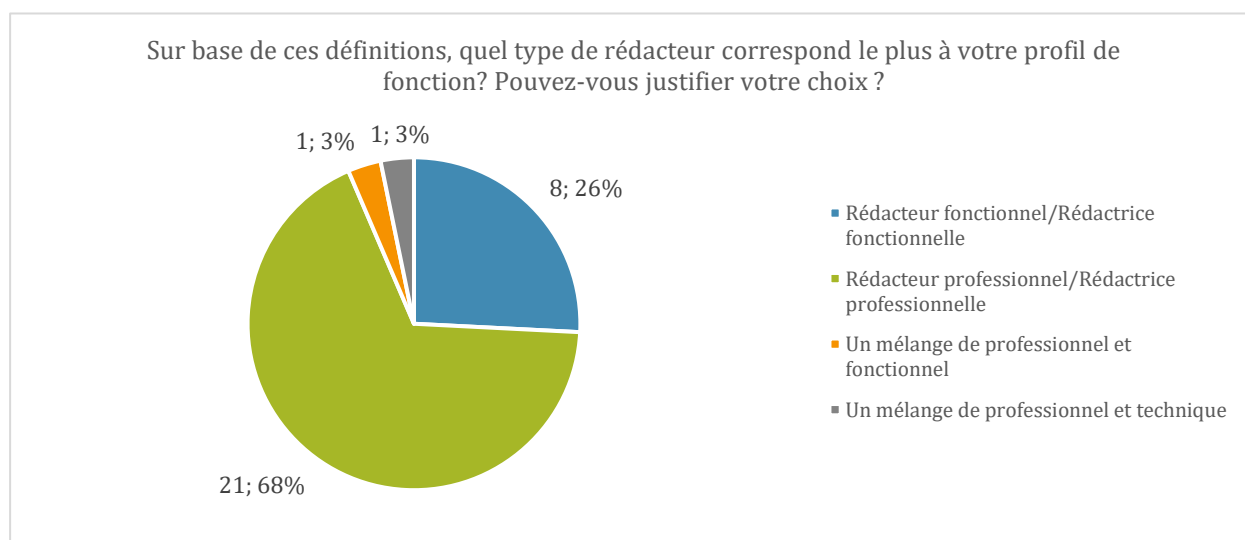


Figure 17: Choix du type de rédacteur pour les répondants formé à la communication écrite

Du côté des 9 répondants qui **n'ont pas de formation en communication**, 7 se voient comme des rédacteurs fonctionnels, 1 comme un rédacteur professionnel et 1 répondant se voit comme un mélange des deux.

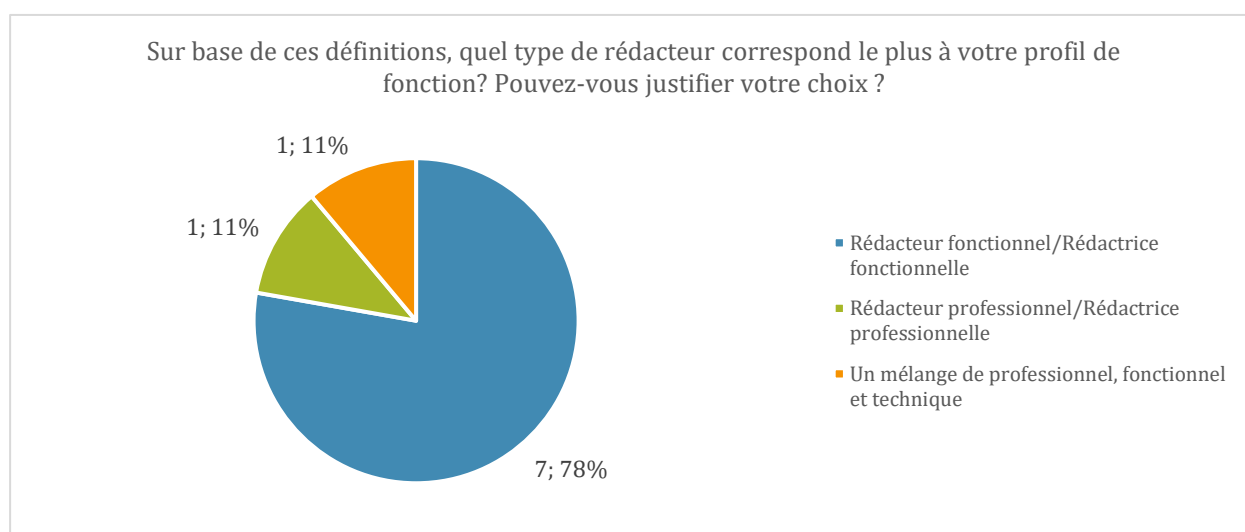


Figure 18: Choix du type de rédacteur pour les répondants qui n'ont pas de formation en communication écrite

Pour analyser nos données qualitatives, nous avons fait 4 catégories :

- **A été formé et se voit comme un rédacteur professionnel (21 répondants)**

Parmi les 21 répondants, 9 ont émis une justification. Parmi les justifications fournies, 1 répondante mentionne que, bien qu'elle soit **formée de manière professionnelle** aux techniques de rédaction, elle **n'a pas de compétences spécifiques sur des sujets précis et techniques** (Répondante 2).

Cette réponse rejoint celle d'une autre répondante qui avance qu'elle a bien été **formée à la rédaction**, mais qu'elle **ne maîtrise pas tous les sujets techniques de son ASBL**. Cette personne ajoute qu'elle doit donc intégrer ces sujets techniques pour ensuite les vulgariser et ainsi pouvoir les transmettre au public cible (Répondante 17).

Une autre ajoute qu'elle est amenée à rédiger des textes (newsletters, brochure, article, etc.) sur un sujet qu'elle maîtrise de mieux en mieux et qu'elle a été **formée pendant ses études à l'écriture, mais pas au domaine d'activité dans lequel elle travaille** (Répondante 31).

En termes de formation, nous avons 1 répondant qui explique être **formée en journalisme** et être **amenée à rédiger divers contenus** pour son ASBL tels que des contenus web, newsletter, mailings, réseaux sociaux, rapport d'activité, etc. (Répondante 24).

La rédaction de supports de communication fait également partie du profil de fonction de notre répondante 20 puisqu'elle dit être **amenée à écrire des textes destinés à divers publics cibles et sur différents supports** (site internet, médias sociaux, rapport annuel, brochure, rapports, etc.). (Répondant 20).

Un autre répondant mentionne également la **rédaction de contenu web** ainsi que « des **communiqués de presse**, des **plaidoyers** pour les campagnes, des **articles journalistiques** pour notre magazine Agir par la Culture, du **contenu pour nos sites Internet**, etc. (Répondant 28)

Enfin, 1 répondante mentionne qu'elle **doit s'informer après de ses collègues qui ont ces compétences techniques** (Répondant 23).

Cette première analyse confirme qu'en tant que professionnel de la communication exerçant dans le domaine organisationnel ou institutionnel, nos répondants se placent en tant que rédacteurs professionnels. Ils ont en effet pour responsabilité de rédiger des textes en réponse aux demandes de leur organisme conformément aux critères établis au préalable et, sur base de ressources d'informations, ils doivent construire des types de productions très variées.

Ceci confirme également que la rédaction professionnelle, opère dans des secteurs variés où la communication écrite est considérée comme fondamentale et implique la production du discours et l'expression de la langue comme produit principal des organismes (Clerc & Beaudet, 2002).

Cependant, cela démontre aussi que bien que les compétences techniques ne soient pas indispensables, les professionnels formés à la rédaction pourraient rencontrer des défis lorsqu'ils doivent aborder des sujets techniques spécifiques liés à un domaine d'activité plus pointu.

- **A été formé et se voit comme un rédacteur fonctionnel (8 répondants)**

Pour cette catégorie, seuls 2 répondants ont justifié leurs réponses.

Un répondant se justifie par le fait qu'il **rédige des textes pour la newsletter** de son ASBL, **mais également pour les réseaux sociaux** (Facebook, Twitter). On peut donc penser que ce répondant estime que les réseaux n'entrent pas nécessairement dans son profil de fonction, et qu'il n'a peut-être pas reçu une formation spécifique à la rédaction sur les réseaux sociaux, cela fait de lui un rédacteur fonctionnel. (Répondant 7)

La deuxième personne argumente qu'elle **n'a pas de formation spécifique à la rédaction, mais que ses compétences se sont développées tout au long de son parcours professionnel**. On peut donc penser que bien qu'elle ait eu une formation en communication, cette personne n'a pas été formée spécifiquement à la rédaction de contenu et qu'elle a dû acquérir ces compétences « sur le tas » dès son entrée dans le monde professionnel. (Répondant 8)

Malgré leurs justifications et leurs profils de fonctions, nous pensons cependant que ces deux rédacteurs, conformément à la définition que nous en avons donné, font bien partie du type de rédacteur professionnel. En effet, dans les deux cas présentés, les répondants ont bien reçu une formation en lien avec des compétences en communication, ce qui les qualifie comme des rédacteurs professionnels, malgré les spécificités de leurs profils ou de leurs missions.

- **A été formé et se voit comme un mélange de rédacteur professionnel et fonctionnel**

Quant au répondant qui se voit comme un mélange de professionnel et fonctionnel, il a reçu une formation en lien avec ses compétences de rédacteur et est à présent directeur d'un organisme dans l'Aide à l'enfance. Dans sa justification, il avance que sa formation d'AS (assistant social) l'a « ouvert sur la communication et, progressivement, des petites formations autour de la communication et de la recherche de fond, communication web, atelier d'écriture, etc., lui ont permis de s'ouvrir dans le cadre de sa fonction. (Répondant 29)

Sur la base de cette justification, nous pouvons comprendre cette position « entre deux chaises » qu'il adopte, puisque son diplôme en lien avec ses compétences ainsi que son expérience – un bachelier en communication de type court et un bachelier Cadre du secteur non-marchand – font de lui un rédacteur professionnel, mais les fonctions qu'il a occupées – assistant social et directeur général – le font davantage entrer dans le rang de rédacteur fonctionnel chez qui la rédaction de support de communication intervient occasionnellement.

- **N'a pas été formé (9 répondants)**

Pour les 9 répondants qui n'ont pas reçu de formation en lien avec leur diplôme, 3 ont justifié leur choix, soit par le fait que la communication ne fait pas partie intégrante de l'activité de l'organisme et donc de la fonction du répondant (Répondant 32), soit par le fait que comme il n'y a pas eu de formation en communication, l'apprentissage se fait sur le terrain (Répondante 34) ou en fonction des besoins (Répondante 40).

Notre analyse souligne ici l'importance de la formation académique et de l'expérience professionnelle dans la perception de soi en tant que rédacteur, tout en mettant en évidence les nuances et les différents rôles que peut jouer la rédaction au sein de diverses fonctions professionnelles. La diversité de compétences et expériences de nos répondants peuvent les placer à la croisée des chemins entre le rôle de rédacteur professionnel et fonctionnel. Ceux qui se voient comme des rédacteurs fonctionnels pourraient ainsi bénéficier d'une formation complémentaire pour renforcer leurs compétences en rédaction, tandis que ceux qui se considèrent déjà comme des rédacteurs professionnels pourraient être encouragés à continuer à développer leurs compétences en communication écrite et leurs connaissances dans leur domaine d'activité. Enfin, le répondant « entre deux chaises » démontre comment des compétences variées peuvent se compléter et enrichir la pratique de la rédaction dans des contextes professionnels spécifiques.

Il est important de noter cependant que les réponses des autres répondants restées sans justification limitent notre compréhension de leur perception en tant que rédacteurs et plus particulièrement celle liée au rédacteur fonctionnel. Si la définition pour le rédacteur professionnel se confirme à travers les réponses de nos répondants, nous restons dans le flou en ce qui concerne une définition précise du rédacteur fonctionnel.

2. Compétences en rédaction

Nous avons demandé aux participants d'évaluer le niveau d'importance de certaines compétences que nous avons recensées dans notre mémoire et nous leur avons également permis d'ajouter d'autres compétences qu'ils jugent importantes pour la production d'écrits clairs. À l'issue de cette analyse, nous comparerons les résultats avec ce que nous avons recensé dans la partie pratique.

Cette évaluation, proposée sous forme d'échelle de Likert, s'étendant de « Pas du tout important » à « Très important ». Les compétences évaluées comme étant **importantes et très importantes** sont, en premier lieu, l'esprit de synthèse et capacité à organiser les idées (98%) et l'excellente maîtrise de la langue française (90%). Ensuite, pour 85% des répondants, viennent les compétences en recherche et collecte d'informations, les compétences en révision et en correction de contenu ainsi que la capacité à s'adapter aux normes de communication et des bonnes pratiques de l'organisme. La maîtrise des outils de rédaction et de traitement de texte suit pour 75% des répondants. Enfin, on retrouve la capacité à travailler sous pression et à respecter les délais (55%) et les compétences en traduction de contenu (35%).

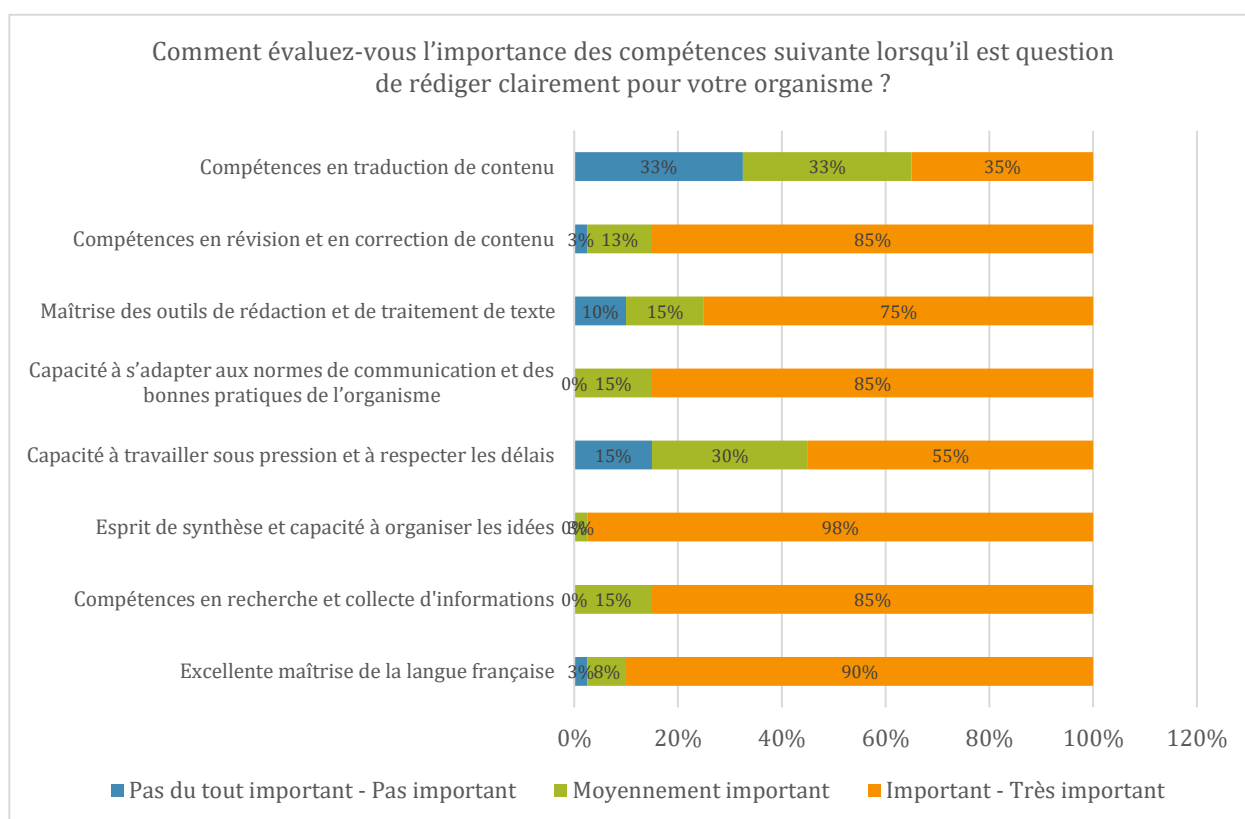


Figure 19: Evaluation de l'importance des compétences de rédaction

Après cette évaluation, nous avons laissé la possibilité aux répondants de proposer d'autres compétences qu'ils pourraient considérer comme essentielles pour une communication écrite claire et nous avons obtenu 28 propositions.

