



HAL
open science

L'élaboration d'une stratégie de communication pour répondre aux défis de l'ONG Mountain Wilderness France : comment se renouveler pour fédérer davantage d'acteurs autour d'une cause environnementale en faveur de la montagne ?

Maxime Frayman

► To cite this version:

Maxime Frayman. L'élaboration d'une stratégie de communication pour répondre aux défis de l'ONG Mountain Wilderness France : comment se renouveler pour fédérer davantage d'acteurs autour d'une cause environnementale en faveur de la montagne ?. Géographie. 2022. dumas-03792597

HAL Id: dumas-03792597

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03792597>

Submitted on 30 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MASTER 2 **GAED**

(GÉOGRAPHIE, AMÉNAGEMENT, ENVIRONNEMENT, DÉVELOPPEMENT)

PARCOURS **GÉOÏDES**

(GÉOGRAPHIE, INFORMATION, INTERFACE, DURABILITÉ, ENVIRONNEMENTS)

MAXIME FRAYMAN

MÉMOIRE DE STAGE

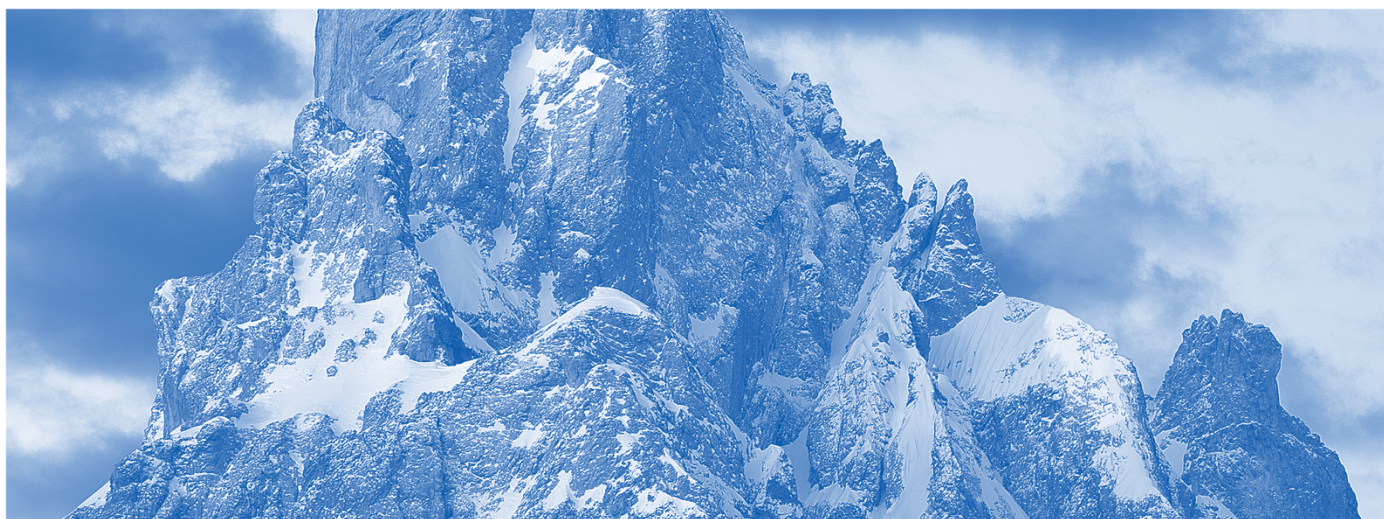
2021 | 2022

L'élaboration d'une stratégie de communication pour répondre aux défis de l'ONG Mountain Wilderness France : Comment se renouveler pour fédérer davantage d'acteurs autour d'une cause environnementale en faveur de la montagne ?

JURY

Élise BECK - Maîtresse de conférence

Nathalie DUBUS - Responsable de la mention GAED



REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je souhaiterais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à ma tutrice du stage en lien avec ce mémoire, **Cécile Delaitre**, pour son accueil chaleureux, sa patience et surtout ces judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je souhaite également remercier la directrice de ce mémoire, **Madame Élise Beck**, qui forte de bienveillance a su se rendre disponible pour élaborer un suivi régulier à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également tout l'équipe et les membres de Mountain Wilderness, notamment **Carmen, Vincent, Lorie, Camille** ainsi que mon collègue stagiaire **Raphaël** pour leur bonne humeur au quotidien ainsi que leur force de conviction et leur énergie injectée dans ce combat de longue haleine. Cela sans oublier **Yann Lamaison** de Mountain Riders pour son temps accordé à notre entretien.

L'enseignement de qualité dispensé par le **Master GÉOÏDES**, durant ces deux années, a également su nourrir mes réflexions et a représenté une profonde satisfaction intellectuelle. Merci donc aux **enseignants-chercheurs et à toute l'équipe pédagogique** de façon générale.

Un grand merci également aux personnes qui m'ont soutenu par leur présence durant la rédaction de ce mémoire, je pense notamment à **Mathis** pour ces longues heures passées à la bibliothèque coude à coude et également à **Justine** pour son soutien moral sans faille et sa bonne humeur au quotidien.

Je souhaite également rendre merci et énième merci aux relecteurs des parties de ce mémoire **Cécile, Maxime, Justine, Madame Élise Beck** ainsi que **ma mère Sylvie**.

RÉSUMÉ / ABSTRACT

Les ONG environnementales font face à une période particulière, celle du changement climatique. Ces nouveaux enjeux environnementaux, accentuent leurs défis et redéfinissent leur manière d'agir. Ce contexte les engage à travailler davantage sur la thématique de la sensibilisation afin d'éveiller les consciences et d'amorcer rapidement une transition des pratiques et des modes de vie. En développant cette compétence, les ONG environnementales sont contraintes de s'adapter aux évolutions techniques et d'aborder la communication d'une nouvelle manière afin qu'elle soit plus efficace.

Dans le cadre de ce mémoire la thématique abordée fera forme à la mission concernant la mise en place d'une stratégie de communication 2022/2025 pour répondre aux différents défis et objectifs de l'association Mountain Wilderness. En abordant les aspects contextuels et méthodologiques, le développement de ce mémoire s'articulera sur le fonctionnement et l'intérêt d'une telle démarche dans un contexte associatif.

.....

Environmental NGOs are facing a particular period, that of climate change. These new environmental stakes accentuate their challenges and redefine their way of acting. This context commits them to work more on the theme of raising awareness in order to quickly initiate a transition in practices and lifestyles. By developing this skill, environmental NGOs are forced to adapt to technical evolutions and to approach communication in a new way to make it more effective.

Within the framework of this thesis, the theme addressed will take the form of the mission concerning the implementation of a communication strategy for 2022/2025 to meet the various challenges and objectives of the Mountain Wilderness association. By addressing the contextual and methodological aspects, the development of this thesis will focus on the functioning and interest of such an approach in an associative context.

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	p4
LISTE DES FIGURES.....	p5
AVANT-PROPOS.....	p6
INTRODUCTION.....	p7
PARTIE 1 : PRÉFACE.....	p11
I) La montagne, un milieu naturel en danger.....	p11
1.1 La montagne et l'Homme	
1.2 Les conséquences du changement climatique en milieu montagnard	
1.3 Quelles solutions pour les montagnes ?	
II) L'apparition et le rôle des ONG environnementales.....	p13
2.1 L'origine des ONG environnementales	
2.2 Le rôle des ONG environnementales	
2.3 Les ONG environnementales de montagne en France	
III) La communication au service de l'environnement.....	p16
3.1 La communication pour l'environnement	
3.2 La communication au sein des ONG environnementales	
3.3 La communication en faveur de la montagne	
PARTIE 2 : ÉTATS DES LIEUX DES OUTILS DE COMMUNICATION ET COMPARAISON INTERASSOCIATIVE.....	p18
I) ÉTAT DES LIEUX DES OUTILS : Méthodes d'application et fonctionnalités.....	p18
1.1 La section « Web »	
1.2 La section « Print »	
1.3 La section « événements »	
II) Entretien : La communication de Mountain Riders	p20

- 2.1 Entretien avec Mountain Riders
- 2.2 Synthèse de l'entretien

PARTIE 3 : ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION...p23

I) MÉTHODOLOGIE : Élaboration de la stratégie de communication.....p24

- 1.1 Définir des objectifs de fonds
- 1.2 Définir un calendrier 2022
- 1.3 Soumettre à validation l'avancée du projet
- 1.4 Inclure les parties prenantes au projet
- 1.5 Synthétiser l'information et définir des axes stratégiques
- 1.6 Une démarche participative pour la communication

II) RÉSULTATS : Messages clés et action à engager.....p34

- 2.1 Les messages clés
- 2.2 Les actions à engager
- 2.3 Limites

CONCLUSION.....p38

RÉFÉRENCES.....p39

TABLE DES ANNEXES.....p41

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **MW** : Mountain Wilderness
- **MR** : Mountain Riders
- **CA** : Conseil d'administration
- **AG** : Assemblée générale
- **ONG** : Organisation non gouvernementale
- **ONGE** : Organisation non gouvernementale environnementale
- **ECOSOC** : Conseil économique et social des Nations unies
- **CIPRA** : Commission internationales pour la protection des Alpes
- **FFS** : Fédération française de ski
- **FFME** : Fédération française de la montagne et de l'escalade
- **FFCAM** : Fédération française des clubs alpins et de montagne
- **CA** : Conseil d'administration

LISTE DES FIGURES

- Figure 1** : Localisation des antennes Mountain Wilderness
- Figure 2** : Évolution du nombre d'adhérents de MW de 2015 à 2021)
- Figure 3** : Répartition des adhérents de Mountain Wilderness en France
- Figure 4** : Calendrier 2022 des actions de communication
- Figure 5** : SWOT
- Figure 6** : Extrait d'une fiche « persona », Atelier « persona 2022 »
- Figure 7** : Capture d'écran du tableau Mural
- Figure 8** : Nuages de mots des réponses, Atelier « Cœur de cible »
- Figure 9** : Nuage de mot de la synthèse, Atelier « Cœur de cible »
- Figure 10** : Blocs statistiques, Atelier « Cœur de cible »
- Figure 11** : Messages en fonction des publics cibles
- Figure 12** : Axes d'actions par ordre d'importance
- Figure 13** : Actions « prioritaires »
- Figure 14** : Actions « à tester »

AVANT-PROPOS

Avant d'introduire ce mémoire, je souhaiterais justifier le choix de ce stage sous différents angles.

En premier lieu, j'ai choisi d'intégrer la section communication de Mountain Wilderness, par ma passion des espaces de montagnes. Mais également car cette ONG défend une cause qui m'est juste.

En second lieu, les stages au sein des formations sont pour moi l'occasion de s'essayer à diverses expériences afin d'élargir ses horizons. C'est le cas avec ce stage qui m'a permis d'aborder les rouages d'une gestion de projet au sein d'un cadre associatif, chose qui m'était inconnue jusqu'alors.

Pour finir, étant issu initialement d'une formation de communicant, j'ai trouvé l'exercice intéressant de créer une connexion sur deux domaines en lien avec mes études et au sein d'un même stage, l'environnement et la communication. De plus, j'ai pour souhait de travailler dans le domaine de la sensibilisation environnementale à la suite du Master GÉOÏDES.

INTRODUCTION

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre d'un stage effectué au sein de l'ONG Mountain Wilderness France (MWF) et son équipe communication. Le mouvement Mountain Wilderness (MW) naît en 1987 en Italie à la suite des « Thèses de Biella ». Ces thèses sont à l'origine même de la philosophie du mouvement MW et de son objectif, la sauvegarde de la montagne sous tous ces aspects.

Plusieurs antennes nationales vont alors être créées dans une dizaine de pays (**figure 1**). La section française de Mountain Wilderness a été créée en septembre 1988 lors du Congrès d'Évian. L'antenne suisse et l'antenne française sont actuellement les deux associations MW les plus développées et possédant des salariés disponibles à temps plein pour les différentes missions et campagnes du mouvement.

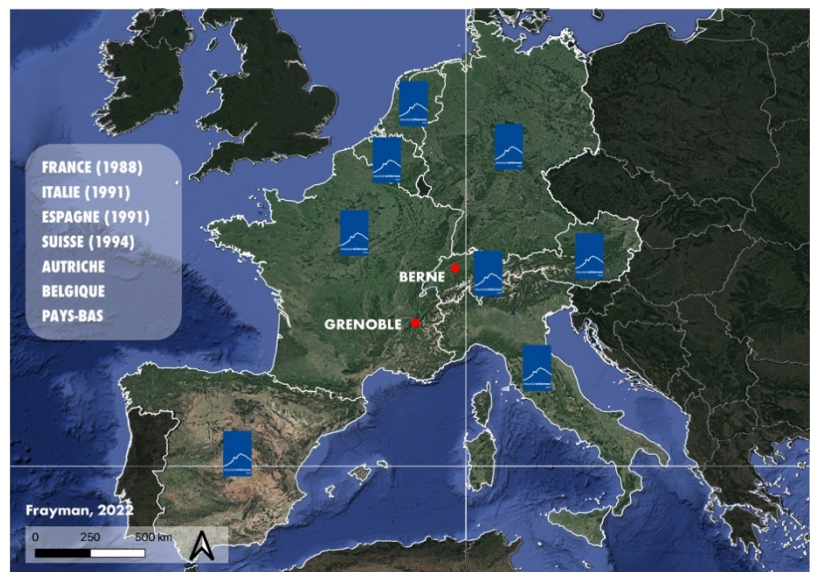


Figure 1 : Localisation des antennes Mountain Wilderness (Frayman, 2022)

L'association MWF travaille pour faire évoluer les comportements vis-à-vis de la montagne au moyen d'action sur le terrain, de publications expertes et de relation auprès des acteurs politiques, associatifs et économiques. Indépendante des pressions financières et politique, Mountain Wilderness défend une approche globale de la montagne dans laquelle « Préservation du milieu naturel » et « Amélioration de l'économie » constituent le même défi. Le siège social de l'association se situe à Grenoble et il est constitué de 8 salariés répondant à une gestion de l'association par un bureau et un conseil d'administration. De nombreuses campagnes sont mises en œuvre par la structure :

- Installations obsolètes : Nettoyons nos paysages montagnards
- Changer d'approche : La montagne autrement
- Montagne à vivre : Transition du tourisme
- Silence : Non aux loisirs motorisés

Le groupe de « communication », dans lequel s'est effectué le stage, est composé d'une salariée en charge de la communication ainsi que deux administrateurs bénévoles. Ce groupe à la charge de la gestion et du développement de la communication interne ou externe de l'association. Tout au long de l'année, différentes actions de communication sont déployées à travers trois thématiques : le « web », le « print » et l'événementiel.

Plus particulièrement, la mission de ce stage s'est exercée autour de l'accompagnement sur le déploiement des actions de communication de l'association.

- L'animation des outils (rédaction d'article web, édition du MW&Vous)
- La participation à la restructuration de la stratégie de communication
- La participation à la refonte des rapports annuels de l'association (analyse comparative)

Parallèlement au travail de ces 3 volets, il a également été question de participer aux tâches inhérentes de la vie associative (Conseil d'administration, Assemblée générale, événements, mises sous pli, etc.).

.....

Dans le cadre de ce mémoire la thématique abordée fera forme à la mission concernant la mise en place d'une stratégie de communication 2022/2025, pour répondre aux différents défis et objectifs de l'association. En abordant les aspects contextuels et méthodologiques, le développement de ce mémoire s'articulera sur le fonctionnement et l'intérêt d'une telle démarche dans un contexte associatif, en répondant à cette problématique :

« L'élaboration d'une stratégie de communication pour répondre aux défis de l'ONG Mountain Wilderness France :
Comment se renouveler pour fédérer davantage d'acteurs autour d'une cause environnementale en faveur de la montagne ? »

De manière à approfondir la question, **deux hypothèses** feront rôle de fil conducteur durant le développement de ce mémoire. Ces hypothèses sont étroitement liées avec méthodologie appliquée et ses résultats :

- **Hypothèses 1 (méthodologie) :** *Le cadre associatif impose la mise en place d'une réflexion participative afin d'inclure les parties prenantes de l'association.*

- **Hypothèse 2 (résultats) :** *Le contexte contemporain contraint l'ONG Mountain Wilderness à développer davantage sa communication digitale pour répondre efficacement à ses objectifs.*

À la suite d'un état de l'art contextualisant le rôle des ONG dans le contexte montagnard et l'importance de leur rôle de communicant dans la société actuelle, un état des lieux des outils de la communication de Mountain Wilderness sera présenté. Ces éléments seront à mettre en comparaison avec le point de vue résumé de l'association Mountain Riders. Par la suite, sera abordée l'élaboration de la stratégie de communication de l'association MW au travers de sa méthodologie appliquée et ses résultats.

Par soucis de répétition et de clarté, de nombreuses abréviations seront utilisées au cours du développement de ce mémoire. Pour faciliter la compréhension, les mots seront cités une première fois en non-abrégés, ensuite abrégé avec le mot entre parenthèse. Ils seront également définis dans la partie nommée « Liste des abréviations ».

I) LA MONTAGNE, UN MILIEU NATUREL EN DANGER

Au cours de ce bref état de l'art, seront présentés chronologiquement le rôle de la montagne et sa perception au cours des siècles derniers ainsi que son évolution face au changement climatique. Par la suite, seront introduites les ONG environnementales et l'importance de leur volet communication dans ce contexte.

« Au sens premier, la montagne est la forme du relief caractérisée par une élévation importante, une déclivité des versants et une superficie étendue. Avec les plaines, les plateaux, les collines, etc. Elle est l'une des formes du modelé de l'écorce terrestre. »
(Géoconfluence, 2021)

1.1 La montagne et l'Homme

La montagne est un territoire sauvage et inhospitalier où le sol est instable et les conditions climatiques trop rudes. L'Homme a dû faire preuve de déterminisme et d'une énergie considérable pour y créer un milieu de vie capable d'assurer leur subsistance.

À tous les âges de l'humanité et sur tous les continents, des hommes ont vu dans les sommets qui les dominaient, le refuge des dieux et des esprits, l'origine de certains récits fondateurs. Outre les nombreuses croyances ayant pris part autour des montagnes, les hommes ont vite perçu ces reliefs comme des barrières naturelles. Selon **Thomasset et James-Raoul (2000)**, au cours du Moyen-Âge *« la barrière montagnaise, qui découle tout naturellement de son rôle de structuration de l'espace, ne cesse d'être affirmée »*. Sa topographie en fait une propre frontière territoriale à l'origine de plusieurs délimitations administratives encore aujourd'hui.

À partir du XIII^{ème} siècle, la montagne est davantage perçue dans sa complexité. D'après **Thomasset et James-Raoul (2000)** et leur lecture des textes d'Albert le Grand, c'est à ce moment précis que les premières réflexions sur l'étagement naturel ont lieu. La perception du milieu montagnard s'affirme. En plus du rôle délimitateur de la montagne, l'Homme prend davantage conscience de la complexité de ce milieu naturel.

Au fil des siècles, l'Homme va tirer parti de ces espaces sauvages en tant que puits de ressources naturelles (minerais, bois, nourriture...). L'accroissement de la population à partir

du XVIII^{ème} siècle va se traduire par des défrichements pour la création de nouvelles terres arables et de pâturages afin de répondre aux besoins alimentaires de l'époque (**Sourbier, 1939**). Au milieu du XIX^{ème} siècle, la montagne française est fortement déboisée du fait de l'activité de l'homme, favorisant ainsi l'érosion des sols en lien direct avec une augmentation des risques naturels (crues, inondations, éboulement...) (**Beck, 2006**).

Heureusement, des mesures ont été mises en place afin de stopper ces dégradations, c'est le cas de la Restauration des Terrains de Montagne (*RTM*) mises en place en 1882 ainsi que la loi montagne de 1985 relatives au développement et à la protection de celle-ci. Cependant, les montagnes et l'environnement planétaire de manière générale font face à un nouveau défi, celui du changement climatique...

1.2 Les conséquences du changement climatique en milieu montagnard

« Le changement climatique correspond à une modification durable du climat au niveau planétaire, due à une augmentation des concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. » (ICCP, 2014)

Ce phénomène démontre d'ores et déjà de nombreuses conséquences néfastes sur les milieux de montagne et qui ne cessent d'augmenter au cours de ces dernières décennies (**Einhorn et al.**). Ces conséquences devraient se poursuivre tout au long du XXI^{ème} siècle sous l'effet de l'augmentation continue des températures. En effet, l'augmentation des températures (+1,2°C depuis l'ère industrielle (**OMM, 2020**)) altère brusquement l'équilibre des mécanismes montagnards comme le gel/dégel, le ratio pluie/neige ou la position du couvert neigeux en altitude. Ce changement entraîne des évolutions rapides du milieu et se manifeste par la diminution de l'enneigement, la dégradation du permafrost, la remontée des espèces en altitude/latitude, le recul accéléré des glaciers ainsi que le réchauffement des lacs et des rivières de montagne. Par l'ensemble des modifications des processus physico-chimiques et biologiques en montagne, les facteurs d'érosion sont également accélérés favorisant la fréquence et l'intensité des événements à risque (**ONERC, 2008**).

De nombreux exemples très récents nous illustrent la résultante de ces changements brutaux, c'est le cas de l'effondrement du glacier Marmolada en Italie (03/07/2022) ou plus localement avec les derniers éboulements observés au sommet des Dents du Loup sur le massif de Belledonne (19/05/2022).

1.3 Quelles solutions pour les montagnes ?

De nombreuses initiatives et actions territoriales visant l'atténuation et l'adaptation face au changement climatique sont déjà mises en place sur le territoire français. Cependant,

elles restent le plus souvent sectorielles et locales, parfois difficiles à faire adopter. De cette manière, les territoires se doivent d'anticiper, de prioriser et de coordonner leurs actions d'adaptation, tout en favorisant l'implication des parties prenantes concernées (**Thoyer & Naaim, 2019**).

L'objectif est donc global, faire évoluer les mentalités autour de nos pratiques et notre approche afin de préserver au mieux les espaces de montagne. C'est le défi que se lancent certaines organisations non gouvernementales environnementales (*ONGE*) comme Mountain Wilderness.

II) L'APPARITION ET LE RÔLE DES ONG ENVIRONNEMENTALES

2.1 L'origine des ONG environnementales

« Les ONGE sont des organisations indépendantes des gouvernements dédiées à la connaissance, protection, restauration ou gestion de l'environnement, sur un territoire et des sujets précisés par leurs statuts. » (Stromquist, 1998)

Historiquement, les premières ONG environnementales apparaissent à la fin du XIX^{ème} et au début du XX^{ème} siècle. Issues d'une tradition anglo-saxonne de protection de la nature, elles s'appuient sur des politiques de conservatisme et de préservation de la nature face à toute activité humaine nocive. À l'époque, ces organisations se traduisent comme une forme de lobby engagé idéologiquement. De nos jours nous les retrouvons à travers diverses fonctions comme le rôle de médias ou de lanceur d'alerte (**Chartier & Ollitrault, 2005**).

Au fil du XX^{ème} siècle, la question de l'environnement et de sa préservation est devenue un sujet indéniable pour les organisations, les politiques, les collectivités territoriales, les associations, voire la société en général. Tout le monde communique sur le développement durable. En 1972, à la suite du premier sommet de la Terre à Rio, une réelle prise de conscience environnementale relayée par un écho médiatique puissant prend place dans les sociétés (**Chartier & Ollitrault, 2005**).

C'est à la même époque (1970) que les ONGE se répandent et sont incluses en tant que partie prenante à la participation de la gouvernance mondiale. Leur capacité d'expertise ainsi que leur force de conviction, ont permis de les rendre plus importantes institutionnellement, aussi bien que l'Assemblée générale des Nations unies a sollicité leur présence pour la préparation des conférences internationales comme celle de l'ECOSOC (**Charnovitz, 2002**).

Dans les années 1990, sous l'effet de la mondialisation économique et d'une reconnaissance globale de l'interdépendance écologique, les ONGE sont en plein essor et leur pouvoir s'accroît. Selon **Charnovitz (2002)**, les associations environnementales sont reconnues en tant qu'interlocutrices par les institutions internationales et elles sont davantage influentes dans les négociations multilatérales.