Nous avons répertorié toutes les compétences suggérées dans 7 catégories : les compétences personnelles et interpersonnelles (6 mentions), les compétences liées à la compréhension du lecteur (4 mentions) ou à l'organisme (4 mentions). Les compétences liées à la rédaction en elle-même (9 mentions), à la forme (1 mention), ou encore les compétences techniques (5 mentions) et linguistiques (1 mention)

Les **compétences personnelles et interpersonnelles** comprennent la capacité à prévoir, à écouter, à poser des questions, à accepter la critique ou le changement/se remettre en question et à être assertif. Nous avons aussi la capacité à s'adapter au canal de diffusion de l'information.

Nous avons des **compétences liées aux lecteurs**, elles concernent principalement la capacité s'adapter à son profil, à le comprendre, à interpréter et satisfaire ses besoins, à se mettre à sa place (empathie) à et à adapter son vocabulaire. En parallèle, des **compétences liées à l'organisme** sont aussi évoquées et comprennent le plus souvent la connaissance des valeurs, des projets, des stratégies, des souhaits et objectifs, tant de l'organisme que de ses dirigeants, pour pouvoir ensuite interpréter les mots et les concepts qui lui sont liés et communiquer de façon cohérente.

Ensuite, nous avons répertorié d'autres **compétences liées à la rédaction** comme la maîtrise de l'écriture inclusive, la capacité à écrire rapidement et sans faute, à fournir des explications en quelques lignes seulement, à simplifier ou vulgariser et la capacité à utiliser un vocabulaire large et cohérent. On a aussi, dans la rédaction, l'intervention de l'esprit d'analyse, de l'esprit de synthèse et de l'esprit critique qui sont mis en avant. Le fond ne se dissociant pas de la forme, nous avons la mention de compétences de base en graphisme et mise en page.

Les **compétences techniques** interviennent également, notamment en termes de maîtrise des outils d'IA, mais aussi les outils de correction ou les outils collaboratifs. Nous avons aussi la mention de compétences en visuel ou en audiovisuel et la maîtrise des réseaux sociaux qui nécessitent souvent ces deux dernières compétences.

Pour clore cette liste de compétences, nous avons une mention de la maîtrise de compétences linguistiques comme l'anglais.

Sur la page suivante, nous avons établi un tableau (fig. 18) synthétisant l'ensemble des compétences mentionnée au moins un fois par les répondants. Ce tableau sera suivi d'une comparaison avec les compétences que nous avons déjà identifiées dans notre partie théorique.

Type de compétence	Compétence	Mention
Compétences personnelles et interpersonnelles	Capacité à prévoir	R 1
	Capacité à écouter et à poser des questions en allant au-delà de la collecte froide des informations	R 14
	Capacité à être assertif face à un client qui estime ne pas avoir besoin de conseils	R 3
	Capacité à accepter la critique ou le changement , même si l'un texte doit changer de a à z, de se relire	R 16
	Capacité à se remettre en question	R 23
	Capacité à s'adapter au canal de diffusion de l'information	R 17
	Faire relire son contenu par les bonnes personnes en interne	R 12
Compréhension du lecteur	Capacité à interpréter et à satisfaire les besoins du lecteur en se demandant comment le lecteur va interpréter les propos et ce qu'il va en tirer, ce qu'il va retenir	R 5
	Capacité à comprendre son public et à adapter ses mots ou ses références	R 6
	Capacité à s'adapter à des publics cibles différents	R 15
	Capacité à se mettre à la place du client (empathie)	R 36
Compréhension de l'organisme	Capacité à s'adapter et à communiquer en cohérence avec les valeurs de l'organisme	R 9
	Connaître les valeurs, les projets et la stratégie de son organisme pour rédiger dessus clairement (ne pas communiquer en dernière minute sur un sujet qu'on ne maîtrise pas)	R 6
	Comprendre les souhaits et objectifs des responsables de l'ASBL	R 24
	Comprendre/capter l'esprit de l'entreprise	R 12
	Capacité à interpréter en mots les concepts et valeurs de l'organisme	R 32
Lié à la rédaction	Maitrise de l'écriture inclusive	R 8
	Esprit d'analyse	R 25 et 38
	Esprit de synthèse	R 26 et R 38
	Esprit critique	R 38
	Capacité à écrire sans faute	R 25
	Capacité à expliquer en quelques lignes « l'objectif de la communication » grâce à des images, des émoticônes, la mise en gras de certains éléments pour faire passer 1 seul message clair à chaque communication	R 26
	Capacité à comprendre l'information afin de pouvoir la retravailler/la résumer	R 13
	Capacité à dactylographier rapidement	R 40
	Capacité à utiliser un vocabulaire large et cohérent	R 40
	Capacité à simplifier le contenu	R 1
	Capacité à vulgariser le contenu	R 3 et R 4
Lié à la mise en forme	Compétences de base en graphisme et mise en page (pour les contenus destinés à des supports promotionnels). L'écrit doit être en phase avec le visuel.	R 11
Compétences techniques	Maitrise d'outils technique tels que l' IA , les outils de correction et les outils collaboratifs	R 29
	Compétences en audiovisuel (création d'infographies, de podcasts...)	R 39
	Maitrise des plateformes AI (pas uniquement ChatGPT – apprendre à mieux les utiliser, savoir leurs faiblesses et points forts) et autres outils d'aide à la rédaction, à la synthétisation, etc. afin de gagner du temps	R 37
	Maitrise de la gestion des réseaux sociaux	R 40
	Maitrise d'outils de mise en forme visuelle (Canva)	R 40
Compétences linguistiques	Maitrise de langues étrangères comme l'anglais	R 34

Figure 20: Tableau des propositions de compétences de rédaction importantes

Toutes les compétences énoncées par nos répondants confirment celles que nous avons identifiées dans notre partie théorique, à partir des travaux de Beaudet, Rey et Clerc (Beaudet, 2003; Beaudet et al., 2016; Beaudet & Clerc, 2023; Beaudet & Rey, 2014), où nous avons décrit que, outre l'écoute active, l'écriture claire et l'exercice d'un bon jugement, la production d'un texte conforme aux objectifs de son client nécessite, pour le rédacteur, la maîtrise de diverses compétences liées au mandataire, telles que la capacité à intégrer les informations liées à l'environnement de son mandat de manière à être en accord avec les objectifs du mandataire, à comprendre les objectifs de communication du mandataire ainsi qu'à transmettre ses valeurs, sa culture et sa vision en résonance avec son identité.

Le rédacteur lui-même doit être rigoureux dans son raisonnement, détenir une vaste culture générale, ainsi que des compétences d'analyse, d'abstraction et de compréhension. À cela s'ajoutent la prise en compte de la complexité, l'intuition, la structuration de la pensée (Lépine, 2013, p. 84).

Il doit aussi maîtriser des compétences liées à son lecteur, à travers la prise en compte des enjeux idéologiques du contexte de communication et doit être capable de lui attribuer des attitudes, des convictions et des valeurs qui lui permettront de renforcer la crédibilité de son discours. La connaissance du lecteur implique des connaissances socioculturelles liées à la société, à la culture et/ou aux normes entourant le contexte de communication et du destinataire.

Les capacités liées à la langue se confirment également puisqu'on a mentionné la capacité à créer un texte limpide, facilement compréhensible par le plus grand nombre, en adoptant un style simple, des phrases courtes, ainsi qu'en respectant la grammaire et de syntaxe. À cela s'ajoute, le choix d'un vocabulaire précis, accessible à un large public et reflétant une utilisation correcte de la langue en fonction du contexte de rédaction.

Enfin, nous avons aussi identifié les compétences technologiques telles que la maîtrise de plusieurs outils informatiques permettant d'adapter les productions en fonction du média et de l'environnement de travail.

Cette analyse démontre donc l'importance d'une palette variée de compétences, mais essentielles que les professionnels de la communication doivent mobiliser pour parvenir à produire une communication claire. Les compétences qui ressortent relèvent principalement de la connaissance de soi en tant que rédacteur, ainsi qu'une compréhension profonde du lecteur cible et de l'organisme pour lequel il travaille. Nous appuyons sur la capacité d'adaptation, que ce soit au public, à l'organisation, aux informations, aux canaux de diffusion, aux outils de travail, etc., qui mobilisent toutes les compétences citées dans notre analyse.

3. Processus de rédaction

Dans cette partie, nous analyserons le temps alloué à chaque étape du processus de rédaction, la satisfaction des chargés de communication concernant leurs écrits et les raisons de cette satisfaction.

Dans la partie pratique⁶, nous avons analysé les étapes de rédaction recensées dans le tableau d'Isabelle Clerc (Vecchiato, 2022, p. 16). Celui-ci mettait en évidence l'importance accordée par la rédactologie à la **planification globale et sur la division du travail en plusieurs étapes**, susceptibles d'être retravaillées grâce à un processus de **retour** et d'amélioration. Notre interprétation se présentait comme suit : « le mandat d'écriture comprend un processus de rédaction qui, après **l'analyse du contexte**, porte sur la **collecte d'informations liée à ce mandat** avant de **planifier** et de rédiger le texte, le **structurer**, le **réviser** ou le **corriger** pour enfin terminer avec d'éventuelles **améliorations** avant la **publication** du document. ». Nous avons donc repris ces différentes étapes, auxquelles nous avons ajouté, la définition du public cible, la traduction du contenu, la mise en page et le design, le suivi et l'évaluation des résultats. Il nous paraissait important de les ajouter pour avoir un aperçu plus complet des étapes du processus de rédaction.

L'estimation du temps alloué aux étapes du processus de rédaction était proposée sous forme d'échelle de Likert sur un spectre temporel allant de « Pas de temps » à « Très longtemps ».

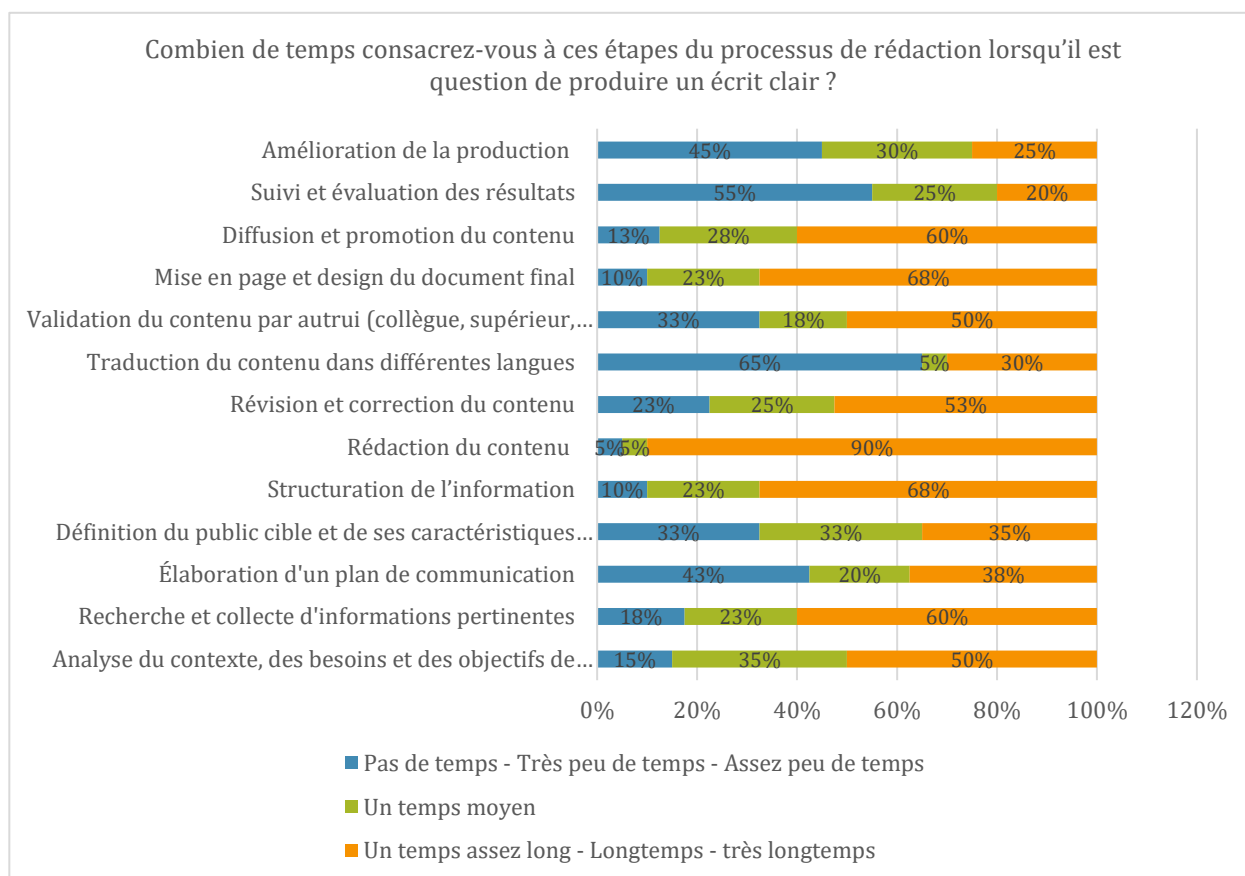


Figure 21: Distribution du temps attribué aux différentes étapes du processus de rédaction

⁶ Cf. *Supra* p.10

Nous observons ici que l'étape qui se voit attribuer le plus de temps est le processus de rédaction pour 90% des répondants. Pour 68%, les processus de structuration, qui précède le processus de rédaction, ainsi que le processus de mise en page, sont également des étapes sur lesquelles les répondants passent un temps relativement long. Juste après vient la phase de recherche et collecte d'informations pour 60% des répondants.

Les étapes auxquelles les répondants allouent le moins de temps sont la traduction du contenu dans différentes langues (65% des répondants y accordent « Peu de temps »), le suivi et évaluation des résultats (55%), l'amélioration de la production (45%) et l'élaboration d'un plan de communication (43%).

La traduction, tant dans les compétences que dans le processus, semblent avoir le moins d'importance pour les répondants. Cependant, en prenant les 11 répondants qui doivent s'exprimer dans au moins une langue, autre que le français, nous observons que 5 d'entre eux y passent beaucoup de temps et 5 y passent le moins de temps. La dernière personne y passe un temps moyen.