D'après **Chartier et Ollitrault (2005)**, « *il y aurait entre 10 000 à 40 000 associations dans le monde intéressées plus ou moins directement aux problèmes d'environnement, et environ 3% de Français adhérant à une association d'environnement* ». En 2017, l'ONU publie des chiffres plus précis, indiquant qu'il y aurait environ 16 000 associations en lien direct avec l'environnement dans le monde.

2.2 Le rôle des ONG environnementales

De manière générale, les ONGE répondent à trois grands objectifs communs : le lobbying auprès des institutions et des gouvernements, la sensibilisation du public et des entreprises, et le développement de projets concrets en faveur de l'environnement. À partir de ces grands objectifs énoncés, les ONGE se distinguent grâce à l'inclusion de leurs raisons d'être respectives. Ce sont des buts précis qui définissent des domaines d'actions spécialisés. Dans le cadre de Mountain Wilderness, sa spécialisation est le milieu de montagne, non pas d'un regard naturaliste mais plutôt en tant que conservateur et protecteur de ce milieu.

Malgré la réactivité et la souplesse que permettent leurs structures souvent de petite taille, les ONGE peinent à atteindre le troisième objectif qu'elles se sont fixées : réaliser des actions concrètes en faveur de l'environnement. C'est à l'absence de moyens qu'il faut imputer cette limite.

2.3 Les ONG environnementales de montagne en France

Le milieu associatif dans le domaine de l'environnement est très prolifique en France et a acquis un poids important au fil du temps, notamment vis-à-vis des acteurs institutionnels avec lesquels la relation a souvent été compliquée à cause des conflits de légitimité (**Falkner, 2002**). Dans le cadre de la montagne, grâce au rassemblement et à la communication avec les différentes parties prenantes, la divergence des intérêts entre ONG, population locale et institutions publiques est devenue transparente et négociable (**Perlik, 2015**). Malgré cela, les missions des associations demeurent dépendantes des initiatives citoyennes et de ce fait restent très variables.

Selon la plateforme CamptoCamp.org, les associations de montagne française se répartissent en 3 familles distinctes :

- **Les associations de gestion « opérationnelle » missionnées** (*CIPRA, ASTERS etc.*) ont la charge de la gestion d'un espace naturel ou de faire le suivi d'une politique mise à l'œuvre par un acteur institutionnel. Ces associations collaborent étroitement avec les pouvoirs publics et les milieux scientifiques. De plus, ces associations sont généralement munies d'un statut « agréées » ou « mandatées » offrant donc une meilleure légitimité envers les pouvoirs publics. Elles sont également reconnues par le caractère scientifique et technique de leurs compétences.
- **Les associations environnementales militantes** (*MW, MR, FNE, etc.*) proviennent d'initiatives citoyennes pour militer, promouvoir et défendre les causes environnementales auprès de la population et des acteurs publics ou privés. Le plus souvent, leur mode opérationnel passe par le militantisme sous forme de manifestation, de débats avec les collectivités et les particuliers qu'elles essaient de convaincre de leurs idées et revendications. Le contexte d'essor de la pensée écologique a favorisé leur positionnement de « garde-fou » ou de « veilleur », et les autres acteurs ont appris à les écouter.
- **Les associations de pratiquants d'activités de montagne** (*FFCAM, FFME, FFS, etc.*). Ces pratiquants de la montagne sont en contact direct avec les milieux et s'impliquent dans leur protection tout en étant conscient de leur impact personnel. Ce type d'association est reconnu par les acteurs institutionnels du fait de leur ancienneté, leur taille et surtout par leur ancrage territorial parfois très fort, au point de faire partie de la vie locale et économique.

Un aspect semble être commun à ces trois catégories d'association. Que ce soit de manière militante, missionné ou passionné, le fond du message reste le même. La protection et la conservation des milieux de montagne font corps avec l'ensemble de ces ONG. Le moyen actuel le plus pertinent pour aborder la question est sûrement d'ouvrir les esprits et les consciences sur les enjeux en montagne que ce soit à destination du grand public ou des institutions publiques et privés. La communication devient alors une méthode sur laquelle peuvent s'appuyer les ONGE.

III) LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

3.1 La communication pour l'environnement

À la vue des différents points abordés jusqu'ici, la communication semble être un outil indéniable pour répondre aux défis environnementaux actuels, ceux de l'Anthropocène, qui définit une échelle de temps où l'impact de l'humain sur la planète est inédit (**Magny, 2021**). Selon **Nicole D'Almeida (2005)**, « l'environnement n'est pas une donnée, un simple milieu ou décor de la vie humaine, mais une construction théorique dans laquelle se jouent et se discutent les conditions du vivre-ensemble ».

L'objectif de cette approche vise à accroître les connaissances et la sensibilisation du public, à comprendre les valeurs et les émotions culturelles sous-jacentes et à susciter l'engagement et l'action du public. **Garrault (2008)** explique que la communication vise à donner du poids crédible à son message et à valoriser son image. C'est un outil indispensable pour démontrer sa transparence et fédérer des acteurs de terrain et des partenaires.

3.2 La communication au sein des ONG environnementales

La communication au sein des ONGE pourrait être, à défaut, comparée avec la stratégie marketing des organisations. Or, comme le cite l'International Environmental Communication Association (*IECA*) : « *la communication environnementale inclut toutes les formes de communication interpersonnelle, de groupe, publique, organisationnelle et médiatisée qui constituent le débat social sur les problèmes et enjeux environnementaux et notre relation avec le reste de la nature* ». Ces paroles, crédibilisant la communication des associations, confirment également les réflexions de **Raoul (2020)** sur l'importance de celle-ci en tant que matrice des territoires.

La communication des ONG environnementales se définit autour de trois objectifs principaux :

- Accroître la notoriété de l'association
- Assurer son financement
- Favoriser une prise de conscience et une action en faveur de l'environnement.

Elle vise le changement de comportements, d'habitudes. Dans cette optique, la communication doit être construite sur le long terme avec un réel engagement (**Lebourgeois, 2010**).

Des études empiriques récentes démontrent que les ONGE jouent effectivement un rôle vital dans la communication sur le climat à travers leurs activités de sensibilisation et leurs campagnes éducatives (**Brüggemann et Rödder, 2020**).

3.3 La communication en faveur de la montagne

Le cas précis de la montagne est assez particulier du fait de la pauvre connaissance voire méconnaissance de la complexité de ce milieu naturel. En 2004, la part du peuplement d'altitude dans le monde était de 15%, soit environ 800 millions d'individus (**Rieutort, 2004**). Pour répondre à cette problématique, la communication permet de décroiser les savoirs tout en offrant de nouvelles possibilités de compréhension et de questionnements transversaux autour de la montagne (**Attali et al., 2014**). En ce sens, il s'agit de proposer une réflexion globale sur la montagne et les nouvelles façons de « faire connaissance » (**Arpin et Sgard, 2021**). Ainsi, le milieu naturel de montagne joue aussi le rôle de bassin de vie et contraint à examiner plus profondément les réalités territoriales de la transition, leurs actualités et les défis qu'elles posent aux sociétés montagnardes : tourisme, énergie, mobilité, environnement, santé, alimentation, ressource en eau, aménagement du territoire, sciences, numérique, etc.

Plus particulièrement, dans le cadre de l'ONG Mountain Wilderness dont il est question dans ce mémoire, les objectifs phares issus de la raison d'être propre à l'association sont de :

- Dénoncer les pratiques déraisonnables
- Protéger et sensibiliser à la richesse et à la fragilité de la montagne
- Créer des conditions pour une transition des territoires de montagne respectueuse de l'environnement

Afin de répondre à ses objectifs, l'association communique principalement au travers de moyens de sensibilisation/éducation, d'actions de terrain, de plaidoyers et parfois sur des actions en justice quand cela est nécessaire. Consciente du caractère évolutif du climat et de la société, l'association élabore une communication adaptée et pertinente au fil des années pour répondre à leurs défis.

À la vue des thèmes abordés dans cette préface, plusieurs questions se posent afin d'aller plus loin :

- Quels sont les outils permettant à une ONGE de communiquer sur les enjeux de montagne ?
- Qu'est-ce qui différencie une ONGE montagne d'une autre sur sa manière de communiquer ?
- Comment est-ce qu'une ONGE montagne actualise et développe sa communication ?

La suite de ce mémoire fera suite à ces différentes interrogations en traitant le cas particulier de l'ONG Mountain Wilderness et de l'application de sa stratégie de communication 2022/2025.

I) ÉTATS DES LIEUX DES OUTILS : Méthodes d'application et fonctionnalités

La communication tient une part importante au sein de l'ONG Mountain Wilderness. Au-delà des actions directes qu'elle produit, les différentes campagnes en sont également dépendantes (Changer d'approche, Montagne en transition.). Les outils de communication ont ce double rôle de sensibiliser la population sur les actions de l'association mais également de favoriser l'adhésion et la participation de nouveaux publics. Les adhésions favorisent l'expansion de l'activité et de surcroît les actions en lien avec la cause défendue.

1.1 La section « Web »

La section « web » est l'une des plus récurrentes et importantes en termes de contenu produit. Elle est variée en termes d'outils mis en place et c'est un moyen d'aborder facilement et directement le grand public.

L'outil phare de cette section, primordial à la visibilité de la structure, est certainement son site internet. Constamment actualisé, cet outil propose des articles à une fréquence journalière sur diverses thématiques que ce soit, l'actualité en lien avec les territoires montagnes, des événements, des pratiques à dénoncer ou encore le partage de nombreux plaidoyers écrit par les membres de l'association. Le site web regroupe également toutes les informations structurelles spécifiant les champs d'actions de Mountain Wilderness, ses actions, ses campagnes, ses membres, etc.

Ce contenu, bien qu'il soit présent sur le site web, peut également être partagé à travers un second outil, celui des réseaux sociaux. Actuellement, MW met régulièrement à jour de l'information sur Facebook et à moindre fréquence sur LinkedIn et Twitter. Les réseaux sociaux permettent de partager un contenu succinct, rapidement consultable et qui peut être partagé efficacement sur les différents flux grâce à la communauté.

Le troisième point à aborder est celui dit du « mailing », une manière de tenir informer les partenaires ainsi que les membres de manière générale sur les actions de MW ainsi que les grands événements montagne à venir. Ce type de contenu est adressé mensuellement à la base de contacts internes sous la forme d'un mail renvoyant vers les liens connexes. Ce système de

mailing a été amélioré depuis la mise en place d'un CRM performant (Customer Relationship Management), permettant la gestion de la relation client à travers une base de données mise à disposition pour l'équipe salariée.

1.2 La section « Print »

En 2013, à la suite de plusieurs réflexions autour d'un contenu perçu comme trop élitiste par le grand public, l'association se diversifie en proposant des supports de communication plus accessibles, comme c'est le cas avec les différentes plaquettes et dossiers réalisés pour les campagnes. Aujourd'hui, la structure produit des supports papier divers et variés allant de la plaquette de présentation, aux dépliants « Changer d'approche » jusqu'au dossier thématique annuel, plus conséquent. Un dépliant graphique, dédié essentiellement aux adhérents, est également envoyé chaque saison.

La rédaction de ces documents se réalise au sein de groupes de travail, assistée par des rédacteurs en interne (administrateur) mais également des sympathisants bénévoles en lien avec le milieu de montagne. L'élaboration de ce type de document est un processus long, notamment pour le dossier thématique. Il est tributaire de nombreux échanges et d'attente de retour des rédacteurs avant la mise en page réalisée par une graphiste externe à l'association. Cette année (2021/2022), une personne externe a été recrutée pour s'occuper essentiellement de la coordination et rédaction du dossier thématique. Ce type de contenu permet de traiter de différents sujets tout en sensibilisant les lecteurs sur l'approche de MW.

1.3 La section « Événements »

En termes de fréquence, la section « événements » est globalement moins représentée. Ce type de démarche demande une longue préparation en amont, souvent beaucoup de ressources humaines, donc une coordination de tout instant. Néanmoins, il s'agit un format apprécié par les adhérents, car il permet de les inclure directement sous la forme d'actions concrètes.