Nous avons demandé aux répondants d'évaluer leur niveau de confiance dans leur capacité à rédiger clairement pour leur organisme (1 = Pas du tout confiant ; 5 = très confiant). Nous avons obtenu une moyenne de 3,8/5, ce qui indique que nos répondants sont relativement confiants quant à leurs compétences. Une grande majorité, soit 24 répondants sur 40 (60%), s'évaluent à 4/5 (60%). Parmi ces 24 répondants, 11 se disent satisfaits et 11 se disent moyennement satisfaits.

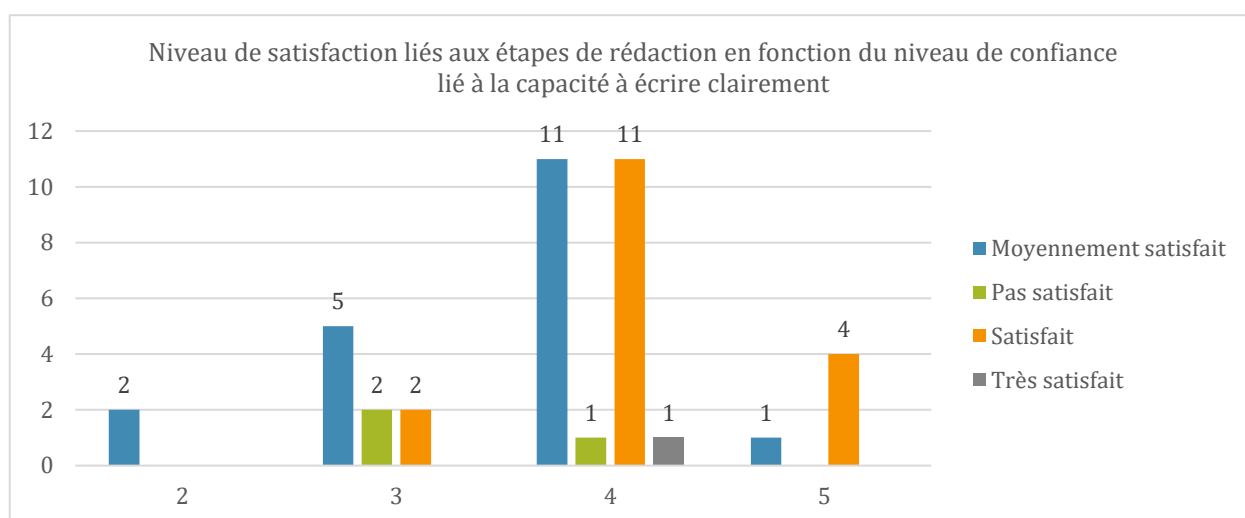


Figure 22: Niveau de satisfaction lié aux étapes de rédaction selon le niveau de confiance lié à la capacité à écrire clairement

Ce niveau de satisfaction moyen est lié à des facteurs tels que le **manque de temps**, qui revient plusieurs fois parmi nos répondants pas satisfaits ou moyennement satisfaits, notamment en raison du niveau de polyvalence exigée par le poste :

Dans l'associatif, on a tendance à donner au chargé de communication beaucoup de boulot sans se rendre compte du travail que chaque tâche demande. On oublie souvent de tenir compte des délais et on se retrouve à devoir gérer des urgences qui ne devraient pas en être. (Répondante 9)

Ce manque de temps peut empêcher le communicant de se consacrer à l'élaboration d'une stratégie ou l'évaluation des actions de communication, comme le mentionnent 3 répondants :

J'aimerais avoir plus de temps pour définir une stratégie et procéder de manière plus méthodique, mais je travaille la plupart du temps avec des deadlines qui ne me permettent pas de le faire. C'est le problème quand on s'occupe de la communication entière d'un organisme : on n'a pas le temps de faire une vraie planification, on travaille surtout dans l'instantané. (Répondant 14)

En général, peu de temps pour analyser les besoins, développer une stratégie et évaluer nos résultats car pas de temps disponible pour ces étapes qui 'ralentissent' l'avancement du produit fini. (Répondante 10)

J'aimerais avoir plus de temps et de moyens à consacrer à la mise en forme des communications et à l'évaluation des résultats afin de pouvoir adapter les communications pour les rendre plus efficaces, mais les exigences et le contexte particulier du secteur non-marchand ne facilite pas toujours les choses. Le manque de temps et de moyen est souvent pénible. (Répondante 33)

Il y a parfois un **manque de lignes directrices** ou de **définition des responsabilités** du poste qui perd le chargé de communication :

Je n'ai aucunes lignes directrices et je change souvent de thèmes. J'aimerais avoir une charte de communication pour avoir un cadre. (Répondant 36)

Mon poste de chargée de com n'est pas clairement défini, nous travaillons à plusieurs sur la com et la priorité est donnée aux autres tâches. (Répondant 38)

Nous avons croisé les avis de deux répondants quant à la satisfaction personnelle liée aux produits finis. L'une ne se dit jamais satisfaite de son contenu (Répondante 5), tandis que la deuxième répondante avance que parfois « mieux vaut être fait que parfait » :

Better done than perfect", c'est une maxime qu'un collègue assène assez fréquemment. J'ai commencé à le mettre en pratique depuis quelques temps et je remarque que ça me permet d'être moins perfectionniste (dans le mauvais sens du terme, celui qui te fait perdre un temps fou pour une virgule). La communication c'est un truc infini, ça pourrait toujours être mieux. C'est aussi très subjectif : tout le monde a un avis. En plus de la rédaction, je m'occupe également de l'aspect visuel. Je travaille donc toujours en bout de chaîne, là où il s'agit d'être efficace car les deadlines à respecter sont souvent courtes. Alors mieux vaut fait que parfait (elle fonctionne aussi en français :)) » (Répondant 22)

Ce qu'on observe dans cette partie, c'est que bien que les répondants semblent avoir une confiance relative dans leurs compétences en rédaction, la complexité du contexte associatif, caractérisé par des contraintes de temps, un manque de lignes directrices claires et une balance entre la perfection et l'efficacité, influence considérablement leur niveau de satisfaction.

Les difficultés du rédacteur à répondre aux contraintes temporelles ont également été relevées par Beaudet et Rey (2014, p. 7)⁷. Dans le cadre de leur enquête, les rédacteurs interrogés avaient mis en évidence le manque de compréhension de la part de leurs mandants en ce qui concerne le temps nécessaire pour terminer un mandat d'écriture. En complément aux aspects spécifiques aux rédacteurs, tels qu'un manque d'expérience ou d'expertise, des facteurs tels que le manque de temps, de soutien hiérarchique et un environnement peu favorable à une rédaction claire avaient aussi été relevés par Müller et François (2022, p. 59)⁸, en plus des limites propres aux rédacteurs, comme un manque d'expérience ou d'expertise. Le manque de ressources, ajouté au déficit de formation et à l'absence de temps, renforce la tendance à sous-estimer l'importance accordée à la communication, ce qui peut conduire à une communication précipitée ou incomplète, engendrant ainsi des malentendus et des erreurs (Touch Stone Publishers LTD, 2023)⁹.

Il nous apparaît donc que la reconnaissance des responsabilités du chargé de communication par le mandant, ainsi que la prise en compte des limitations propres au domaine d'activité, pourraient permettre aux communicants d'optimiser l'organisation et la planification de leur travail pour ainsi améliorer l'efficacité de leurs productions. Même si « mieux vaut fait que parfait », nous pensons qu'une erreur est vite arrivée et peut se répercuter sur la visibilité de l'organisme, l'engagement et/ou la confiance du public cible.

⁷ Cf. *Supra*, p.11

⁸ Cf. *Supra*, p.26

⁹ Cf. *Supra*, p.43

C. Données sur l'audience, les canaux et les messages

1. Données sur l'audience

Pour commencer cette partie, nous allons présenter les principales audiences ciblées par la communication des organismes non-marchands liés à cette enquête. Pour rappel, Mariaux et Reynaud (2018) ont catégorisé les parties prenantes des organisations à but non lucratif en fonction de leur relation avec ces dernières, en ce qui concerne l'échange de ressources et le degré de dépendance. Nous avons analysé les audiences cibles en les classant dans ces mêmes catégories.

Parmi les audiences cibles proposées dans notre enquête, nos organismes visent en premier les bénéficiaires (70%), les partenaires (70%) et le grand public (68%). Ils ont le plus souvent une relation de dépendance avec ces cibles à qui ils vont « **donner** » des ressources dans une logique **non-marchande** (bénéficiaires), **marchande** (grand public) ou **partenariale** (partenaire). À côté, l'organisme visera aussi les cibles qui vont « **investir** » de diverses manières dans son activité. Elles peuvent être **humaines** via les membres de l'organisme (58%) ou ses bénévoles (28%), **réputationnelle** via les institutions publiques/gouvernementales (53%), les médias (45%) ou encore les acteurs politiques (35%) ou **marchande** via les donateurs (15%). Nous avons 3% des répondants qui communiquent à d'autres types d'audience spécifiquement liée à leur secteur, mais nous n'avons pas d'informations sur la logique derrière leur communication.

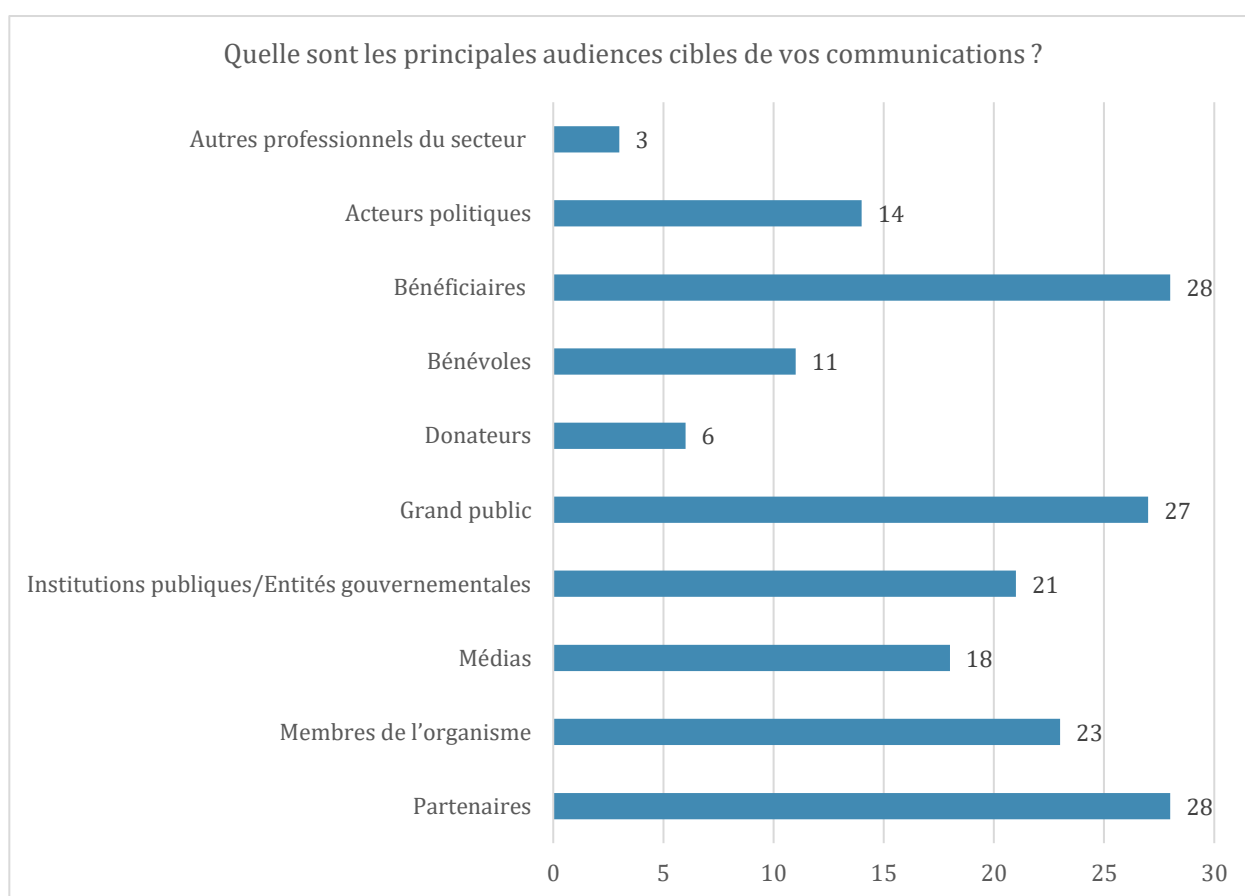


Figure 23: Principales audiences cibles

Les résultats vis-à-vis de l'audience montrent l'importance des audiences cibles privilégiées par les organismes ainsi que l'importance des relations interdépendantes qu'ils entretiennent avec celles-ci et qui vont contribuer à la réalisation de leurs missions et leurs objectifs non-marchands. Nos organismes dirigent principalement leurs efforts de communication vers trois groupes majeurs, à savoir les bénéficiaires, le grand public et les partenaires, avec lesquelles elles entretiennent des relations de dépendance ou de collaboration, dans le cadre d'une approche non-marchande, marchande ou partenariale.

Les bénéficiaires étant les destinataires principaux de ressources non-marchandes, on peut souligner l'engagement désintéressé des organismes envers eux. Parallèlement, les organismes vont aussi viser des publics qui s'investissent activement dans leurs activités, comme les membres internes de l'organisation et les bénévoles, qui jouent un rôle essentiel dans la réalisation de la mission de l'organisme. En outre, la réputation dépend fortement de ses interactions avec des acteurs externes tels que les institutions publiques, les médias et les acteurs politiques.

Ces interactions permettent de mettre en évidence la diversité et la complexité des communications que le chargé de communication devra déployer, et mettent en avant des réseaux d'influence et d'engagement variés se coordonnant pour atteindre les objectifs de leur organisme.

2. Canaux

Nous examinerons la fréquence à laquelle certains types de supports écrits sont rédigés et les difficultés rencontrées par les chargés de communication lors de la rédaction de ces supports. Nous aborderons également d'autres supports écrits, leur fréquence de production et leur niveau de difficulté.