Mountain Wilderness est reconnue pour sa campagne « Installation obsolète ». À raison de plusieurs fois par an, la structure organise des journées de démantèlement des installations humaines abandonnées en zone de montagne (télésiège, installations militaires) accompagnées par des bénévoles. La campagne « Changer d'approche », réalise également de nombreux événements. Plusieurs fois par an sont organisées en collaboration avec l'association Humacoop-Amel France, des sorties en montagne à destination de publics défavorisés afin de les sensibiliser sur la Montagne et ses enjeux. D'autres actions phares sont également à citer

comme en 2016 avec l'action militante et inter associative « Cœur sur les Vans » qui a réuni pas moins de 600 participants et 25 associations à 2448 m d'altitude pour s'opposer au projet d'extension des remontées mécaniques de Chamrousse dans la zone Natura 2000 (**Photo 1**).



Photo 1 : Événement « Cœur sur les Vans » (Grunbaum, 2022)

La structure participe également à différentes rencontres, conférences où l'occasion est de rencontrer du grand public pour diffuser les messages de MW comme dans le cadre de l'événement annuel à Grenoble « Cinéma-Montagne ».

II) ENTRETIEN : La communication de Mountain Riders

Afin d'aller plus loin dans la démarche et mieux percevoir le fonctionnement des outils de communication en association, un entretien avec l'association Mountain Riders (MR) a été réalisé. Il permet d'émettre un nouveau regard et donne des éléments de comparaison sur la thématique abordée.

2.1 Entretien avec Mountain Riders

- **Pourquoi Mountain Riders ?**

Située à Chambéry, Mountain Riders a été fondée en 2001. Bien que traitant d'une thématique similaire, celle de la montagne, ces deux associations travaillent le plus souvent sur des champs d'action différents. MR est essentiellement basé sur l'éducation à la transition écologique en montagne tandis que MW recouvre le champ de la protection et conservation de ce milieu. Cependant quelques similarités sont présentes notamment autour de la campagne « Zéro déchets » de MR et « Installations obsolètes » de MW.

Mountain Riders a été choisi pour cet interview car il s'agit d'une association abordant de nombreuses thématiques au sein de ses actions et sait être communicante sur ses messages. Les thématiques abordées sont les suivantes :

- L'intervention et les projets pédagogiques
- La campagne de ramassage « Zéro déchets »
- L'accompagnement des territoires
- « Flocon vert », une campagne mettant en avant les destinations touristiques ayant une politique de développement durable de pointe.

- Le module de formation

Ces deux associations sont également très proches en termes de localité géographique et de public touché (partenaires, publics, élus).

- **Préparation et déroulement de l'entretien**

Cet entretien a été réalisé en distanciel à partir du logiciel de téléconférence Zoom et a duré une cinquantaine de minutes. L'intégralité des échanges a été enregistré pour faciliter la prise d'informations. Avant cette interview, une grille d'entretien (**annexe 4**) avait été préalablement préparée pour servir de fil rouge lors de la rencontre. Néanmoins, l'interview s'est rapidement transformée en un échange enrichissant. La plupart des réponses attendues ont été données sans même introduire de question. Cependant, certaines demandes plus sensibles concernant la partie budget, n'ont pas eu lieu d'être et n'ont donc pas été posées.

2.3 Synthèse de l'entretien

- **Les moyens de communication actuels de Mountain Riders**

A l'image de MW, Mountain Riders travaille également autour des trois sections de communication présentées plus tôt : le « print », le « web », et l'événementiel. Yann Lamaison, responsable de la communication, explique que la section Web est la plus demandeuse en termes de temps investi, à raison de 50% du temps de travail de l'équipe communication. Il continue en justifiant que l'association elle-même a choisi de partir sur cette voie là, tout en sachant que le digital à l'avantage de toucher beaucoup de monde pour des frais plutôt modérés. L'avantage du digital est de pouvoir adapter un contenu rédactionnel en vidéo ou en article, en favorisant sa diffusion sur divers flux (réseaux sociaux, mailings, site web, etc.).

- **La stratégie de communication abordée**

Sur cette thématique, Mountain Riders adopte une stratégie différente pour actualiser son contenu et son approche de la communication. À contrario de MW et d'un questionnaire général à moyen terme (2022/2025), MR définit une stratégie à court terme (annuelle) et adaptée à chaque projet en cours. Leur structure travaille sur de nombreuses thématiques, et de ce fait à destination d'un public très diversifié. Pour pallier cela, une stratégie de communication est adaptée à chaque projet en cours. Parfois certains projets similaires sont traités de manière simultanée au travers de champs d'action communs.

D'un point de vue pratique pour la mise en place de ces stratégies, un groupe de communication est également présent au sein de MR. Il est constitué de l'équipe salariée de la communication et de certains membres du Conseil d'administration. Les adhérents et membres de l'association définissent les grandes lignes à aborder et le groupe communication à la charge de mettre en place des actions répondant à ces besoins. Afin d'obtenir un avis des parties prenantes extérieures (partenaires, mécènes), deux rendez-vous sont programmés annuellement sous forme d'une Assemblée générale grand public et d'une Assemblée générale réunissant les professionnels, partenaires et mécènes de l'association. Ce type de rencontre permet de discuter et de définir collaborativement les objectifs et la démarche à entreprendre.

- **Soutiens externes et partenariats**

Yann poursuit l'échange en expliquant que Mountain Riders a développé depuis plusieurs années un réseau d'acteurs professionnels de la communication, de la production vidéo, du web-editing (création de site internet) qui interviennent de manière bénévole pour l'association. Ils ont notamment un graphiste, qui travaille bénévolement depuis 10 ans sur la création des supports. Parfois, au même titre que Mountain Wilderness, afin de soulager le travail des équipes et apporter un savoir-faire supplémentaire, MR fait appel à des professionnels extérieurs sous forme de mécénat de compétences. Les entreprises ainsi démarchées vont mobiliser leurs compétences au profit de conditions fiscales avantageuses.

- **L'importance de la communication digitale**

Yann Lamaison souligne que le contexte associatif évolue rapidement dans le secteur de la communication. Dans les débuts de l'association MR, la communication était résumée en un poste salarié à 80%. Aujourd'hui, l'association possède 2 salariés et se questionne sur le recrutement d'une troisième personne. Historiquement, de 2001 à 2010, l'association était essentiellement tournée sur la sphère événementielle, il y avait quelques supports « print » et très peu d'action « web ».

« Mais aujourd'hui, l'événement ne suffit plus pour toucher davantage de personnes, au contraire du digital qui permet d'aller plus loin dans la diffusion de messages. Aujourd'hui, le métier de communicant en association se définit plus comme du « Community Management » pour de la production visuelle et demain le métier devra sûrement encore évoluer... », explique Yann.

Pour faire suite aux éléments introductifs et comparatifs présentés jusqu'ici, il est temps de s'intéresser de plus près à l'élaboration de la stratégie de communication de l'ONG Mountain Wilderness France. Une stratégie de communication correspond à un plan coordonnant différentes techniques et actions de communication dans le but de définir des objectifs de communication et de toucher une cible ou un segment de cibles avec un ou plusieurs messages.

Dans le cadre de l'ONG Mountain Wilderness France, ce questionnement stratégique de la communication s'inscrit dans un souci d'évolution en lien avec les préoccupations contemporaines et le contexte sociétal. Afin de rester cohérent avec son temps, il est effectivement important d'actualiser et de rafraîchir son image ainsi que d'adapter ses messages à la mission de l'association. Cette stratégie de communication, engagée dès 2021, a pour objectif de mettre en place un plan d'action à l'horizon 2025, nourrit du travail de refonte de projet associatif de l'association mené en 2020-2021. Trois années permettront de cadencer et décliner les actions définies comme prioritaires dans le cadre de cette stratégie.

Au cours du développement de cette troisième partie, les différentes étapes méthodologiques entreprises seront énoncées, suivies de la présentation des tendances et des grandes actions issues de l'application de cette méthodologie. Pour finir, une réflexion technique et organisationnelle vis-à-vis des limites de la stratégie de communication sera abordée.

I) MÉTHODOLOGIE : Élaboration de la stratégie de communication

1.1 Définir des objectifs de fond

Les origines de cette stratégie de communication sont issues des besoins de l'association identifiés au cours de ces dernières années. À la suite d'un état des lieux et d'une réflexion commune de l'association en 2021, plusieurs objectifs de fond ont été établis. Ces objectifs sont le socle permettant de développer et d'aiguiller cette stratégie de communication.

- **Accroître le nombre d'adhérents et de bénévoles**

Malgré une reconnaissance et une notoriété nationale, une association à but non lucratif reste dépendante financièrement de ses bailleurs. Parmi les nombreuses possibilités de ressources financières, les cotisations versées par les adhérents de Mountain Wilderness tiennent une place à part. Les adhésions de nouveaux membres et leur fidélisation sont effectivement au cœur du tissu associatif. Au-delà de l'aspect purement financier représenté par le versement de cotisations, les membres d'une association représentent également un fort potentiel en termes de ressources humaines bénévoles. En outre, ce sont les adhérents qui ont le pouvoir d'élire le Conseil d'administration de l'association, organe de gouvernance, à l'occasion de l'Assemblée Générale annuelle. Les adhérents font donc pleinement partie de l'association et contribuent à la réussite des actions de l'association.

Figure 2 : Évolution du nombre d'adhérents de MW de 2015 à 2021 (Deloitte, 2022)



Longtemps plafonnant à 1000 adhérents, la dernière stratégie de communication élaborée en 2013, avec un horizon 2016, aura permis à l'association d'atteindre les 1600 adhérents. Dès lors, le nombre d'adhésions annuelles stagne autour de ce plafond (**figure 2**). Au titre de sa reconnaissance d'utilité publique et de son agrément national de protection de l'environnement, Mountain Wilderness a pour obligation une certaine représentativité en termes de nombre d'adhérents (plafond de 2000 à atteindre) et de répartition géographique sur le territoire. Atteindre cet objectif permettra également à l'association d'avoir toujours plus de poids auprès des institutions et des collectivités publiques pour porter son plaidoyer.

- **Étendre la présence et la représentativité dans l'ensemble des territoires**

En tant qu'association nationale de protection de la montagne, Mountain Wilderness France travaille sur l'ensemble des massifs montagnards du territoire français (Alpes, les Vosges, le Jura, les Pyrénées, le Massif central et Corse). Cependant, l'association étant originaire des Alpes et siégeant dans la ville de Grenoble, la répartition de ses adhérents au sein de l'ensemble du territoire français est inégale (**figure 3**). Peu présente en dehors du territoire alpin, l'association est cependant animée par une équipe de délégués territoriaux bénévoles (**annexe 2**). Atteindre cet objectif lui permettra d'accompagner les projets de territoire et de prendre part à la défense de la montagne au même titre que dans les Alpes.