Pour récolter ces données, nous avons proposé différents supports sur un axe temporel allant de « Jamais », « Très rarement (moins de 2 fois par an) », « Rarement (Entre 2 et 5 fois par an) », « Souvent (Entre 5 et 10 fois par an) », « Régulièrement (entre 10 et 20 fois par an) » à « Très régulièrement (plus de 20 fois par an) ». Nous avons réuni les trois premières données les moins fréquentes et les trois dernières données les plus fréquentes pour obtenir ce graphique (fig. 22) :

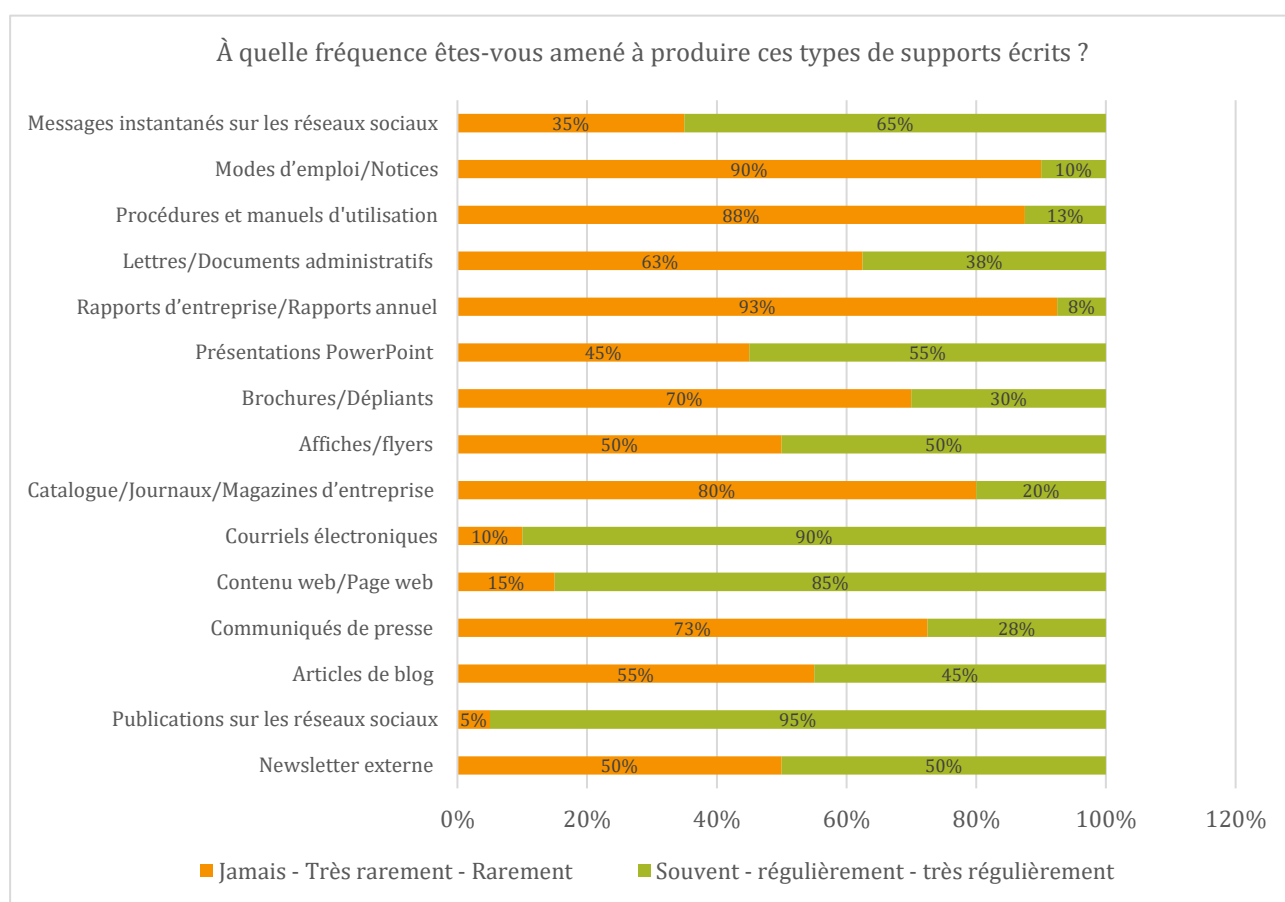


Figure 24: Fréquence de production de supports écrits professionnels

Ce que nous pouvons observer, c'est que les publications sur les réseaux sociaux ont une place prépondérante chez 95% de nos répondants. Viennent ensuite la rédaction de courriers électronique pour 90% et de contenu web ou pages web (85%). En deuxième place, on retrouve les messages instantanés sur les réseaux sociaux (65%) ainsi que les présentations PowerPoint (55%), les affiches et flyers (50%) et les newsletters externes (50%). Enfin, parmi les supports les moins rédigés, on retrouve les rapports d'entreprise (93%), les modes d'emploi et notices (90%) ainsi que les procédures et manuels (88%).

Face à résultats contrastés, il est cependant nécessaire de prendre en compte ici que certains supports, comme les publications ou les courriers électroniques, nécessitent plus de régularité dans la production comparé à des rapports d'entreprise ou des catalogues d'entreprise qui vont prendre plus de temps à être mis en forme et ne vont donc sortir plus rarement. D'autres supports tels que des notices ou des modes d'emploi ou même des lettres administratives pourraient ne pas être produites, car elles n'entrent pas dans la stratégie de communication de l'organisme.

En effet, comme émis par le rapport des tendances des communications non-marchandes (Nonprofit Marketing Guide, 2022), la **fréquence des communications** est également un **indicateur clé d'efficacité**. Certaines communications, comme les rapports, les brochures ou les communiqués de presse, ne nécessitent pas toujours d'être publiées très régulièrement pour être efficaces. En revanche, des publications plusieurs fois par semaine pourraient permettre de stimuler davantage l'engagement qu'une publication tous les mois.

Nous pensons donc que pour être **efficace**, et atteindre les objectifs fixés, il faut adopter une approche équilibrée en prenant en compte des facteurs tels que la fréquence de production nécessaire du support, la qualité du contenu qu'il requiert, et le temps qu'il nécessite pour être produit.

Nous rappelons que le degré de cette efficacité sera, comme mentionné par Buccellati et Speroni (1981), proportionnel à la quantité d'énergie dépensée pour obtenir un niveau de communication plus élevée. L'équilibre entre le niveau détails pertinents et nécessaires communiqués et l'utilisation d'un langage clair contribuera à cette efficacité.

Le temps pourrait encore une fois constituer un enjeu puisque cette approche et l'articulation des variables fréquence/qualité s'inscrit dans une temporalité que les répondants ont précédemment reconnue comme limitée.

3. Message

Pour construire cette question, nous avons regroupé les normes de clarté que nous avons identifiées au travers de notre exploration théorique et qui ont émergé de façon récurrente. Ces normes sont liées à la communication de l'information, à l'établissement d'une relation avec le lecteur ainsi qu'à la rédaction proprement dite. Nous les avons ainsi présentés aux participants en leur demandant d'évaluer leur ressenti de difficulté à appliquer ces normes lorsqu'ils rédigent. Nous chercherons à comprendre les raisons derrière leurs difficultés et nous nous intéresserons aux outils, ressources ou astuces qu'ils mettent en place pour surmonter ces difficultés.

Globalement, les chargés de communication semblent maîtriser les normes de clarté. Parmi les critères qui semblent être plus compliqués à appliquer, on retrouve : l'établissement d'une relation de confiance (66%), l'adaptation des informations en fonction du public (66%), de même que l'adaptation du ton et du style d'écriture en fonction de celui-ci (53%), la traduction du contenu dans plusieurs langues (61%), la transmission des informations de manière accessible (58%), et enfin la clarification d'un jargon technique ou termes complexes (53%).

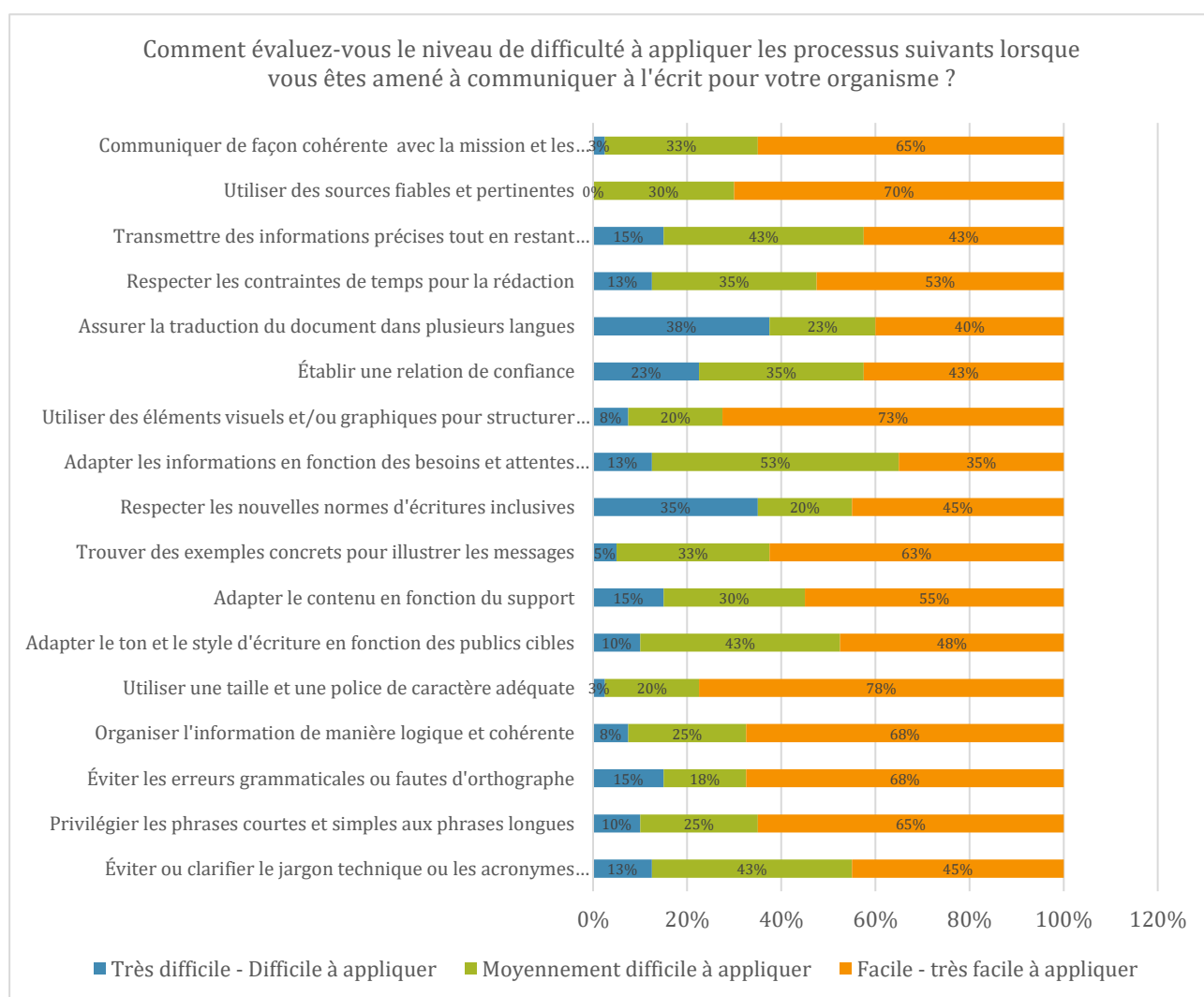


Figure 25: Niveau de difficulté lié à l'application des processus de rédaction claire

Sur la base de notre expérience, nous avons ajouté l'écriture inclusive qui pourrait présenter des difficultés pour les organismes. L'écriture inclusive qui vise à promouvoir l'égalité des genres en évitant l'utilisation systématique du masculin peut parfois, en dépit de sa volonté à inclure tout le monde, en exclure quelques-uns. Son utilisation peut en effet complexifier la lecture et entraver la compréhension de certaines personnes qui ne seraient pas familières avec la pratique. Cela mettrait ainsi en péril tant la compréhension, mais aussi l'accessibilité du texte par le lecteur. Sur notre graphe (fig.23), nous pouvons voir que le respect des normes inclusives semble être maîtrisé par 45% des répondants. Pour déterminer l'efficacité des supports et leur adaptation au lecteur quel que soit son profil, il faudrait se pencher sur le point de vue de celui-ci.

Nous avons 4 répondants qui mentionnent les problèmes de clarté, de lisibilité, ou encore les contraintes temporelles que l'écriture inclusive implique et 1 répondante qui avance que :

Les normes ne sont pas encore clairement établies, on est donc encore dans une zone de flou. Le point médian réduit la lisibilité du texte, et les mots épiciques peuvent faire perdre des nuances de sens. Ça complique donc grandement le processus de rédaction. (Répondante 2)

Certains tentent toutefois de l'appliquer :

L'écriture inclusive n'est pas encore ancrée dans mes habitudes rédactionnelles, même si j'y veille à minima (point médian, terme neutre, ...) (Répondant 6)

D'autres se voient limités :

Les nouvelles normes d'écriture inclusives ne passent pas facilement auprès d'un comité d'administration car ce n'est pas un sujet important au vu des autres sujets en présence. (Répondante 16)

Et d'autres l'encouragent et/ou souhaiteraient davantage de formation :

« ça doit coller au public cible, aussi pas si simple d'appliquer (quelles règles?) à n'importe quel texte. C'est clairement la direction à prendre donc j'encourage grandement à ce que la pratique rejoigne la réalité - il faut des règles claires et universelles à ce sujet - AUSSI DANS DIFFERENTES LANGUES. » (Répondante 37)

« Manque de formation en langues étrangères et en écritures inclusives. » (Répondant 40)

Pour l'établissement de la relation de confiance, 2 répondants mentionnent que cela dépend du public cible et de son parcours. Il faudrait bien le connaître pour être certain d'être clair (Répondante 3). À ceci s'ajoute : « Il me semble donc complexe de créer une relation de confiance sur base unique de la rédaction » (Répondant 7), ou encore : « Cela semble être encore plus compliqué de créer une relation quand la communication est indirecte et numérique » (Répondant 33).

Pour le respect des délais, cela semble être une contrainte de taille qui a été mentionnée en tant que principal enjeu et se reflète dans la production de communications claires. L'incapacité à respecter les délais est notamment liée à la nécessité de devoir travailler « à la minute » et donc à l'incapacité de planifier sa rédaction (Répondante 22). Elle peut aussi découler des intermédiaires entre la production et la publication (Répondante 3). Cela peut impacter les possibilités de réviser la production, par soi ou par autrui (Répondant 14), et donc de le rendre éventuellement plus clair via une meilleure orthographe (Répondant 2) ou des éléments visuels pertinents (Répondant 14).

Les **enjeux d'accessibilité** sont généralement liés à un public trop large, parfois en situation de handicap (Répondante 9), aux supports de communication trop diversifiés ou simplement le domaine d'activité qui rend compliquée l'accessibilité à tous (Répondante 24).

Pour les traductions, nous avons mentionné que certains pourraient rencontrer des difficultés à communiquer dans une langue autre que leur langue maternelle. Cela peut aller de la formulation incorrecte et les erreurs de syntaxe (Répondant 11), à la rareté des communications en langue étrangère au sein de l'organisme, au manque de compétences en traduction (Répondants 2, 12, 25 et 28) ou au manque de temps et de ressources (Répondant 24)

Nous avons interrogé nos participants sur les moyens, les ressources et les méthodes qu'ils mettent en œuvre pour pallier les obstacles liés à l'application des normes de communication claire. La première approche qui ressort le plus sont l'utilisation d'outils de correction, principalement en ligne, tels que des dictionnaires (Antidote), grammaire, sites de synonymes, traducteurs en lignes (DeepL, Online Doc Translator) et l'AI tels que ChatGPT. La seconde approche vise à collaborer, que ce soit avec des personnes en interne (collègues, supérieurs, etc.) ou des tiers en externe (agences, experts, etc.).

Outils, ressources ou astuces utilisés	Mentions
Lecture de contenu écrit	3
Guidelines ou guides (écriture inclusive, écriture, etc.)	5
Outils de correction (dictionnaire, grammaire, synonymes, traducteurs, AI, etc.)	11
Externalisation des traductions	1
Sensibiliser en interne vis-à-vis des contraintes temporelles	1
Contacts avec l'audience (enquête, rencontres, etc.)	5
Collaboration avec des tiers (collègues, agence de traduction, graphiste, professionnels du domaine, etc.)	11
Demander des informations claires sur les attentes du client	1
Formations (Falc, presse écrite, etc.)	4
Utilisation d'outils graphiques ou de mise en page simple (Canva, Word, etc.)	2
Adapter des textes préexistants	3
Créer des outils d'organisation (charte graphique, to do list, agenda de tâches, etc.)	1

Figure 26: Outils, ressources ou astuces utilisés pour surmonter les obstacles de la communication claire

Les défis identifiés dans cette partie reflètent les diverses contraintes auxquelles sont confrontés les rédacteurs. Tout d'abord, la clarté, la lisibilité et les contraintes temporelles sont des préoccupations exprimées par plusieurs répondants, qui soulignent l'équilibre délicat entre l'adoption de certaines pratiques et la préservation de la compréhension du contenu. Notamment, le respect des normes inclusives peut être un processus délicat, avec seulement 47% des répondants semblant les maîtriser.

La relation de confiance entre l'auteur et le public dépend étroitement de la compréhension du lectorat cible et de son parcours. Les rédacteurs reconnaissent que la rédaction seule ne peut garantir cette relation, renforçant l'idée que la communication claire est un effort multidimensionnel. Les enjeux d'accessibilité, qu'ils soient liés à la diversité du public, aux handicaps potentiels ou à la nature du domaine d'activité, ajoutent une couche de complexité à la quête d'une communication claire.

La traduction se révèle également un défi, avec des barrières linguistiques qui peuvent altérer la clarté et la précision du contenu. Les limitations en compétences linguistiques et les contraintes temporelles sont des facteurs qui entravent la communication efficace dans différentes langues.

Pour surmonter ces obstacles, les rédacteurs ont recours à divers outils et ressources, allant des correcteurs en ligne aux dictionnaires, en passant par l'intelligence artificielle comme ChatGPT. Ces aides technologiques illustrent la nécessité de s'appuyer sur des solutions tant traditionnelles qu'innovantes pour garantir la clarté et l'accessibilité dans un paysage de communication en constante évolution.

La communication claire reste donc un défi complexe et nécessite une compréhension approfondie du public, une maîtrise des normes linguistiques et un usage judicieux des outils technologiques. Nous remarquerons aussi qu'il doit y avoir un équilibre entre l'adoption de pratiques inclusives et la préservation de la clarté pour garantir que le message atteigne efficacement tous les lecteurs, quel que soit leur profil.

4. Fond et forme

Nous nous pencherons ici brièvement sur l'importance accordée au fond et à la forme dans les différents canaux de communication utilisés par les organismes non-marchands.

Sur le graphique ci-dessous (fig.25), nous pouvons voir que pour la grande majorité des supports, le fond et la forme semblent indissociables en vue de garantir la rédaction de supports écrits clairs. On peut cependant remarquer que pour les communiqués de presses et les courriels électroniques, 50% des répondants accordent davantage d'importance au fond qu'à la forme. Cela pourrait être lié à l'enjeu réputationnel que représentent les médias dans l'activité de l'organisme et pourrait impliquer que le poids des mots est plus important que la mise en forme de ce type de support.

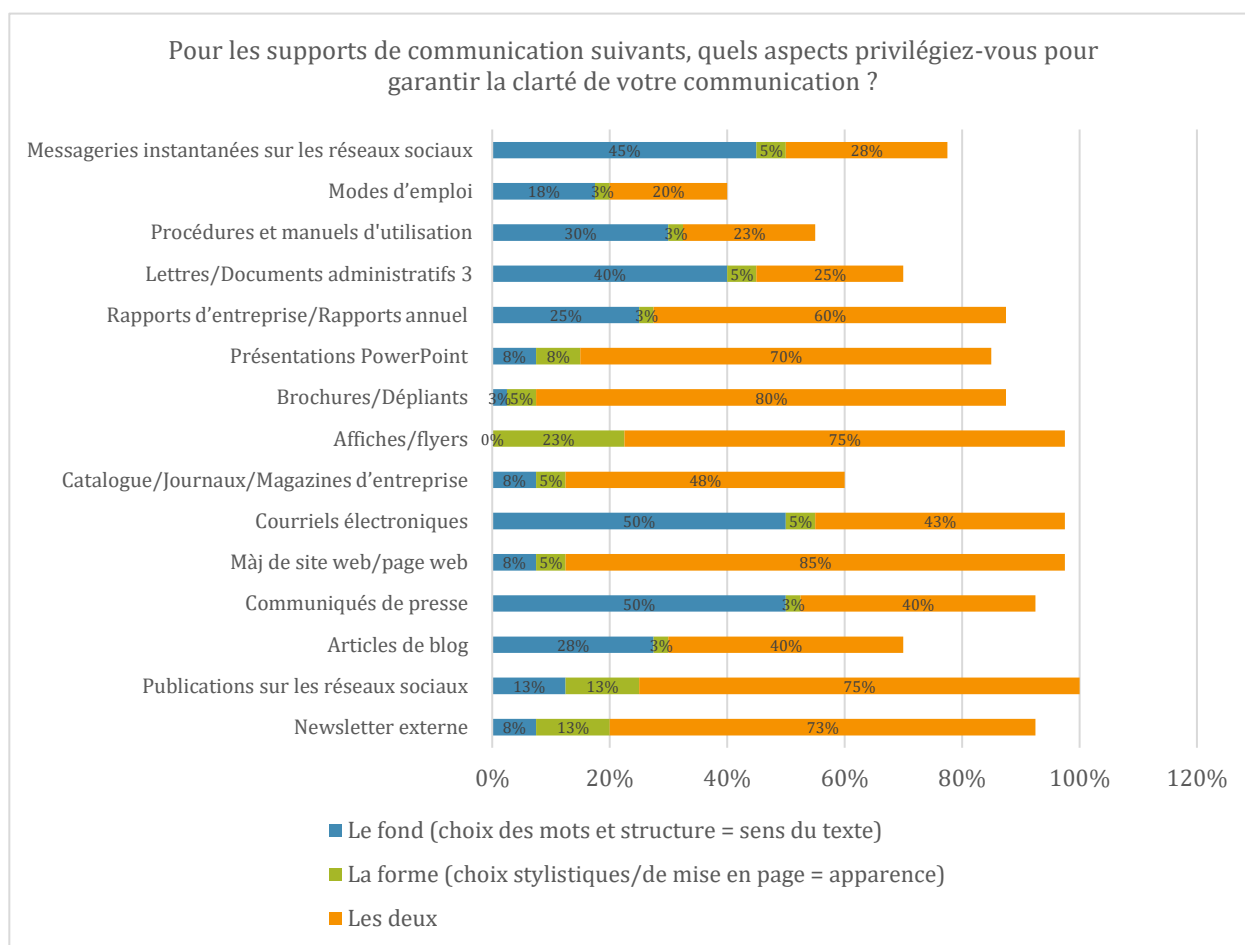


Figure 27: Importance accordée au fond et/ou à la forme

Dans notre théorie¹⁰, nous avons fait mention du fond et de la forme en tant qu'unités complémentaires dans la production, toutes deux susceptible d'impacter sur la compréhension du lecteur et son appréciation de l'œuvre. En effet, une écriture pragmatique, qui vise à atteindre un objectif précis à travers le fond (sens du texte), n'exclut pas une écriture plus littéraire qui met en avant la forme (apparence). Ce graphique démontre que pour la plupart des supports, les répondants privilégie une combinaison des deux aspects pour assurer l'efficacité de leurs productions.

¹⁰ Cf. *Supra*, p.17

D. Données sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs communicationnels

1. Objectifs

Nous examinerons ici les principaux objectifs liés aux actions de communication des organismes non-marchands. Bien que nous les ayons extraits des travaux de Errecart (2016), ce sont des objectifs globalement connus et associés au secteur du non-marchand. Nous avons extrait 5 objectifs : sensibiliser le grand public, promouvoir les biens et services, informer le public, mobiliser les intervenants et inciter à l'action. Pour mettre l'accent sur la visibilité et l'engagement, nous avons remplacé la mobilisation par la création d'une image de marque positive et l'engagement de la communauté. Et pour mieux identifier les acteurs influents et les sources de rendement, nous avons sous-catégorisé l'incitation à l'action par « influencer les autorités », « collecter des fonds » et « mobiliser les donateurs ».

Les trois principaux objectifs liés aux actions de communication sont la **sensibilisation** du public à la mission de l'organisation pour la quasi-totalité d'entre eux (90%), suivi de la **promotion** des programmes ou des services de l'organisme (83%) et la **diffusion** pertinente des informations sur un sujet particulier (75%).

Créer une image de marque positive (50%), **influencer** des décideurs politiques ou des autorités (45%) et **engager** de la communauté et des parties prenantes (45%) semblent être des objectifs secondaires. En dernier, on retrouve « **collecter** des fonds » et « mobiliser les donateurs » (20%), et la création d'une communauté (3%) a été ajoutée par un répondant.

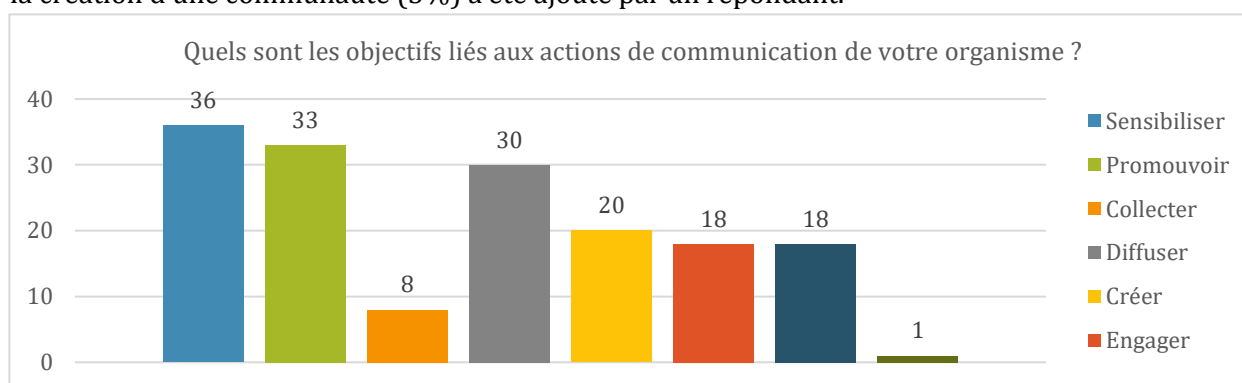


Figure 28: Objectifs liés aux actions de communication

Comme nous l'avons dit dans notre partie théorique, le but de la communication non-marchande ne vise pas la recherche du profit mais, contrairement aux entreprises marchandes, les objectifs d'un organisme marchand sont plus altruistes, axés sur le bien-être social ou la résolution de problèmes sociaux (Errecart, 2016). Les objectifs reposent sur contribution désintéressée et l'engagement fort de leurs membres pour réussir leur mission. Leur succès dépend en grande partie de la qualité de l'investissement personnel des individus impliqués (Errecart, 2016). On peut voir ici que la sensibilisation, la promotion et la diffusion vise davantage à donner qu'à recevoir, comme l'implique l'engagement d'une communauté, la création de l'image de marque ou la collecte de fonds. Ceci appuie cette notion de contribution désintéressée où l'atteinte des trois derniers objectifs découlera davantage des deux premiers que des actions de communication en elle-même.

2. Actions de communication

Dans notre partie théorique, nous avons abordé le concept d'efficacité communicationnelle en disant que c'était l'objectif à atteindre pour le rédacteur, à travers ses supports de communication (Beaudet et al., 2016) et que cette efficacité communicationnelle représentait la qualité recherchée des écrits professionnels. En somme, elle représente l'accomplissement réussi des objectifs de communication fixés par l'organisme. Grâce à cette approche réfléchie de l'écriture dans ses supports de communication, l'organisme se donne les meilleures chances d'atteindre ses objectifs de communication avec succès.

Nous nous sommes donc intéressés à la pertinence des supports de communication dans l'atteinte de l'efficacité communicationnelle en demandant à nos répondants d'évaluer, parmi les supports proposés, leur pertinence dans la réalisation des objectifs fixés et leur contribution à l'efficacité globale de la communication.

Nous pouvons voir sur le graphe ci-dessous (fig. 27) que les deux premiers supports qui se démarquent sont le site web ou les pages web (98%) ainsi que les publications sur les réseaux sociaux (93%).

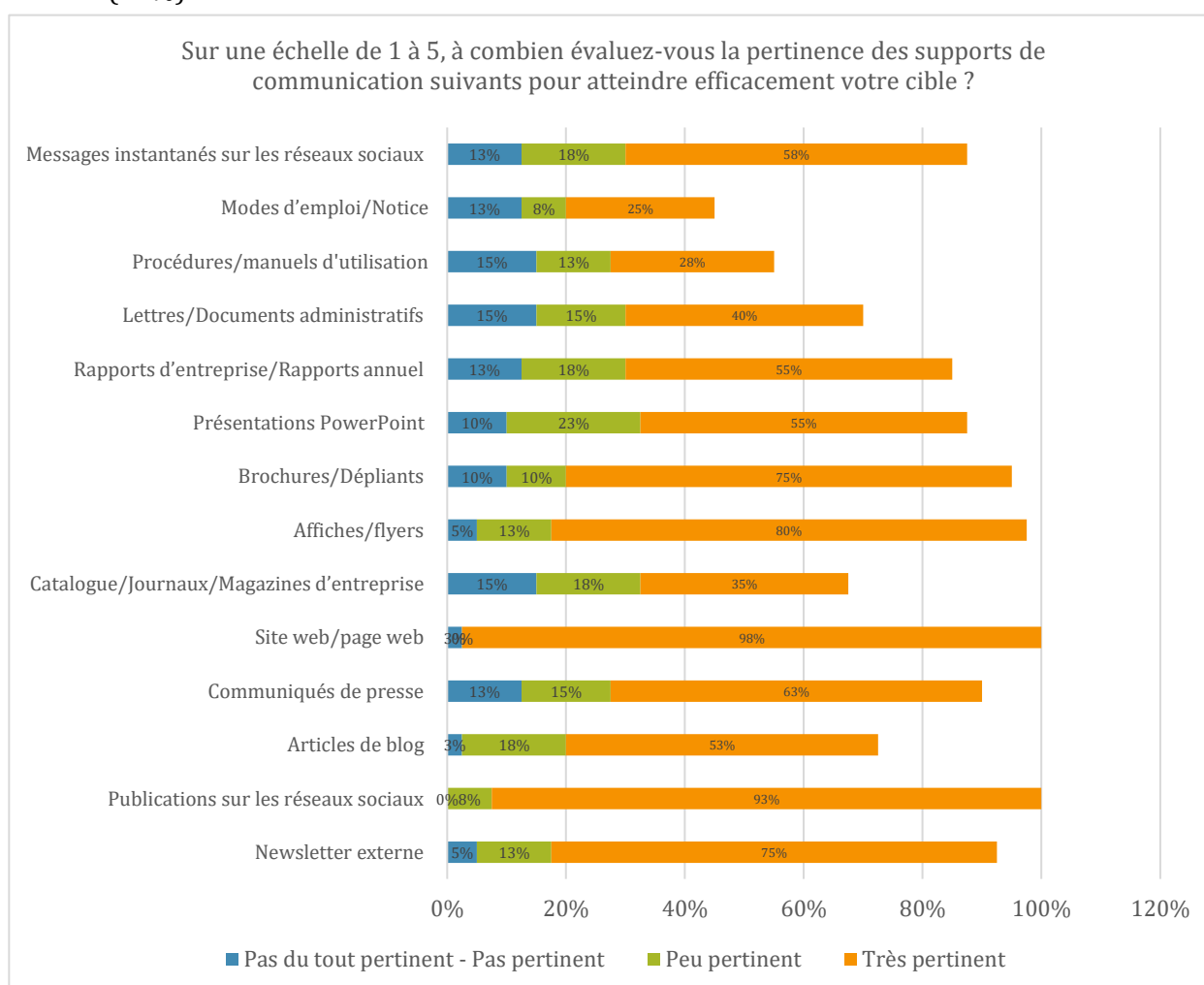


Figure 29: Pertinence des supports de communication dans l'atteinte des objectifs communicationnels

On retrouve ensuite les affiches et flyers (80%) ainsi que les brochures et dépliants (75%). Rappelons que ces derniers faisaient partie des supports les moins produits avec 70% pour une rédaction rare voir très rare. Ceci appuie notre propos quant au fait que la régularité d'une production ne rime pas avec son efficacité. Cependant, ce point semble se confirmer quant aux publications sur les réseaux sociaux qui faisaient partie des supports produits très régulièrement à 95%. Les messages instantanés sur les réseaux sociaux (58%) représentent aussi une certaine pertinence pour les organismes.