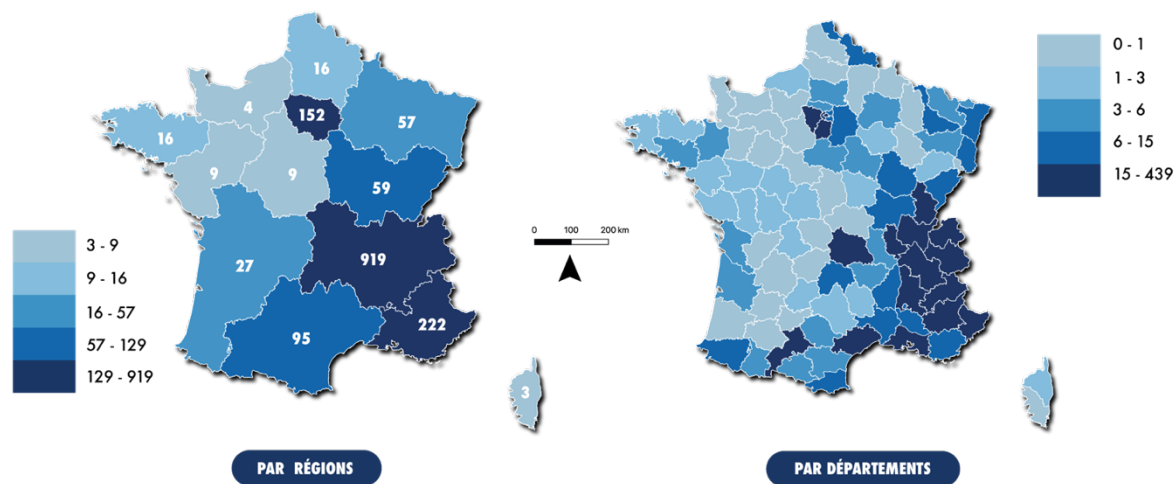


Figure 3 : Répartition des adhérents de Mountain Wilderness en France (Frayman, 2022)

Le manque de moyens humains salariés observés jusqu'alors dans l'association, a entraîné des difficultés pour s'inclure au cœur de nouveaux territoires montagnards et obtenir une reconnaissance locale affirmée. Pour pallier ce manque, MWF a choisi de créer un poste sur le volet animation et développement de la vie associative. Cette nouvelle ressource humaine arrivant en septembre 2022 devrait permettre de tendre vers cet objectif.

- **Poursuivre une approche par public pour étendre le message au plus grand nombre**

Afin de faire entendre son message au plus grand nombre de manière claire et transparente, Mountain Wilderness France souhaite répondre de manière individuelle aux différents publics qui gravitent de près ou de loin autour de la thématique montagne. Ce travail de réflexion sur des publics cibles permet de faire ressortir leurs attentes, leurs besoins et leurs réticences vis-à-vis de l'association et de ce fait, adopter une posture plus adaptée.

Cette thématique sera davantage explicitée lors du développement des parties concernant la méthodologie et les résultats.

- **S'appuyer sur l'ADN de MW et sa reconnaissance en matière d'expertise**

Reconnue d'utilité publique, l'association Mountain Wilderness France est un acteur historique incontournable de la montagne. Ces 35 ans d'expérience lui valent aujourd'hui la reconnaissance d'une expertise et de compétences indéniables auprès des institutions. Cela lui prévôt également de nombreux sièges dans les organes décisionnaires en matière d'aménagement de territoire et de politiques touristiques en montagne. C'est notamment sur cette force, acquise au cours des années de travail, que l'association souhaite s'appuyer pour la mise en place de son futur champ d'action.

D'autre part, l'ADN de l'association issue de la fondation du mouvement Mountain Wilderness en 1987 est inscrit au sein des Thèses de Biella. Bien que les préoccupations portées par l'association aient évolué au fil des années, ce document conserve les valeurs philosophiques fondatrices de l'association. Elles doivent constituer aujourd'hui encore un référentiel dans le cadre des réflexions menées par MWF.

« Par wilderness, on entend cet environnement d'altitude, où tous ceux qui le désirent peuvent encore faire l'expérience d'une rencontre directe avec les grands espaces, et y éprouver en toute liberté la solitude, les silences, les rythmes, les dimensions, les lois naturelles et les dangers. ». Cette définition extraite des "Thèses de Biella" (1987) inspire toujours les actions de Mountain Wilderness depuis plus de 30 ans.

1.2 Définir un calendrier 2022

Le projet « Stratégie de communication 2022/2025 » prend forme à partir de diverses réflexions et discussions en 2021. À la suite de la définition des objectifs de fonds, un point organisationnel sur les grandes étapes de la mise en place du projet s'est avéré nécessaire.

La mise en place d'une stratégie de communication est un procédé chronophage du fait des nombreuses réflexions menées en groupe de travail suivi du processus de validation du Conseil d'administration (CA). La collaboration avec des acteurs externes notamment en lien avec les ateliers participatifs, prochainement présentés, est également un facteur ralentissant la mise en place du projet et nécessitant une organisation bien définie au préalable.

De manière à rendre plus perceptible l'application de cette méthodologie, l'ensemble des étapes majeures ont été compilées dans cette frise chronologique (figure 5). Une version grand format est proposé en annexe 3.

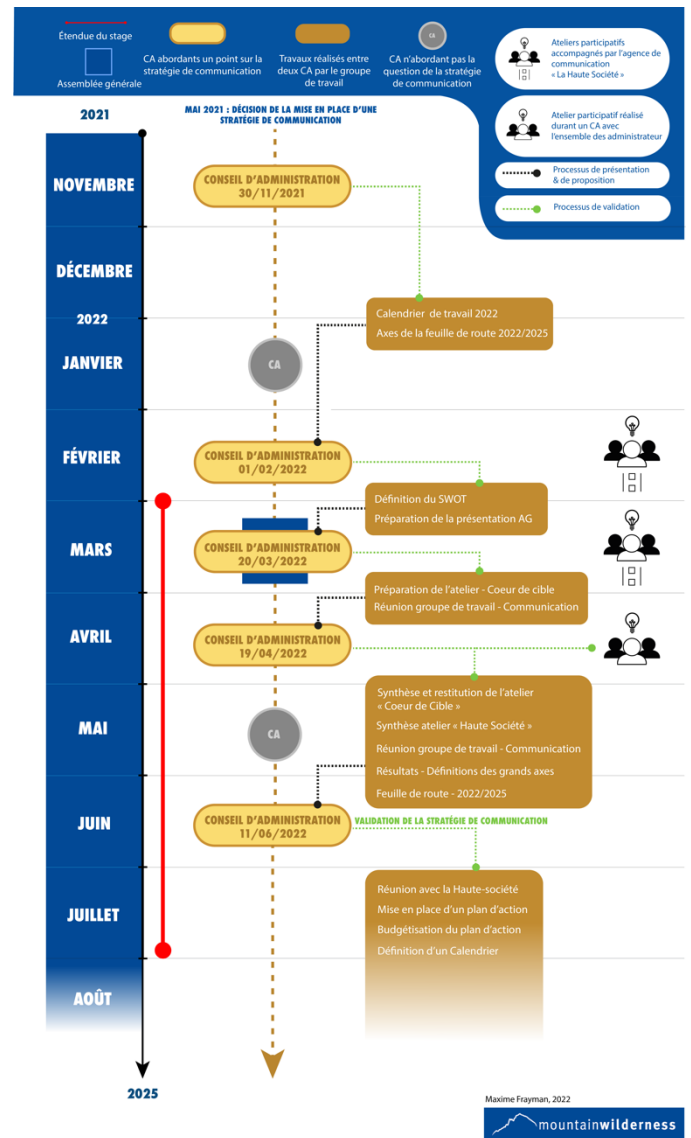


Figure 4 : Calendrier 2022 des actions de communication (Frayman, 2022)

1.3 Soumettre à validation l'avancée du projet

Au sein de la structure associative, la gestion de projet de la communication ou des différentes campagnes est nécessairement rythmée par les Conseils d'administration. Entre chaque conseil, les grandes étapes du projet sont décidées au regard des discussions du conseil précédent et lors de temps d'échange du groupe de travail à raison de plusieurs fois par mois. Ces temps d'échange permettent de mener une réflexion commune sur les différentes thématiques liées à la communication ou aux campagnes de l'association en vue d'une étape de validation du processus lors des différents CA mensualisés.

Dans le cas présent, celui de la stratégie de communication, ces réunions ont permis d'établir des documents méthodologiques faisant foi de l'avancement de la mise en place de la stratégie de communication. Le but étant d'être le plus clair et transparent possible avec les administrateurs externes au groupe de communication sur la démarche entreprise. C'est dans cette démarche que des documents comme le SWOT (**figure 5**) ont été réalisés. Le SWOT est un document couramment utilisé lors de gestions de projets. Il permet de mettre en exergue les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la structure. La feuille de route 2022/2025 (**annexe 1**), aboutie en 2021 et mise en page graphiquement durant le stage, est également un document de référence à destination des administrateurs et des membres de l'association. En reprenant les points saillants du projet en cours, cette fiche exerce le rôle de « fil rouge ».



Figure 5 : SWOT (Groupe communication, 2022)

Lors des différents Conseils d'administration, le groupe de travail communication a donc bénéficié d'un temps alloué à la présentation de ces différents documents et à l'avancée du projet. Ce processus de présentation/validation est très important dans le cadre associatif où le Bureau exécutif et le Conseil d'administration sont décisionnaires. Ces points permettent d'informer l'ensemble des membres sur l'avancée du projet ainsi que sa cohérence vis-à-vis de la raison d'être et des statuts de l'association. Sans le contrôle et l'accord du CA sur le suivi du projet, le groupe de travail communication ne peut passer à l'étape suivante. Il s'agit donc d'une étape obligatoire et nécessaire notamment pour rester en cohérence avec l'ADN de l'association comme il est préconisé dans l'objectif de fond : « S'appuyer sur l'ADN de MW et sa reconnaissance en matière d'expertise ».

1.4 Inclure les parties prenantes au projet


Si l'on résume les objectifs de fond, l'enjeu global est d'augmenter le nombre d'adhérents par une approche individualisée des différents publics tout en favorisant la représentativité de l'association sur l'ensemble des territoires. Pour ce faire, le groupe de travail communication a décidé d'inclure les parties prenantes de l'association à la réflexion de la stratégie de communication. Les parties prenantes sont définies comme des acteurs évoluant dans l'environnement de l'association (adhérents, bénévoles, partenaires, etc). Afin d'approfondir l'approche de ces publics, deux ateliers participatifs ont été mis en place.

- **Atelier « Persona 2022 »**

Dans un premier temps, deux séances d'ateliers participatifs ont été organisées bénévolement par une agence de communication digitale grenobloise (La Haute-Société). Lors de cet atelier, les participants ont pu échanger et travailler sur la base d'une méthodologie proposée par l'agence. Le groupe était constitué d'une représentante d'un partenaire financier (Fondation Petzl), d'une adhérente « grande donatrice » et d'un socio-professionnel de la montagne. Les deux séances ont été réalisées en hybride (présentiel/distanciel) à l'aide de la plateforme en ligne MURAL et du logiciel de téléconférence ZOOM.

MURAL est un outil collaboratif matérialisé sous la forme d'un tableau blanc permettant aux participants d'annoter sous forme de post-it leurs idées à l'intérieur de blocs thématiques préalablement constitués par les animateurs, dans le cas présent, l'agence de communication. Au cours de cet atelier, les blocs thématiques étaient répartis sous la forme de 3 questions : « *Que souhaitons-nous leur dire ?* », « *De quels moyens disposons-nous ?* », « *Que peut-on faire d'autre ?* ».

À la suite des nombreuses réponses des participants, 3 fiches « persona » identifiant respectivement les 3 segments des participants ont pu être conçues. Plus précisément, le segment urbain et aisé financièrement (CSP+), le segment socio-professionnel de la montagne et le segment partenaire financier. Ces fiches « persona » définissent les attributs communs d'un des publics cibles afin d'en faire ressortir ses attentes et ses freins vis-à-vis d'une potentielle adhésion ou d'un engagement dans les actions de l'ONG (**figure 6**). L'intérêt d'un tel exercice est de pouvoir débattre conjointement tout en ayant le regard précis d'une personne issu d'un des profils.



Rémi

45 ans - papa de 2 enfants € ++

PROFESSION : Gérant d'un gîte et d'un lieu d'accueil

VILLE : Arvieux

Le concernant :

Il habite et a grandi en montagne. Il travaille en montagne, il est saisonnier et alterne haute saison et saison plus calme. Il se pose des questions sur la transition, voit que la montagne évolue, il vit de la montagne et souhaite y rester. Les questions qu'il se pose sont : préservation de l'environnement (au global et projection sur la montagne), qualité de vie en montagne...

Son rapport au monde associatif :

Il ne connaît pas forcément le monde associatif, il est peu habitué aux actions des associations.

Quelles actions l'intéressent chez MW ?

Protection de son lieu de vie (aménagement, tourisme raisonné), préservation de l'environnement

ski alpin pour les enfants, balades, contemplation et cueillette, randonnée

Segment : socio-pro montagne

SES ATTENTES (ce qui le motive dans l'adhésion & l'engagement dans une association)

- Se rapprocher des assos qui oeuvrent pour ce type de projet. Se rapprocher des élu.es
- S'opposer à un projet de construction d'un téléphérique (concrètement en militant)
- Travail : moins dépendre du tourisme. Faire cohabiter montagne à vivre et montagne sauvage
- Bénévoles : faire les réunions avec ses paires, participer à des projets (installations obsolètes...)

SES FREINS (ce qui l'empêche d'adhérer et de s'engager, ses freins, obstacles)

- Manque d'info sur l'asso
- Haute saison : il n'a pas de temps
- Est ce l'asso aura les moyens de se battre pour cette action => confiance ? Il a besoin de concret et d'"opérationnel" sur les territoires de montagne
- Crédibilité & pertinence de MW
- Choix de ce qu'il doit soutenir => quel combat ? quelle asso? Face à la multiplication des problématiques : travail / mobilité sur le territoire / services publics



Figure 6 : Extrait d'une fiche « persona » (La Haute-Société, 2022)

• Atelier « Cœur de cible »

Dans un second temps, en repartant du travail réalisé en collaboration avec l'agence de communication, il a été décidé d'élargir le panel des publics cibles et de travailler de manière participative avec l'ensemble du CA. L'étude s'est actée autour de 8 publics cibles issus d'horizons différents tel que : les collectivités, les pouvoirs publics, les associations « environnement/montagne », les associations/fédérations de pratiquants, le grand public montagne (randonneur, skieur, etc.), les socio-professionnels de montagne, les entreprises et les médias.

À l'image du premier atelier, l'idée a été de récolter un avis collectif, cette fois-ci en interne, vis-à-vis de ces publics cibles lors d'un temps alloué de conseil d'administration. Pour se faire, un nouveau tableau interactif été conçu en reprenant les 3 questions : « *Que souhaitons nous leur dire ?* », « *De quels moyens disposons-nous ?* », « *Que peut-on faire d'autre ?* ».

Au cours du CA du 19/04/22, les nouveaux éléments du suivi de projet ont été présentés avant l'introduction et l'animation de l'atelier par le groupe communication à l'attention des membres du CA. Pour se faire quatre groupes de réflexion se sont répartis respectivement deux publics cibles. Les administrateurs ont été regroupés de manière réfléchie en fonction de leurs connaissances et lien d'appartenance à un type de public particulier pour favoriser une pluralité des réponses.

Au total, 17 participants répartis en 4 groupes de travail ont édité 168 post-it soit 168 idées pour répondre aux différents problématiques en lien avec les publics cibles (figure 7).

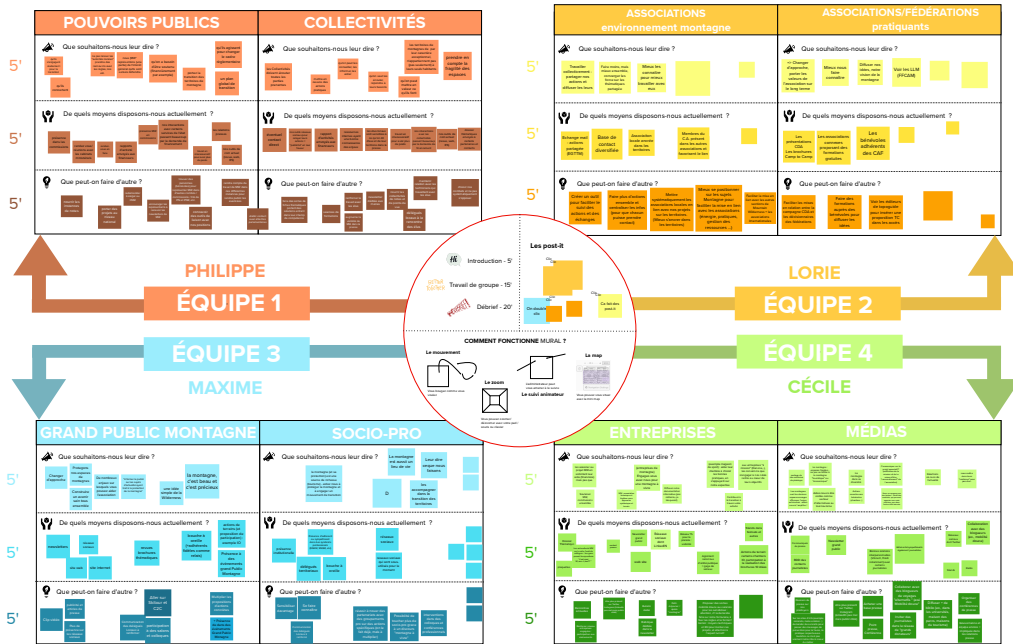


Figure 7 : Capture d'écran du tableau Mural (Conception : Frayman, 2021)

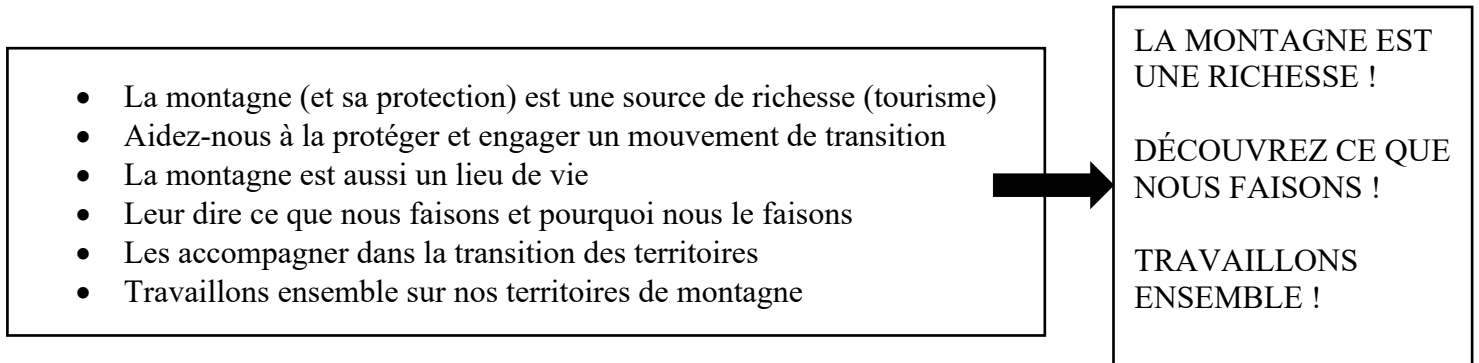
1.5 Synthétiser l'information et définir des axes stratégiques



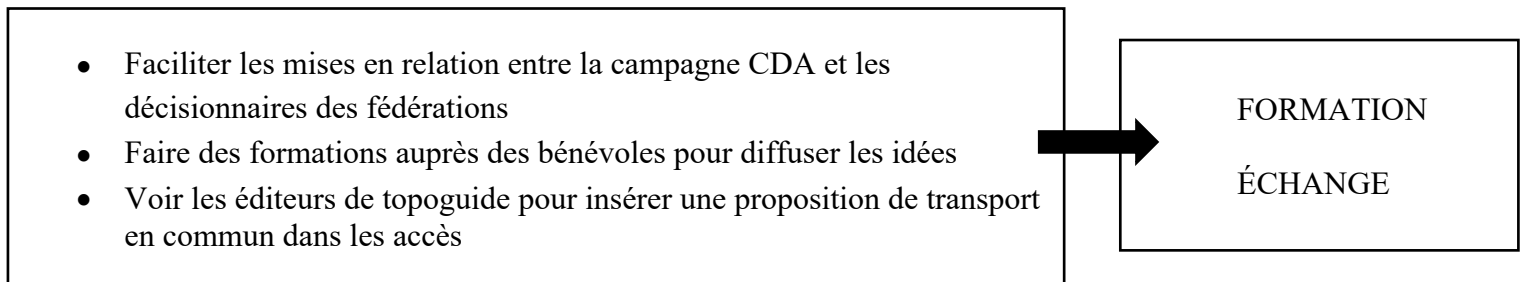
Figure 8 : Nuages de mots des réponses, Atelier « Cœur de cible » (Frayman, 2022)

Afin d'exploiter convenablement l'ensemble de ces informations, il a été nécessaire de les extraire du tableau Mural afin de les reclasser. Tout d'abord, de manière à illustrer toute la matière récoltée, l'ensemble des idées issu des post-it ont été compilées sous la forme de trois nuages de mots correspondant aux trois questions de l'atelier collaboratif (figure 8).

En parallèle, les informations ont été traitées et affinées systématiquement pour chaque public cible et chaque question. Concernant la question : « *De quels moyens disposons-nous actuellement ?* », étant un élément contextuel au sujet de l'atelier, les réponses associées n'ont donc pas été prises en compte. En effet, son but n'était pas d'émettre de nouvelles idées, mais plutôt de contraindre les participants à se remémorer l'existant pour favoriser une pluralité des réponses à la question 3. Pour la question « *Que souhaitons-nous leur dire ?* », les idées sous forme de post-it ont été traduites par des slogans simples et porteurs de messages. Comme par exemple, dans le cas du public socio-professionnel de montagne :



Pour la question, « *Que peut-on faire d'autres ?* », les idées sous forme de post-it ont été traduites par des mots en lien direct avec des actions à mettre en place. Comme par exemple, dans le cas des association/fédérations de pratiquants :



À la suite de ce traitement individuel par public cible, l'ensemble de ces actions et de ces messages de fond ont été agrégés en un nouveau nuage de mot représentant la tendance générale après le travail de synthèse (**figure 9**). Deux blocs de statistiques simples illustrent également l'importance des différentes thématiques à partir de l'ensemble des publics cibles abordés (**figure 10**).



Figure 9 : Nuage de mot de la synthèse, Atelier « Cœur de cible » (Frayman, 2021)

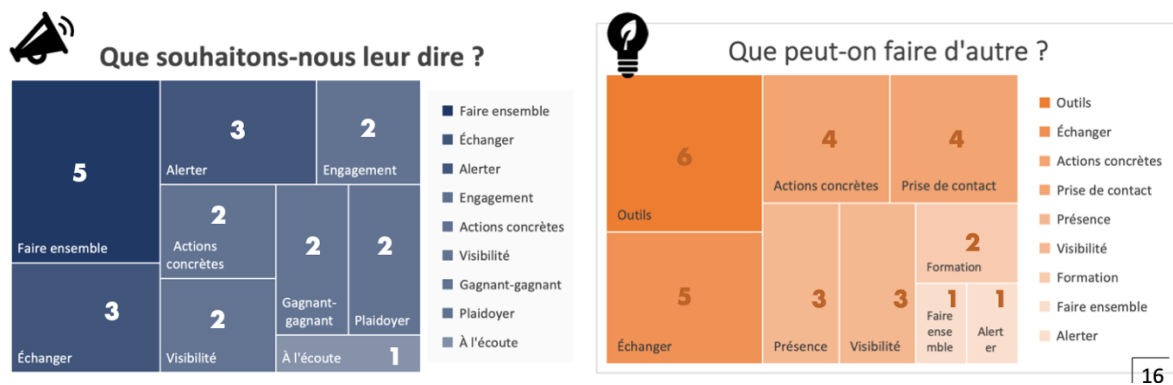


Figure 10 : Blocs statistiques, Atelier « Cœur de cible » (Frayman, 2022)

1.6 Une démarche participative pour la communication

Hypothèse 1 : La discussion avec Mountain Riders et la méthodologie élaborée par Mountain Wilderness est venue confirmer la première hypothèse. Dans l’optique, de repenser sa communication, les deux ONG nécessitent de mettre en place une réflexion commune et collaborative avec les parties prenantes de leur structure. Que la stratégie soit à moyen terme (MW), ou court terme (MR), le principe reste le même. Une association fonctionne par groupe de travail avec une unité décisionnaire garante du caractère pertinent des axes stratégique décidés.