Afin de saisir pleinement les implications des divers réseaux sociaux et de leurs publications associées, il serait pertinent d'examiner en détail quel réseau s'avère le plus pertinent pour accomplir les objectifs fixés et atteindre le public cible visé. Cependant, cette considération, qui va au-delà du périmètre de ce mémoire, n'a pas été abordée dans notre étude approfondie des réseaux sociaux et de leur rôle dans ce contexte d'efficacité.

Les communiqués de presses (63%), les rapports et les présentations PowerPoint (55%) ainsi que les articles de blog (53%) semblent également avoir leur pertinence dans l'atteinte des objectifs faisant ici intervenir la régularité et la qualité du contenu de chaque support. Plus spécifiquement, les rapports font plus ou moins partie des supports les moins rédigés. Ce point fait donc également entrer les dimensions de régularité du support, de qualité du contenu et le temps qu'il nécessite dans l'atteinte des objectifs.

3. Évaluation

Dans notre partie théorique, nous avons classé une série de variables¹¹, aussi appelées KPI (indicateurs clés de performance), permettant d'évaluer l'efficacité des actions de communication d'un organisme. Nous pensons que l'évaluation de ces actions fait partie intégrante du processus de rédaction puisque, comme l'a souligné Albarracin, les résultats issus de l'évaluation permettront de réadapter les objectifs et aideront l'organisme à progresser (Albarracin, 2020). Nous avons donc sélectionné une série d'indicateurs en lien avec les supports que nous avons mentionnés dans les précédentes questions proposées à nos répondants afin de comprendre comment les chargés de communication dans le secteur non-marchand mesurent les résultats de leurs efforts de communication.

Nous remarquons sur le graphe ci-dessous (fig.28) que les réseaux sociaux ont ici encore une place importante dans la mesure de l'efficacité puisque 80% des répondants recensent le nombre de vues, de j'aimes, de partages ou commentaires sur les réseaux sociaux. Pour 68% d'entre eux également, le taux d'ouverture, et la lecture des communications (emails, newsletters, etc.) a son importance dans l'évaluation des actions. Le site web, qui était également considéré comme pertinent dans l'atteinte des actions de communication, est également surveillé (68%) en ce qui concerne le nombre de visiteurs sur le site.

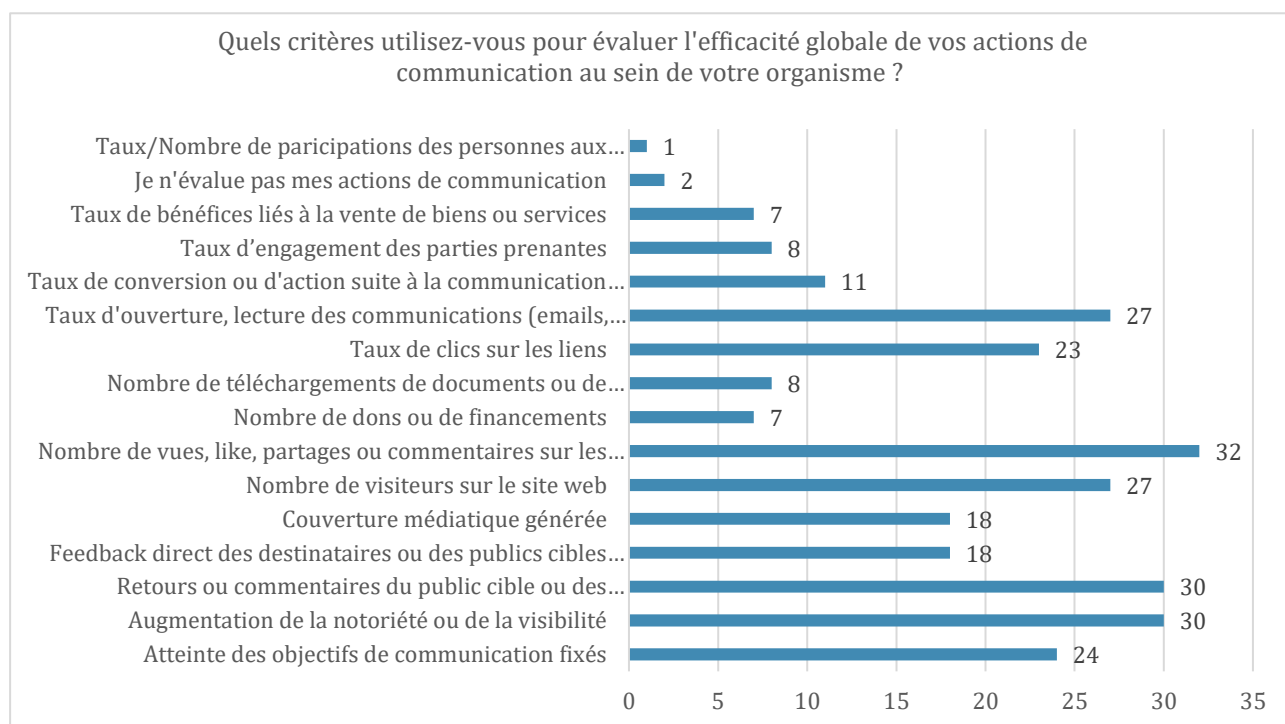


Figure 30: Critères d'évaluation de l'efficacité des actions de communication

Les répondants semblent aussi faire attention à l'opinion publique en regardant des données plus qualitatives liées aux retours ou commentaires (75%) ainsi qu'à la notoriété et la visibilité (75%).

¹¹ Cf. *Supra*, p.44

Cette analyse met en évidence la prédominance des réseaux sociaux dans l'évaluation de l'efficacité des actions de communication. Elle souligne également l'importance d'une approche globale qui intègre à la fois des mesures quantitatives et qualitatives. Les indicateurs clés de performance identifiés illustrent la volonté des répondants de fusionner des données concrètes avec des retours plus spécifiques sur leurs actions, dans le but d'obtenir une vue d'ensemble exhaustive de l'impact de leurs initiatives. Cette démarche renforce la capacité des organisations à prendre des décisions éclairées et à affiner leurs stratégies de communication pour l'avenir.

4. Confiance

Gonçalves et Oliveira ont avancé que pour légitimer leur rôle de « serviteurs de la société », le non-marchand devrait concentrer ses efforts de communication sur les aspects sociaux s'il souhaitait préserver des normes éthiques élevées (Gonçalves & Oliveira, 2022). L'intégrité, l'objectif et la fiabilité contribuent à hauteur de 76% du capital confiance, soulignant le rôle des dimensions éthiques dans la détermination du capital de confiance dans l'entreprise (Edelman, 2020).

Le secteur du non-marchand bénéficie d'un certain capital de sympathie et de confiance de la part du public (Errecart, 2016). Toutefois, même avec ce capital, les petits organismes non-marchands rencontrent des difficultés à se faire remarquer face à ces grandes entreprises dont le personnel dispose d'une solide formation et une certaine expérience en communication institutionnelle ou d'entreprise.

Afin de voir si nos répondants rencontrent des difficultés à impacter leur public cible, nous avons voulu évaluer ici deux aspects importants liés aux retombées des actions de communication : leur impact sur l'efficacité globale des opérations de communication et sur la confiance qu'accordent les parties prenantes à l'organisme et à ses missions.

Sur le graphe ci-dessous (fig. 29), nous pouvons observer à gauche que l'impact des actions de communication sur l'efficacité globale est évalué comme « Impactante », voire « Très impactante » (58%) pour la grande majorité. Quant à l'impact sur la confiance des parties prenantes dans l'organisme et ses missions, illustré à droite, il est également relativement positif puisque la moitié des répondants trouvent leurs communications sur la confiance de leur audience « Impactante » et « Très impactante » (65%).

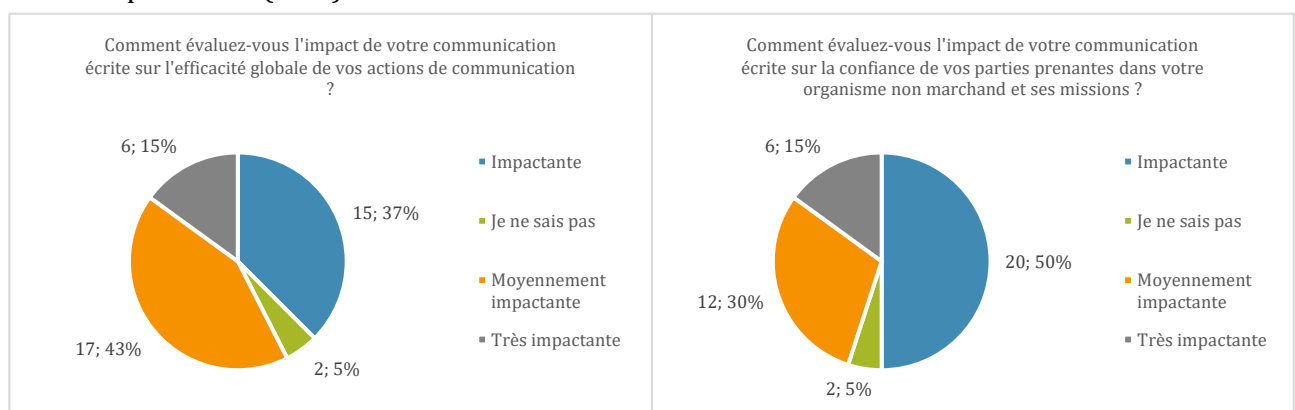


Figure 31: Evaluation de l'impact des communications sur l'efficacité des actions et la confiance du public

Il semblerait donc que malgré les contraintes et les enjeux auxquels ils doivent faire face, les répondants semblent être en confiance dans leur profil de fonction et concernant la façon dont ils mènent leurs actions de communication. Si leur confiance dans l'impact des actions sur leur organisme n'est pas toujours certaine, ils sont cependant plus certains de leur impact sur leur audience. Ceci souligne l'importance de l'évaluation des actions de communication dans la réalisation des objectifs organisationnels et dans la construction de relations de confiance avec les parties prenantes.

II. Conclusion et discussions

Nous avons mené cette enquête pour mieux comprendre comment les personnes responsables de la communication dans des organismes non-marchands, particulièrement les organismes liés à l'économie sociale et au secteur associatif tels que les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations, pratiquent la communication écrite claire. Voici les éléments principaux de notre analyse, en relation avec nos objectifs de recherche.

Analyser le profil socio-démographique et le profil professionnel des chargés de communication ainsi que l'environnement dans lequel ils évoluent.

Dans la première partie de notre étude, nous avons recueilli et analysé des données liées au profil socio-démographique des répondants. Nous avons examiné des paramètres tels que l'âge, le sexe, le secteur d'activité, la langue maternelle et le parcours de formation en relation avec les compétences en communication des participants.

En référence à une étude menée en 2009 par l'ARCES, nous avons constaté des similitudes dans les profils des professionnels de la communication. Les femmes étaient majoritaires parmi les professionnels interrogés, et un pourcentage significatif possédait des diplômes en communication ou en lien avec leurs compétences. Ces tendances se reflètent également dans notre enquête, où une majorité de femmes étaient présentes parmi les répondants, et une proportion importante d'entre elles ont obtenu des diplômes ou des certificats en relation avec leurs compétences en communication. Les diplômes de type court étaient fréquents, mais une part considérable des répondants possèdent également des diplômes de type long, notamment à un niveau Bac+5.

Nous avons également examiné les ressources desquelles dépendaient les organismes non-marchand enquêtés. La majorité d'entre elles dépendaient principalement de ressources non-marchandes, mais deux « fausses ASBL » dépendait de ressources principalement marchandes, soulignant selon nous la nécessité de clarifier les critères de classification des organisations non-marchandes.

Enfin, nous avons regroupé les activités des organismes en différentes catégories thématiques, révélant une diversité d'objectifs et de missions au sein de ces associations. Nous avons une majorité d'organismes liés à l'éducation et à l'environnement durable ainsi que d'autres organismes liés à l'Aide à l'enfance, la Jeunesse, la Prévention, la Technologie, le Transport, la Protection des animaux, la Réhabilitation d'espaces urbains, le socioculturel et les Logements sociaux.

Identifier les compétences de rédactions importantes et comprendre les pratiques liées à la communication de contenu clair

La deuxième partie de l'étude a mis en évidence des éléments essentiels concernant les pratiques et compétences des chargés de communication en matière de rédaction au sein du secteur non-marchand. Les différentes perceptions du profil de rédacteur, variées et nuancées, reflètent les parcours pédagogiques et professionnels diversifiés des participants. En effet, la frontière entre le rédacteur professionnel et le rédacteur fonctionnel semble être plus floue qu'attendue, dépendant notamment de la formation, de l'expérience et des tâches professionnelles de chaque individu.

En ce qui concerne les compétences nécessaires pour rédiger de manière claire et efficace, elles sont vastes et englobent non seulement des aptitudes techniques, mais aussi des compétences sociales, adaptatives et cognitives. La capacité à s'adapter aux besoins du public, à respecter les valeurs de l'organisme, à simplifier et à vulgariser des informations complexes, ainsi que la maîtrise de la langue française, sont parmi les compétences les plus importantes mentionnées par les participants. Cette diversité de compétences démontre que la communication écrite va au-delà de la simple rédaction et exige une compréhension approfondie des publics cibles, des objectifs de communication et des valeurs de l'organisme. L'ensemble de cette analyse confirme les travaux de Beaudet, Rey et Clerc sur le rédacteur professionnel ([Beaudet, 2003; Beaudet et al., 2016; Beaudet & Clerc, 2023; Beaudet & Rey, 2014]) et confirme indirectement notre association du chargé de communication au rédacteur professionnel. Les deux semblent en effet mobiliser le même type de compétences dans leur processus de rédaction.

Le processus de rédaction que, nous avons issu du tableau d'Isabelle Clerc (Vecchiato, 2022), révèle des tendances intéressantes en termes de répartition du temps et de niveaux de satisfaction. La rédaction ainsi que la mise en page et le design final du document sont les étapes auxquelles les répondants accordent généralement le plus de temps. On comptabilise 90% des répondants qui accordent un temps assez long pour la rédaction et 68% pour la mise en page tandis que la traduction est souvent considérée comme moins prioritaire pour 65% des répondants.

Nous avons observé que chargés de communication se montraient en grande partie confiants dans leurs compétences de rédaction, et une majorité est satisfaite de l'allocation de temps pour les différentes étapes du processus. Cependant, plusieurs facteurs venaient entraver la satisfaction complète de leur vision. En premier, nous avons relevé les contraintes temporelles, qui ont aussi été relevées par Beaudet et Rey (2014, p. 7). Ce manque de temps est principalement lié au fait que le temps nécessaire pour la rédaction est souvent sous-estimé par les dirigeants, ce qui impacte sur la capacité à définir une stratégie (Répondant 14), analyser les besoins du mandant et du destinataire (Répondant 10), mettre en forme ou évaluer les résultats (Répondant 33). Cela en oblige certains à devoir négliger malgré eux ces étapes du processus de rédaction.

D'autres facteurs se sont ajoutés tels que le manque de lignes directrices, le manque de ressources, et le manque d'expérience et d'expertise. Ils ont été identifiés par Beaudet et Rey (2014, p. 7) ainsi

que Müller et François (2022, p. 59) dans leurs travaux orientés vers des rédacteurs professionnels et semblent s'appliquer également sur les chargés de communication liés à notre enquête. Si cette analyse ne confirme pas que ces facteurs soient liés spécifiquement au non-marchand, ils sont certainement plus récurrents dans ce domaine où il y a souvent une seule, voire deux personnes en charge de la communication.

Identifier les principales audiences de la communication non-marchande, analyser les pratiques en fonction des canaux de communication et les enjeux liés à la formulation de messages clairs

Sur base des travaux de Mariaux et Reynaud (2018) qui ont classé les parties prenantes des organisations non-marchandes, nous avons mis en évidence la diversité des publics visés, allant des membres internes de l'organisation aux acteurs politiques, en passant par les médias et les institutions publiques.

Nous avons également observé que nos organismes dirigent principalement leurs efforts de communication vers trois groupes majeurs, à savoir les bénéficiaires, le grand public et les partenaires avec lesquels ils établissent des relations de dépendance ou de collaboration, dans le cadre d'une approche non-marchande, marchande ou partenariale.

L'analyse des canaux de communication a révélé une prédominance marquée des réseaux sociaux, des courriers électroniques et du contenu web dans les pratiques de communication. Cependant, il est essentiel de tenir compte de la diversité des supports et de leurs fréquences de production, ainsi que des contraintes temporelles liées à chaque type de support. La régularité, la qualité du contenu et le temps nécessaire à la production sont des facteurs clés pour assurer l'efficacité des supports de communication.

Les défis rencontrés dans l'application des normes de communication claire sont variés. L'intégration de l'écriture inclusive, la traduction dans plusieurs langues, l'adaptation du contenu en fonction du public, la clarification du jargon technique et la transmission d'informations de manière accessible sont autant d'aspects complexes à maîtriser. Les rédacteurs doivent jongler avec la nécessité de respecter ces normes tout en préservant la clarté et la lisibilité du message.

Pour relever ces défis, les répondants ont recours à une combinaison d'outils et de ressources, allant des outils de correction en ligne aux collaborations avec des tiers tels que des traducteurs professionnels, des graphistes et des collègues. L'utilisation d'outils technologiques, y compris l'intelligence artificielle comme ChatGPT, est également courante pour améliorer la qualité et la clarté des supports de communication.

La communication des organismes non-marchands nécessite une approche équilibrée entre fond et forme, en tenant compte de la diversité des audiences, des supports de communication et des défis

linguistiques. La clarté, la lisibilité et l'accessibilité demeurent des objectifs clés pour garantir l'efficacité des communications, tout en maintenant un engagement constant envers les différentes parties prenantes et en répondant à leurs besoins spécifiques.

Comprendre les perceptions en matière d'efficacité et d'atteinte des objectifs communicationnels

Enfin, nous avons vu que l'efficacité des actions de communication était déterminée par une combinaison de supports, avec les sites web et les réseaux sociaux en tête, soulignant l'importance de la régularité, de la qualité du contenu et de l'adaptation aux objectifs. Les méthodes d'évaluation varient, mais les réseaux sociaux restent en tête des choix en termes de pertinence. Les taux d'ouverture des communications et le trafic du site web sont aussi des indicateurs clés de performance importants.

La confiance est également un élément important dans le paysage de la communication non-marchande. Les actions de communication influencent l'efficacité globale des opérations de communication et contribuent à la confiance que les parties prenantes accordent à l'organisme et à ses missions. Malgré les défis, les répondants expriment une confiance relative dans leurs pratiques de communication et leur impact sur le public, soulignant ainsi la nécessité d'une évaluation constante pour optimiser l'efficacité et maintenir la confiance des parties prenantes.

Il y a donc une interconnexion entre les objectifs de communication, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, et l'efficacité perçue de ces actions. Elle souligne l'importance de la confiance dans la construction de relations solides avec les parties prenantes et dans l'accomplissement des missions non-marchandes. Une approche équilibrée, combinant objectifs altruistes, stratégies variées et évaluation régulière, permettrait de réussir dans le paysage complexe de la communication non-marchande.

III. Recommandations

Nous terminons avec plusieurs suggestions et recommandations proposées par nos répondants qui permettraient, selon eux, d'améliorer la clarté de la communication dans le secteur non-marchand et ainsi atteindre plus efficacement les objectifs de communication.

1. Se former en communication qui est un secteur en constante évolution (Répondant 2)

Nous avons en effet constaté que la communication au sein du secteur non-marchand connaît actuellement une phase de professionnalisation accrue (Errecart, 2016). Malgré l'évolution du niveau des compétences de communication, les ressources allouées aux activités de communication demeurent restreintes, en adéquation avec les contraintes propres au secteur non-marchand.

Dans ce contexte, nous recommandons à tout professionnel de la communication soucieux de rédiger clairement à l'écrit de s'investir dans des formations visant à développer ses aptitudes en tant que rédacteur. En effet, l'évolution actuelle vers une communication plus professionnelle au sein du secteur non-marchand ne doit pas être entravée par les limitations financières qui l'accompagnent. Plutôt, elle devrait être encouragée par le désir de perfectionnement des professionnels de la communication, et guidée par la sélection avisée de formations adéquates en tenant compte de son parcours et de son vécu professionnel. À titre illustratif, nous mentionnons certaines formations proposées par nos répondants et parmi lesquelles figurent la rédaction web, la communication digitale, la rédaction journalistique, la communication en FALC (Facile à Lire et à Comprendre).

2. Bien allouer les ressources en fonction des objectifs de l'organisme et bien évaluer les besoins de la communication (Répondant 10) notamment en termes de canaux (Répondant 20)

Il existe de nombreux canaux permettant de communiquer en ligne ou hors ligne. Face aux contraintes temporelles mentionnées dans ce travail, nous recommandons, comme ces deux répondants, de sélectionner les supports réellement pertinents dans le cadre de la stratégie de communication de l'organisme. Bien que les réseaux sociaux se soient démontrés, pour 90% des participants, comme étant particulièrement pertinents pour l'atteinte des objectifs de communication, nous conseillons de les sélectionner soigneusement pour éviter de se retrouver à devoir communiquer sur un réseau qui ne contribue pas à l'atteinte des objectifs.

En considérant que 55% de nos répondants ne font pas le suivi de leurs actions de communication, notamment en raison du manque de temps et de ressources, nous considérons qu'une révision de l'allocation des ressources dédiées à la communication en fonction des besoins et des canaux permettra éventuellement de dégager du temps pour évaluer les actions de communication.

Il semblerait intéressant d'identifier les réseaux sociaux qui se présentent comme étant les plus pertinents dans l'atteinte des objectifs communicationnels d'un organisme non-marchand.

3. Bien identifier le public-cible et adapter le contenu en fonction du support, notamment en fonction des différents réseaux sociaux (Répondant 20) ainsi que rencontrer et discuter avec son public cible pour avoir un aperçu de leur expérience (Répondant 3) et leur perception quant aux actions de communication (Répondant 5)

La relation à établir entre l'organisme et le public cible a indéniablement été l'un des éléments les plus mis en évidence à la fois dans notre étude théorique et dans notre recherche pratique. Bien que nous ayons identifié des compétences essentielles pour les communicateurs, telles que la capacité à s'adapter au profil du lecteur, à le comprendre, à interpréter et à satisfaire ses besoins, ainsi qu'à adopter une perspective empathique et à ajuster son langage en conséquence, nous avons cependant constaté que mettre en pratique ces compétences n'était pas toujours simple. En effet, pour établir une relation de confiance durable, il est nécessaire de connaître en profondeur le parcours, les expériences et les valeurs de notre public cible. Or, certains répondants ont mentionné que construire une relation de confiance uniquement à travers la rédaction et l'écran peut entraver la transmission efficace du message et la clarté des informations destinées au récepteur.

C'est pourquoi nous préconisons, dans la mesure du possible, d'entreprendre des démarches qui permettront d'entrer en contact direct avec son public. Cette interaction peut prendre différentes formes, telles que des événements, des rencontres ou encore des enquêtes. Ces initiatives permettront au chargé de communication de tisser des liens plus étroits avec son auditoire et d'obtenir une meilleure compréhension de son contexte socio-culturel.

4. Mettre autant d'attention dans le fond que dans la forme (Répondant 28) S'amuser et être créatif tout en restant simple (Répondant 6)

Pour contourner la contrainte temporelle, nous conseillons au chargé de communication d'adapter ses textes sur des modèles type (*Template*), notamment pour les publications sur les réseaux sociaux, sur lesquels seront décliné les informations réadaptées. Ces modèles pourront être réalisés sur des outils graphiques ou de mise en page simples. En parallèle, pour le fond, nous conseillons d'utiliser des outils de corrections en ligne, des guides ou guidelines d'écriture, de lire du contenu écrit pour identifier des stratégies de rédaction.

L'adoption de l'écriture inclusive représentant un enjeu pour certains, nous faisons mention ici quatre guides qui pourront contribuer à faciliter et qui nous ont été conseillés dans le cadre de notre stage :

- L'écriture inclusive ! (Parisi, 2018)
- Inclure sans exclure (Dister & Moreau, 2020)
- Le manuel d'écriture inclusive (*Manuel d'écriture inclusive - Faites progresser l'égalité Femmes/Hommes par votre manière d'écrire*, 2016)
- Petit guide pour une écriture respectueuse du genre (Réseau fédéral Diversité et al., 2022)

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire visait à comprendre les pratiques de communication claire chez les chargés de communication dans le secteur non-marchand.

À travers cette recherche, nous avons poursuivi quatre objectifs : analyser le profil socio-démographique et le profil professionnel des chargés de communication ainsi que l'environnement dans lequel ils évoluent (1), identifier les compétences de rédactions importantes et comprendre les pratiques liées à la communication de contenu clair (2), identifier les principales audiences de la communication non-marchande, analyser les pratiques en fonction des canaux de communication et les enjeux liés à la formulation de messages clairs (3) et comprendre les perceptions en matière d'efficacité et d'atteinte des objectifs communicationnels et la prise en compte des critères d'efficacité relationnelle, rédactionnelle et informationnelle.

Pour remplir ces objectifs, nous avons mené une enquête de 40 chargés de communication du secteur non-marchand. Cette enquête portait sur les différents concepts parcourus dans la partie théorique et permettrait de faire le lien entre les pratiques de rédaction chez les professionnels dans le non-marchand et leur vision sur la façon dont ils prennent en compte les paramètres de la rédaction claire dans la production des écrits professionnels à destination de leur public.

Nous avons analysé le profil socio-démographique des participants, notant des similitudes avec une étude précédente de 2009 par l'ARCES. Les femmes étaient majoritaires parmi les répondants, avec de nombreux diplômés en communication ou domaines similaires. L'expérience professionnelle variait, avec une diversité de titres bien que la plupart des répondants entraient sous la fonction de chargé de communication. Les activités de leurs organismes étaient variées, se concentrant sur l'éducation et l'environnement durable, en premier ainsi l'aide à l'enfance, la jeunesse, la prévention, la technologie, le transport, la protection des animaux, la réhabilitation urbaine, le socioculturel et les logements sociaux.

Pour identifier les compétences de rédactions importantes et comprendre les pratiques liées à la communication de contenu clair. La grande majorité des compétences recensée dans notre partie théorique et liées au rédacteur professionnel se sont appliquées au chargé de communication, ce qui nous amène à le considérer comme tel. Les compétences soulignées tant dans notre partie théorique que dans notre enquête englobaient des compétences personnelles et interpersonnelles, des compétences liées à la compréhension du lecteur et de l'organisme, des compétences liées à la rédaction ainsi que des connaissances techniques et linguistiques.

En ce qui concerne le processus, ce sont les étapes de rédaction et de mise en page qui se voient allouées le plus de temps. Cependant, certaines étapes telles que l'élaboration d'une stratégie et le suivi des résultats sont difficiles à appliquer en raison des différentes contraintes liées au manque de temps, aux ressources ou à l'expérience auxquelles les répondants doivent faire face. En outre, le

manque de compréhension et de soutien des dirigeants entre aussi en ligne de compte dans l'adoption de certains processus par rapport à d'autres.

Nous passons à notre troisième objectif. En nous basant sur les travaux de Mariaux et Reynaud (2018) qui classe les parties prenantes des organisations non-marchandes, nos résultats ont montré que nos organismes se concentrent principalement sur trois groupes : les bénéficiaires, le grand public et les partenaires, avec des approches non-marchandes, marchandes ou partenariales.

En termes de supports, l'analyse des canaux de communication a montré les réseaux sociaux, les courriers électroniques et le contenu web se sont révélés être les plus fréquemment rédigés par les répondants. Nous avons cependant souligné la prise en compte de la régularité, la qualité et le temps de production dans l'atteinte de l'efficacité communicationnelle.

Nous nous sommes interrogés sur les difficultés rencontrées dans la production du message et les normes de clarté qui représentent un défi pour l'organisme sont l'utilisation de l'écriture inclusive, la traduction des documents dans plusieurs langues, l'adaptation au public et la clarification du jargon technique. Les répondants doivent jongler entre ces normes et la clarté du message. Pour relever ces défis, ils utilisent divers outils et ressources, incluant des outils de correction en ligne, des collaborations avec traducteurs, graphistes et collègues, et des technologies comme l'intelligence artificielle comme ChatGPT.

Pour terminer sur les perceptions en matière d'efficacité et d'atteinte des objectifs communicationnels. Notre étude a révélé que l'efficacité des actions de communication repose sur une combinaison de supports, avec une importance particulière accordée aux sites web et aux réseaux sociaux. Les méthodes d'évaluation varient, mais les réseaux sociaux demeurent prépondérants en termes de pertinence, suivis des taux d'ouverture des communications et du trafic du site web.

Nous avons vu que les actions de communication influencent l'efficacité globale et contribuent à la confiance des parties prenantes envers l'organisme et ses missions. Malgré les défis, les répondants affichent une confiance relative dans leurs pratiques de communication et leur impact sur le public, soulignant le besoin d'une évaluation constante pour optimiser l'efficacité et maintenir la confiance des parties prenantes.