II) RÉSULTATS : Messages clés et actions à engager

L'ensemble de ces informations synthétiques qu'elles soient quantitatives ou qualitatives a permis au groupe de travail d'aborder une réflexion plus concrète autour des messages et des actions à mettre en place au cœur de la démarche associative. D'ailleurs, certaines idées évoquées avaient déjà été pressenties par certains membres, confirmant ainsi leur importance dans le développement de l'association. L'ensemble des étapes de synthèse de la matière issue des ateliers ainsi que leurs résultantes ont été compilés à l'intérieur d'un document unique. Ce document a fait office de support de présentation de la méthodologie adoptée et des résultats avant validation par le Conseil d'administration le 11/06/22.

2.1 Les messages clés

Premièrement, grâce à l'application d'une approche de réflexion par public, des messages personnalisés ont pu être attribués à chacun des publics cibles (**figure 11**). Ce type de résultats peut sembler anodins, pourtant il permet de définir clairement des limites ainsi qu'une trame adaptée sur les besoins et les attentes de ces publics lors de la mise en place des actions concrètes. Cela permet également lors d'une première prise de contact, d'instaurer un climat de compréhension et d'entente avec une communication adaptée auprès des acteurs de territoire ou potentiels partenaires financiers.



Figure 11 : Messages en fonction des publics cibles (Frayman, 2022)

2.2 Les actions à engager

Dans un second temps, l'ensemble des attentes de ces différents publics a été traduit par des solutions d'actions concrètes à engager au cœur de la démarche associative. L'extrait du document de synthèse ci-dessous (**figure 12**), regroupe l'ensemble de ces actions, classées dans 4 groupes distincts selon leur importance : les outils, les échanges, les actions concrètes et la prise de contact. Cette importance a été définie par la récurrence des termes lors de la synthèse de la matière écrite obtenue à la suite des ateliers.

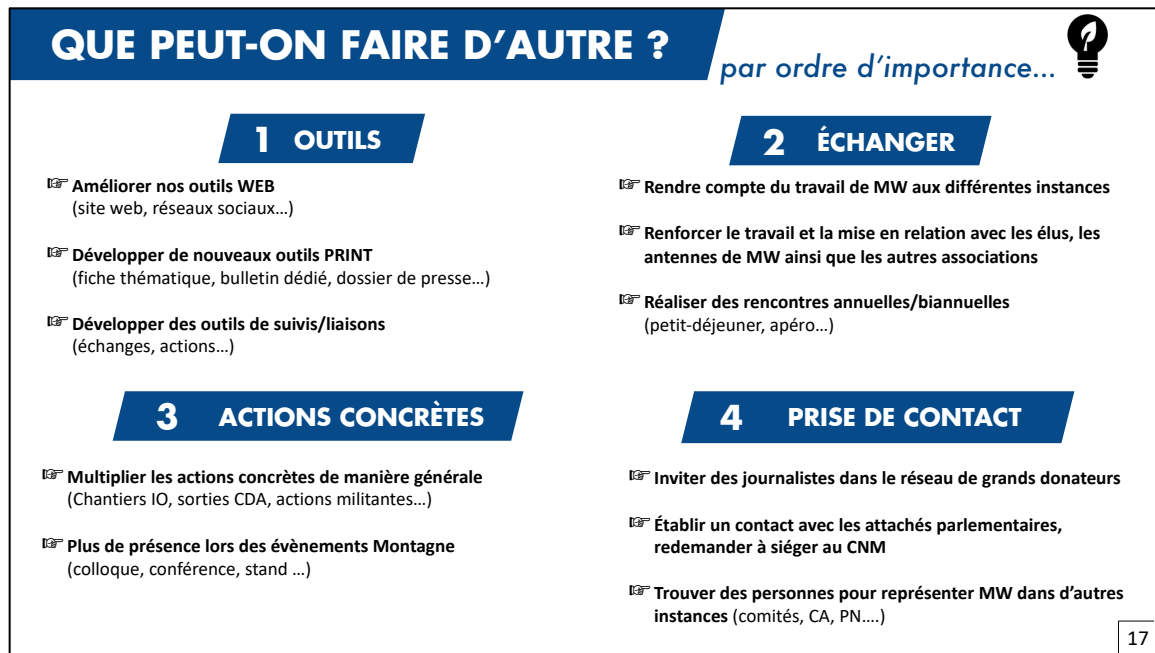


Figure 12 : Axes d'actions par ordre d'importance (Frayman, 2022)

À la suite des discussions des membres du groupe de travail communication, ces résultats ont été traduits dans un document officiel, des axes majeurs à concrétiser à l'horizon 2025. Celui-ci, se découpe en 2 parties : les actions « prioritaires » portées par l'équipe communication (**figure 13**) et les actions « à tester » portées par les équipes projets (**figure 14**).

Hypothèse 2 : Concernant les actions prioritaires, les résultats illustrent un besoin primordial pour l'association et viennent confirmer la deuxième hypothèse annoncée dans l'introduction. En effet, d'après les résultats, Mountain Wilderness France et les éléments présentés lors de l'échange avec Mountain Riders. L'association a pour intérêt de développer davantage sa communication digitale notamment en renforçant sa présence sur les réseaux sociaux mais également en passant par la refonte de son site internet, inchangé depuis 2013.

Le troisième axe prioritaire (**figure 13**) a d'ailleurs fait l'objet d'un travail annexe sur l'étude comparative des rapports annuels environnementaux de plusieurs associations en amont de la future refonte des rapports d'activités annuels MWF.

La suite des actions « à tester », représentent les actions de second plan, sans urgence particulière mais présentant des pistes de développement intéressante pour l'association. Elles sont destinées à être mises en place parallèlement aux actions prioritaires selon le temps et les moyens disponibles à leur accorder. La plupart d'entre elles doivent être testées pour établir leur caractère fonctionnel ou non, et pouvoir, s'il le faut, libérer du temps au profit d'autres projets. Leur application est volontairement adressée aux équipes projets, d'une part pour répartir de manière convenable les différentes actions à l'ensemble de l'équipe salariée sans surcharger un pôle en particulier et d'une autre part car les chargés de mission sont plus à même d'aborder certaines actions inhérentes à leur campagne. Comme cela peut être le cas avec la mission « Mailings » adaptée pour chaque campagne.

ACTIONS PRIORITAIRES ➔ **Portées par l'équipe Com**

- 1. Améliorer notre communication sur les réseaux sociaux**    
 - ✓ Etablir une ligne éditoriale claire, à suivre par les différents contributeurs
 - ✓ Spécifier des contributeurs pour chaque RS en fonction de leur spécificité
 - ✓ Préparer des messages clefs respectant une charte graphique
 - ✓ Cadencer une périodicité de publications
 - ✓ Animer nos communautés et les faire grandir
 - ✓ Créer une page Instagram 
- 2. Refondre notre site corporate mountainwilderness.fr**
 - ✓ Refléter le nouveau projet associatif de MW
 - ✓ Répondre à nos objectifs
 - ✓ Se mettre en conformité avec le responsive design
 - ✓ Améliorer l'ergonomie de navigation
 - ✓ Dans la lignée de la refonte : nouvelle newsletter
- 3. Refondre nos Rapport d'activités et Programme d'actions**
 - ✓ Refléter le nouveau projet associatif de MW
 - ✓ Mieux valoriser nos indicateurs de performance (chiffres clefs, citations presse, statistiques...)
 - ✓ Elever ces documents au même niveau qualitatif que notre dossier thématique (fond et forme)

Figure 13 : Actions « prioritaires » (Delaitre, 2022)

ACTIONS À TESTER ➔ **Portées par les équipes projets**

- 1. Travailler sur la notion d'espaces de rencontres**
 - ✓ En lien avec l'animation notre réseau de délégués territoriaux (RDV locaux)
 - ✓ Actions-terrain emblématique 1 fois par an (Un cœur pour les Vans, Silence...)
 - ✓ Webinaire/partage de notre expertise/formation
 - ✓ Fête annuelle de MW
- 2. Développer de nouveaux outils dédiés**
 - ✓ Newsletter ou lettre papier à l'attention de nos donateurs et de nos mécènes
 - ✓ Dossiers/Conférence à l'attention de la presse
 - ✓ En lien avec l'animation des adhérents et bénévoles de MW
 - ✓ Mailings campagnes (Montagnes en transition, Silence)

Figure 14 : Actions « à tester » (Delaitre, 2022)

2.3 Limites

La mise en place de la stratégie de communication 2022 a permis de mettre en exergue les points saillants à aborder pour un développement pérenne de l'association. Cependant cette multitude d'actions induit forcément des limites du point de vue du fonctionnement interne.

Ces axes généraux sont inhérents à une multitude d'actions concrètes tandis que le cadre associatif est contraint par des ressources financières, matérielles, temporelles mais également humaines limitées. De ce fait, avec une équipe salariée composée de 8 personnes, il s'avère compliqué de concrétiser toutes ces démarches de manière efficace. De plus, l'un des axes majeurs, déjà engagé pour l'année 2023, est la refonte du site internet. Il représente l'action la plus importante en termes de temps et d'investissement par l'équipe communication qui sera essentiellement consacrée sur cet axe à défaut des autres.

Les équipes projet devront également participer à la mise en place des actions « à tester ». L'équipe communication sera là en support technique de ces actions. Ce sera le cas par exemple des dossiers à destination de la presse, qui demande un regard nécessaire de la communication avant envoi ou encore des Webinaires qui, une fois construits sur le fond, demanderont l'appui technique des compétences communication.

À la vue de ces éléments tributaires du contexte associatif, les actions à mener sont à prendre en compte vis-à-vis des ressources actuelles à disposition. Ainsi, dans un souci d'efficience et contraint par le pas de temps court de la stratégie de communication 2022/2025, il sera encore nécessaire de prioriser chacune des actions en fonction des besoins et capacités de travail immédiats et de les aborder par étapes.

CONCLUSION

En somme, il est important de souligner que les ONGE font face à une période particulière, celle du changement climatique. Ces nouveaux enjeux environnementaux, accentuent leurs défis et redéfinissent leur manière d'agir. Ce contexte les engage à travailler davantage sur la thématique de la sensibilisation afin d'éveiller les consciences et d'amorcer rapidement une transition des pratiques et des modes de vie. En développant cette compétence, les ONGE sont contraintes de s'adapter aux évolutions techniques et d'aborder la communication d'une nouvelle manière afin qu'elle soit plus efficace.

Malgré cela, la marge de manœuvre des associations environnementales est dépendante financièrement de ces bienfaiteurs. Cependant, les ONGE présentées au sein de ce mémoire nous confirment, que ce soit au travers d'atelier ou de discussion, qu'il est nécessaire de constamment repenser sa communication avec l'ensemble des parties prenantes de la structure. Ainsi fait, la communication à la capacité d'une part de diffuser et partager des messages forts, sensibilisant le grand public sur la cause environnementale, mais également de fédérer de nouveaux acteurs au profit (financier et humain) de l'association. Ainsi, les ONG ont l'opportunité de développer leur structure et d'agir plus massivement en faveur de leur cause. Dans ce cas de figure, une communication pertinente et adaptée dans son temps devient alors le moteur d'un système vertueux.

Les éléments issus de l'entretien avec Mountain Riders et de la stratégie de communication adoptée par Mountain Wilderness, démontrent une nécessité de se tourner davantage vers la communication digitale. À l'Ère d'Internet, l'information devient une donnée numérique évoluant dans un environnement dynamique, elle est rapidement diffusée, consultée et partagée. Cette nouvelle manière de communiquer est une aubaine pour le milieu associatif toujours contraint de devoir toucher le plus de monde à moindre coût. Cependant, des études récentes ont prouvé que l'utilisation massive du numérique génère une empreinte carbone, elle représente 3 à 4 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le monde (Leonarduzzi, 2021). Ainsi, il est important d'en être conscient pour ne pas alimenter la machine climatique qu'on essaye d'endiguer.

RÉFÉRENCES

VIGNERON, Fleur. Claude Thomasset et Danièle James-Raoul (texte réunis par), *La Montagne dans le texte médiéval : entre mythe et réalité* : Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2000, 348p.