Pour conclure, nous avons, sur base des suggestions des répondants, formulé plusieurs recommandations visant à améliorer la clarté de la communication dans le secteur non-marchand, tout en optimisant l'atteinte des objectifs de communication. Ces recommandations portaient sur quatre points : se former en communication écrite, allouer des ressources adaptées aux objectifs et aux canaux de communication, comprendre son public et adapter son contenu en créant un lien physique et porter une attention à l'équilibre entre la forme et le fond des supports de communication.

À travers ce mémoire, notre objectif personnel était également de développer une meilleure compréhension d'un métier et d'un secteur qui suscitent notre intérêt. Nous avons examiné les réponses que nous avons recueillies avec un grand enthousiasme. Malgré le fait que nous ayons obtenu 40 réponses sur 60, nous avons constaté que tous les chargés de communication qui rédigeaient pour des entreprises étaient confrontés aux mêmes défis. Ils s'efforçaient de mettre en œuvre des techniques pour réussir leur mission organisationnelle, même en tenant compte des facteurs externes.

À la suite de notre propre expérience en communication, nous avons observé que bien que ce domaine évolue rapidement et se professionnalise dans le secteur non-marchand, il n'en demeure pas moins sous-estimé par les non-communicants, qu'il s'agisse des dirigeants ou des collègues. Nous souhaitons donc souligner que tout acte de communication qui se veut efficace demande un certain investissement et résulte de l'application de compétences spécifiques et d'un processus méticuleux, dans l'unique but de préserver l'image de l'organisme. Considérer ce temps et permettre au chargé de communication de s'organiser en conséquence contribuera, nous le pensons, à l'élaboration de supports clairs et efficaces.

BIBLIOGRAPHIE

- Albarracin, C. (2020, février 27). Stratégie digitale: Quels sont les KPI importants ? *Conversationnel*. <https://www.conversationnel.fr/content-marketing/strategie-digitale-kpi-importants>
- ARCES. (s. d.). Accueil—L'Association des responsables de la communication des établissements de l'enseignement supérieur (ARCES). ARCES. Consulté 13 août 2023, à l'adresse <https://www.arces.com/fr/>
- Asselin, C. (2020, novembre 23). *Quels KPIs choisir pour identifier vos meilleures campagnes de communication ?* [An exclusive company]. Digimind. <https://blog.digimind.com/fr/insight-driven-marketing/quels-kpis-choisir-pour-identifier-les-meilleures-campagnes>
- Beaudet, C. (2003). Le rédacteur et la fabrication du sens d'un texte persuasif. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 22/2, Article Vol. 22/2. <https://doi.org/10.4000/communication.4627>
- Beaudet, C., & Clerc, I. (2023). *L'enseignement de la rédaction professionnelle au Québec : Quels fondements disciplinaires? Quelle reconnaissance institutionnelle?* https://www.researchgate.net/publication/242531663_L'enseignement_de_la_redaction_professionnelle_au_Quebec_Quels_fondements_disciplinaires_Quelle_reconnaissance_institutionnelle
- Beaudet, C., Condamines, A., Leblay, C., & Picton, A. (2016). Rédactologie et didactique de l'écriture professionnelle : Un chantier terminologique à mettre en place. *Pratiques. Linguistique, littérature, didactique*, 171-172, Article 171-172. <https://doi.org/10.4000/pratiques.3193>
- Beaudet, C., & Rey, V. (2001). Clarté, lisibilité, intelligibilité des textes : Un état de la question et une proposition pédagogique. *Recherches en rédaction professionnelle*, 1(1). https://www.researchgate.net/publication/280493179_clarterr
- Beaudet, C., & Rey, V. (2014). Éthique appliquée et communication écrite : Qu'en disent les rédacteurs professionnels ? *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 11, 29-44. <https://doi.org/10.4000/communiquer.560>
- Bruxeo. (2018, février 13). *Un secteur créateur de plus-value sociale et moteur de l'économie*. BRUXEO. <https://www.bruxeo.be/fr/un-secteur-cr%C3%A9ateur-de-plus-value-sociale-et-moteur-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie>
- Buccellati, G., & Speroni, C. (1981). *The origin of writing and the beginning of history* (The Shape of the Past: Studies in Honor of F.D Murphy). Library of Congress Catalog.
- Cambridge Dictionary. (2023, avril 26). *Gobbledygook*. Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/gobbledygook>

- Cartwright, D. (2020, décembre 10). *Best Nonprofit Communication Strategies* | Queens University Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/nonprofit-communication-strategies/>
- Centre d'économie sociale. (2017a). ASBL / AISBL. *Centre d'économie sociale (CES)*. <http://www.ces.uliege.be/asbl-aisbl/>
- Centre d'économie sociale. (2017b). Economie sociale. *Centre d'économie sociale (CES)*. <http://www.ces.uliege.be/economie-sociale-2/>
- Centre d'économie sociale. (2017c). Le secteur non-marchand. *Centre d'économie sociale (CES)*. <http://www.ces.uliege.be/le-secteur-non-marchand/>
- Centre d'Observation du Langage Oral et Ecrit (COLOE). (s. d.). *Réseau de recherches interdisciplinaires en rédactologie*. Consulté 6 mai 2023, à l'adresse <https://coloe.fr/rrir/>
- Clarity International. (s. d.). *About Clarity*. Consulté 1 mai 2023, à l'adresse <https://www.clarity-international.org/about-clarity/>
- Clerc, I. (Éd.). (2022). *Communication écrite État-citoyens : Défis numériques, perspectives rédactologiques* (Vol. 294). Les Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv30dxxf3>
- Clerc, I., & Beaudet, C. (2002). Pour un enseignement de la rédaction professionnelle ou de la rédaction technique ? *Canadian Journal for Studies in Discourse and Writing/Rédactologie*, 18, 27-44. <https://doi.org/10.31468/cjsdwr.500>
- Commissioner, O. of the. (2022). The Plain Writing Act of 2010. *FDA*. <https://www.fda.gov/about-fda/plain-writing-its-law/plain-writing-act-2010>
- Communication et démocratie. (2023, avril 7). *Discours citoyens : La communication et l'influence des ONG*. <https://www.communication-democratie.org/fr/enjeux/discours-des-ong/>
- Daffern, T., & Mackenzie, N. (2020). Theoretical Perspectives on Writing. *Annual Review of Applied Linguistics*, 18, 61-78. <https://doi.org/10.1017/S0267190500003482>
- Damien. (2020, juillet 24). Les KPI indispensables à suivre pour votre site web. *Enimad Agence de Growth Marketing et de communication à Montpellier*. <https://www.enimad.com/marketing-digital/kpi-site-internet/>
- Defourny, J. (2005). L'actualité de l'économie sociale : Des repères historiques, conceptuels et prospectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 32, Article 32. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.839>
- Dister, A., & Moreau, M.-L. (2020). *Inclure sans exclure : Les bonnes pratiques de rédaction inclusive*. Direction de la Langue française. https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/nc/detail-article/?tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bpublication%5D=3364

- Dryon, P., & Krzeslo, E. (2003). Les relations collectives dans le secteur non-marchand. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1795(10), 1-51. <https://doi.org/10.3917/cris.1795.0005>
- Edelman. (2020, janvier 19). *Competence Is Not Enough*. Edelman. <https://www.edelman.com/research/competence-not-enough>
- Ensync Corporation. (s. d.). *How Do You Fix Financial Concerns in Your Nonprofit Organization?* Ensync Corporation. Consulté 27 juillet 2023, à l'adresse <https://www.ensync-corp.com/blog/nonprofit-management>
- Errecart, A. (2016). Pour une pensée communicationnelle des organisations non-marchandes : Les apports de l'« alter sociologie économique ». In T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds.), *Communication et organisation : Perspectives critiques* (p. 349-360). Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.7517>
- Evelyne. (2022, mars 4). La communication sous toutes ses formes : Inclusive, engagée, responsable... *Evetopie*. <https://evetopie.be/communication-pour-demain-inclusive-responsable-engagee/>
- eWBS. (2018, février 20). *Ecrire dans un langage clair et accessible*. eWBS - ensemble simplifions. <https://ensemblesimplifions.be/ecrire-dans-un-langage-clair-et-accessible>
- Fedweb. (2011). *Charte de l'utilisateur des services publics—Conseil des ministres du 4 décembre 1992*. https://fedweb.belgium.be/fr/reglementation/19921204_cm_charte_utilisateur
- Gala, N., François, T., Javourey-Drevet, L., & Ziegler, J. C. (2018). La simplification de textes, une aide à l'apprentissage de la lecture. *Langue française*, 199(3), 123-131. <https://doi.org/10.3917/lf.199.0123>
- Gambier, Y. (2016). Des langues de spécialité aux documents multimodaux. *Pratiques. Linguistique, littérature, didactique*, 171-172, Article 171-172. <https://doi.org/10.4000/pratiques.3183>
- Gonçalves, G., & Oliveira, E. (2022). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563>
- Gonzalo, F. (2022, janvier 16). *Les principaux KPI des médias sociaux*. Frédéric Gonzalo. <https://fredericgonzalo.com/les-principaux-kpi-des-medias-sociaux/>
- Hambye, P., & Simon, A. C. (2020). *LFIAL1530—Introduction aux sciences du langage* [Notes de cours]. Université Catholique de Louvain.
- Hoogendam, C. (2011). *Strategic Communications Planning for Non-Profit Organizations : A Data-Based Application of a Seven Step Model*.
- International Plain Language Federation. (2019, juin 28). *International Plain Language Federation*. <https://www.iplfederation.org/plain-language/>

- Keela. (2023, mars 28). *The Importance of Communication in Nonprofit Organizations*. Nonprofit Software | Keela. <https://www.keela.co/blog/nonprofit-resources/communication-in-nonprofit-organizations>
- Labasse, B. (2006). *La communication écrite : Une matière en quête de substance* (Centre d'Etudes en Communication Publique Ed.). Colbert.
- Langues et milieux professionnels : Rapports d'(in)égalité*. (2021). [Appel à Contribution]. Calenda. <https://calenda.org/896864>
- Lépine, V. (2013). L'évaluation de la communication : Représentations et enjeux pour les professionnels. *Revue Communication & professionnalisation*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi1.253>
- Marée, M., & Mertens, S. (2002). *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Université de Liège.
- Mariaux, S., & Reynaud, E. (2018). L'Économie Sociale et Solidaire et ses parties prenantes : Une étude du discours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-3, Article NS-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.2551>
- Müller, A., & François, T. (2022). Pratiques de rédaction claire de rédacteurs fonctionnels en Belgique francophone. *Discourse and Writing/Rédactologie*, 32, 59-72. <https://doi.org/10.31468/dwr.955>
- Nakbi, K. (2002). La rédactologie : Domaine, méthode et compétences. *ASp. la revue du GERAS*, 37-38, Article 37-38. <https://doi.org/10.4000/asp.1428>
- Nonprofit Marketing Guide. (2022). *2022 Nonprofit Communications Trends Report*.
- Nord, A. (2018). *Plain language and professional writing : A research overview*. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:sprakochfolkminnen:diva-1582>
- Office of the Federal Register, N. A. and R. A. (2010, octobre 13). *Public Law 111—274—Plain Writing Act of 2010* [Government]. Govinfo.Gov; U.S. Government Printing Office. <https://www.govinfo.gov/app/details/https%3A%2F%2Fwww.govinfo.gov%2Fapp%2Fdetails%2FPLAW-111publ274>
- O'Hayre, J. & U. S. Bureau of Land Management. (1966). *Gobbledygook has gotta go*. Washington : U. S. Bureau of Land Management. <http://archive.org/details/gobbledygookhasg3836ohay>
- Olson, D. R., & Torrance, N. (1991). *Literacy and Orality* (Vol. 15). Cambridge University Press.
- Ong, W. J. (2002). *Orality and Literacy : The Technologizing of the Word* (Routledge). Methuen & Co. Ltd.

Parisi, M. (2018). L'écriture inclusive ! In *Féministes* (Vide-Cocagne, p. 136). <https://studiobrou.gumroad.com/l/ecritureinclusive>

Plainlanguage.gov | History and timeline. (s. d.). Consulté 29 avril 2023, à l'adresse <https://www.plainlanguage.gov/about/history/>

Prabavathi, R., & Nagasubramani, P. C. (2018). Effective oral and written communication. *Journal of Applied and Advanced Research*, 3, 29-32. <https://doi.org/10.21839/jaar.2018.v3iS1.164>

Raphaël Haddad. (2016). *Manuel d'écriture inclusive—Faites progresser l'égalité Femmes/Hommes par votre manière d'écrire* (Mots-Clés). <https://www.motscles.net/ecriture-inclusive>

Réseau fédéral Diversité, SPF BOSA, & Fedweb. (2022). *Petit guide pour une écriture respectueuse du genre*. <https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2022/petit-guide-pour-une-%C3%A9criture-respectueuse-du-genre>

Romain, C., Rey, V., & Pereira, M.-E. (2016). L'enjeu de la rédaction professionnelle au XXIème siècle. *Recherches Textuelles*, 13, 497-515.

Schriver, K. A. (2017). Plain Language in the US Gains Momentum: 1940–2015. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 60(4), 343-383. <https://doi.org/10.1109/TPC.2017.2765118>

Société québécoise de la rédaction professionnelle (SQRP). (2017, février 22). *Les technologies numériques transforment de plus en plus les métiers en rédaction—Société québécoise de la rédaction professionnelle*. <https://sqrp.org/entrevue-diane-stehle/>

Society for Technical Communication. (s. d.). Defining Technical Communication. *Society for Technical Communication*. Consulté 23 juillet 2023, à l'adresse <https://www.stc.org/about-stc/defining-technical-communication/>

SPF Chancellerie du Premier Ministre. (s. d.). *Agence pour la Simplification Administrative*. Agence pour la Simplification administrative SPF Chancellerie du Premier Ministre. Consulté 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.simplification.be/>

Teak Media + Communication. (s. d.). Nonprofit Communications : Challenges and Opportunities. *Teak Media + Communication*. Consulté 1 mai 2023, à l'adresse <https://teakmedia.com/fearless-communications/nonprofit-communications/>

Touch Stone Publishers LTD. (2023, janvier 4). *The Importance of Clear Communication in a Non-Profit Organization*. <https://touchstonepublishers.com/the-importance-of-clear-communication-in-a-non-profit-organization/>

Tublin, L. (2021, avril 21). *Plain language for nonprofits*. Big Duck. <https://bigduck.com/insights/plain-language-for-nonprofits/>

UNIPSO. (2008). Secteur non-marchand : 10 années d'évolution du secteur à profit social. *Union des entreprises à Profit Social*.

Université du Québec à Montréal (UQAM). (s. d.). *Qu'est-ce que la linguistique ? - Département de linguistique*. Département de linguistique. Consulté 13 août 2023, à l'adresse <https://linguistique.uqam.ca/futurs-etudiants/quest-ce-que-la-linguistique/>

Vanhatalo, U., & Lindholm, C. (2021). *Handbook of Easy Languages in Europe* (Frank&Timme). Frank & Timme GmbH. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/52628>

Vecchiato, S. (2022). La rédactologie : Méthodologie pour la rédaction professionnelle. Prémisses, acquis et perspectives. *Ponti/Ponts*, 22, Article 22. <https://doi.org/10.7413/18279767056>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté de philosophie, arts et lettres

Place Blaise Pascal, 1 bte L3.03.11, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/fial