BECK Corinne, *Temps et espaces des crises de l'environnement*. Versailles, Éditions Quæ, Rapport de l'OMM sur le changement climatique en 2020

THOYER Sophie, NAAIM Mohamed, « Changement climatique : quelle stratégie d'adaptation pour les territoires de montagne ? Avant-propos », *Sciences Eaux & Territoires*, 2019

STROMQUIST, Nelly P. *NGOs in a new paradigm of civil society. Current issues in comparative education*, 1998

CHARTIER, Denis et OLLITRAULT, Sylvie. *Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ? Représenter la nature*, 2005

CHARNOVITZ Steve, « Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation », *L'Économie politique*, 2002

MAGNY Michel, *L'Anthropocène*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2021

D'ALMEIDA Nicole, ANDONOVA Yanita, « La communication des organisations », dans : Stéphane Olivesi éd., *Sciences de l'information et de la communication*. FONTAINE, Presses universitaires de Grenoble,

GARRAULT Hervé, *Communication et marketing de l'association*, Volume 4 de *Le Juri'guide*, Jury édition 2002

RAOUL Bruno, *Le territoire à l'épreuve de la communication. Mutations, imaginaires, discours*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, Coll. Information – Communication, 2020

LEBOURGEOIS Mathilde, *Mémoire de Séminaire, Séminaire Economie du Développement Durable*, 2016

BRUGGEMAN Michael, RODDER, *Global warming in local discourses : how communities around the world make sense of climate change*, 2020

ATTALI, Jacques. *Histoires du temps*. Fayard, 2014.

SGARD Anne, ARPIN Isabelle, « La montagne et les nouvelles manières de faire connaissance », Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine,

FRANCE ARCHIVES, Ministère de l'Agriculture. Restauration des Terrains en Montagne (RTM). Département de la Savoie (1885-1963), francearchives.fr

ONERC 2008, Rapport technique, 2008

<http://www.risknat.org/alpes-climat-risques/Documents/publications/2008>

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Feuille de route 2022/25.....	p42
ANNEXE 2 : Délégations de MW en France.....	p43
ANNEXE 3 : Frise chronologique 2022 de la stratégie de la communication.....	p44
ANNEXE 4 : Grille d'entretien Mountain Riders (vierge).....	p45

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Faire cohabiter montagne sauvage
et montagne à vivre !

NOTRE MISSION

Préserver les espaces naturels de montagne,
en faire un socle pour l'avenir de la montagne
et **mettre en mouvement** les acteurs pour **développer des imaginaires**
et **construire des solutions** pour des montagnes à vivre.

NOS AXES STRATÉGIQUES

AXE 1

Conscient de la richesse
et de la fragilité de la
montagne, protéger,
sensibiliser et
responsabiliser.

- **Renforcer** notre capacité à communiquer
- **Sensibiliser davantage** le grand public et les élus
- **Amplifier et diversifier** nos actions de lutte contre l'artificialisation de la montagne

AXE 2

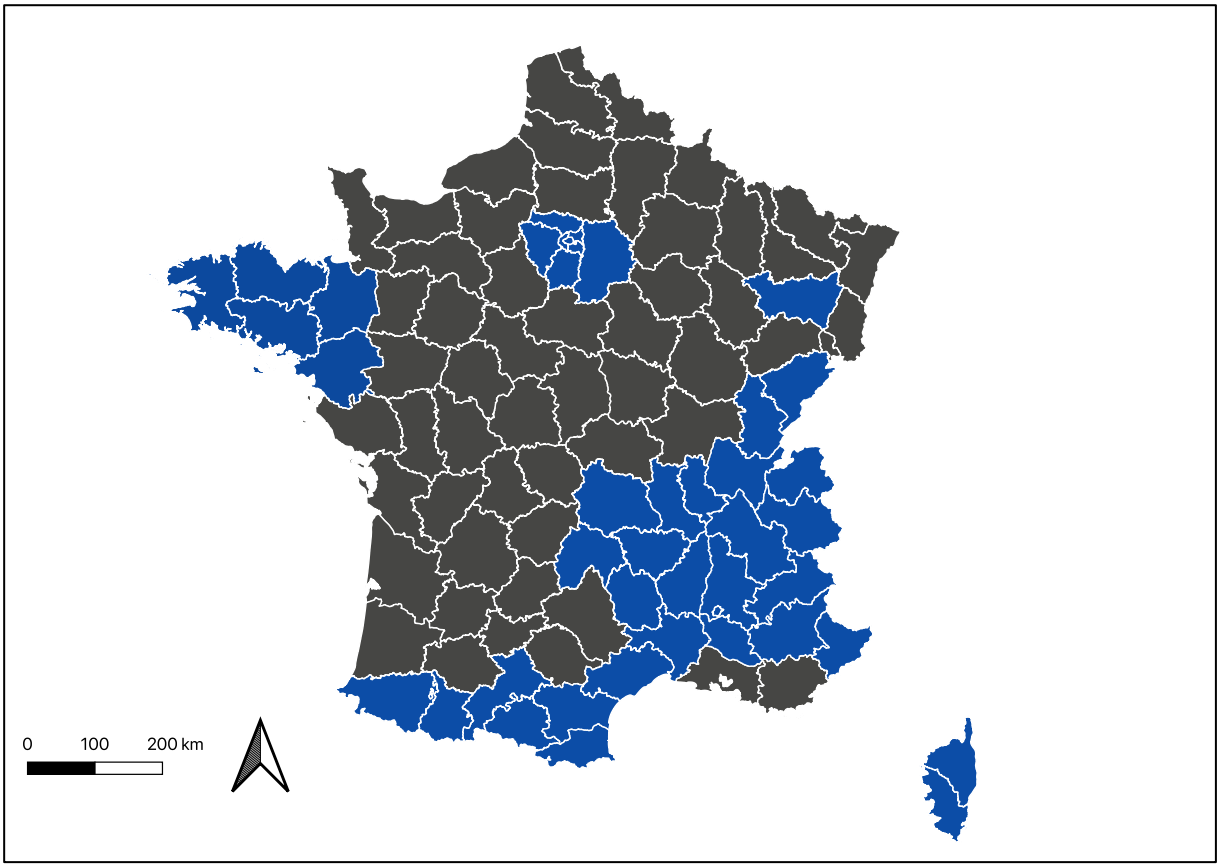
Créer les conditions
pour une transition des
territoires de montagne
respectueuse de la
nature.

- **Fédérer** les acteurs de la montagne autour d'une dynamique de transition
- **Être moteur** dans la coopération territoriale
- **Proposer** des solutions concrètes de transition

AXE 3

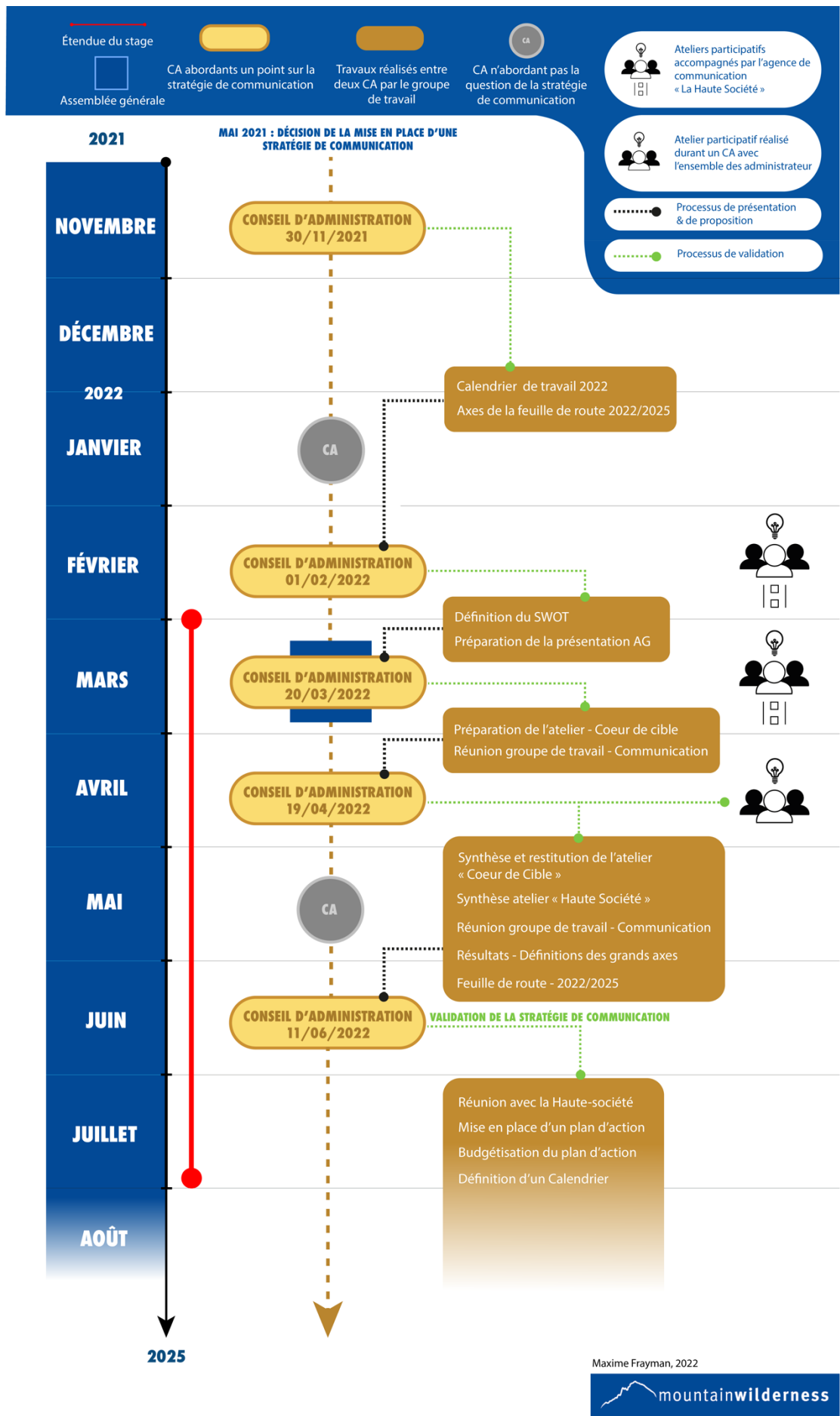
Changer d'échelle
et démultiplier nos
actions et notre impact.

- **Doubler** notre nombre d'adhérents et les fidéliser
- **Permettre** l'animation de 10 délégations actives et autonomes
- **Développer** de nouveaux partenariats



Annexe 2 : Délégations de MW en France (Frayman, 2022)

Annexe 3 : Frise chronologique 2022 de la stratégie de communication (Frayman, 2022)



GUIDE D'ENTRETIEN : La stratégie de communication & Mountain Riders

INFOS PERSONNELLES :

- Prénom :
- Nom :
- Ancienneté :

STRUCTURE : Mountain Riders (à compléter)

I) GÉNÉRALITÉ ET CONTEXTE

- 1.1 Quel est le positionnement de MR sur les questions environnementales liées à la montagne ? Sur quels axes travaillez-vous (raison d'être) ?
- 1.2 Comment déclinez-vous votre poste en termes de champs d'action ? (web, print, évent...)

II) LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

- 2.1 Quelle est la récurrence du questionnement de la stratégie de communication à MR ?
- 2.2 Aujourd'hui, y a-t-il une réflexion en cours ? Quel pas de temps ? (Ex : 2022-2025)
- 2.3 Quelles sont les grandes étapes de votre stratégie de communication ?

III) ORGANISATION INTERNE

- 3.1 A combien de % de temps de travail estimez-vous la part dédiée à la stratégie de comm (dvp, suivi) ?
- 3.2 Travaillez-vous en lien avec les membres du CA et/ou bénévoles dans le cadre de groupe de travail pour la stratégie de communication ?
- 3.3 Comment s'organise ce type de réflexion en interne ? Y a-t-il des discussions, ateliers participatifs mis en place pour écouter l'avis de chacun sur la stratégie de communication à adopter ?
- 3.4 Disposez-vous au sein de MR, d'un autre poste de communication dédié à des missions peut être plus précises ?

IV) OUTILS ET AXES PRIORITAIRES

- 4.1 Concernant votre stratégie de communication (en termes d'action) actuelle, quelle part attribuez-vous au print, web et événementiel ?

Annexe 4 : Grille d'entretien Mountain Riders (Frayman, 2022)