

Communication des associations : spécificités par rapport à la communication d'entreprise

Plan de l'exposé

1. **Constat** : la professionnalisation de divers secteurs d'activité, notamment la communication, au sein des associations depuis les années 1980, prend largement comme modèle les stratégies de communication et de marketing des entreprises, qui ont fait leurs preuves dans les ventes de biens et services.
Par ailleurs, de plus en plus de gestionnaires d'associations proviennent des milieux d'entreprise et y importent leurs méthodes de gestion et de communication.
2. Pourtant, l'identité associative se distingue largement de celle des entreprises, en particulier sur deux points :
 - a. L'entreprise est financée principalement par ses actionnaires, qu'elle rémunère par le profit qu'elle réalise via le mécanisme du marché. A l'inverse, l'association est financée en partie par les pouvoirs publics, en partie par les dons de ses sympathisants. Par ailleurs, la mise à disposition du travail gratuit par les bénévoles réduit largement le coût du travail.
Don d'argent et don de temps appartiennent en propre à la dynamique associative.
 - b. La communication des entreprises est orientée vers la vente de biens et de services. A l'inverse, **la communication associative vise à créer et entretenir du lien** entre les sympathisants et l'association, entre permanents et bénévoles, entre gestionnaires et bénéficiaires des fonds récoltés et des services offerts.
Cfr. J.-L. Laville : « L'association naît d'une absence de lien social vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent pour y remédier dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes. »
3. Comment construire une communication associative qui tienne compte de ces deux particularités ?
 - a. Hypothèse participative d'Eric Dacheux : communication relationnelle vs communication persuasive.
 - b. Hypothèse mausso-polanyienne de Jean-Louis Laville, Philippe Chanial, Alain Caillé : communication de solidarité vs communication de marchandisation
4. Conséquences pour les champs d'activité de la communication associative : partenariat ou conflit avec les entreprises et les pouvoirs publics.

• **Professionalisation de la communication des associations**

On peut dater l'apparition de la professionnalisation de la communication associative avec l'apparition des O.N.G. : associations à vocation internationale, dont l'O.N.U. a reconnu le statut dès la fin de la seconde Guerre mondiale, dans le domaine du développement d'abord, puis dans celui des droits humains (cf. DUDH), de l'aide humanitaire, de l'environnement (Sommet de Rio, par ex.).

De nombreuses associations à caractère international, telles que Greenpeace ou le WWF, sont nées dans un espace anglo-saxon empreint de pragmatisme et de culture du résultat. Lors de la création de Médecins sans Frontières, ses responsables ont examiné le fonctionnement d'associations américaines pour en importer les méthodes de collecte de fonds inspirées du marketing direct en France et en Belgique.

Dans le courant des années '80, les associations qui ont connu la plus forte croissance en Belgique sont celles qui se sont inspirées des techniques du marketing direct utilisé par les entreprises de vente par correspondance (VPC) telles que Les 3 Suisses, Reader's Digest, La Redoute, etc.

Une deuxième étape est franchie avec le rapprochement entre les ONG humanitaires d'aide d'urgence et les médias, la télévision en particulier : les équipes de Médecins sans Frontières, par exemple, opèrent dans des régions reculées souvent inaccessibles par les journalistes. Ceux-ci engagent alors les porte-parole de MSF comme des correspondants ; il arrive même à ces derniers qu'ils fassent parvenir des images filmées par leur organisation, que les journalistes se contentent de reprendre à l'antenne.

La conséquence de ce rapprochement entre ONG d'urgence et médias est la naissance d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté. Elle se traduit par la décontextualisation des situations de guerre ou de famine et par l'accentuation du statut de victime des populations secourues. Les préjugés racistes à l'égard des populations africaines, par exemple (" ils ne savent que se faire la guerre entre eux " - cfr François Mitterrand : " un génocide en Afrique, c'est normal chez ces gens-là " , etc.) se traduisent sous forme de pitié pour les victimes, où les femmes et les enfants sont mis en avant plutôt que les adultes combattants (voir les analyses sociologiques de Philippe Juhem¹ sur ce sujet).

Il est d'ailleurs piquant de constater que cette imprégnation de la culture de l'urgence par les ONG fera un spectaculaire trajet retour vers les médias au moment du Tsunami de fin 2005 : ceux-ci s'empareront de la catastrophe – d'autant plus que de nombreuses victimes étaient des Européens venus passer des vacances en Thaïlande – pour en faire une gigantesque opération médiatique de collecte de fonds, dont certaines ONG, MSF principalement, déclarèrent qu'elles ne pourraient gérer des sommes aussi considérables.

Le dernier avatar de ce couple de communicateurs ONG-médias est l'Affaire de l'Arche de Zoé, aventure humanitaire hasardeuse faite d'un mélange d'opportunisme et d'amplification médiatique.

¹ « La logique du succès des énoncés humanitaires : un discours sans adversaires », in *Mots*, n° 65, mars 2001, p. 9-27.

Un autre élément qui prévaut dans la professionnalisation de la communication des associations est l'arrivée en masse de dirigeants d'organisations issus du sérail de l'entreprise. Ceux-ci prennent en main les destinées de la gestion associative, qu'ils assimilent aux méthodes de gestion des entreprises. Les techniques de management et de communication des entreprises sont considérées comme les plus efficaces. Conséquence : on passe, dans les orientations de gestion des associations, d'une éthique de la conviction à une éthique de la responsabilité, selon la typologie de Max Weber. Ceci ne se déroule pas sans conflits entre permanents et bénévoles, bien souvent à l'origine du développement de l'association et qui reprochent aux nouveaux managers d'oublier les valeurs fondamentales de leur organisation au nom du pragmatisme et de l'efficacité.

Plusieurs ouvrages paraissent à la fin des années '80 pour légitimer les approches du marketing et du management d'entreprise appliquées à la communication des associations, par exemple :

Jean Di Sciullo : Marketing et communication des associations (1988)

Antoine Vaccaro : Communication et collecte de fonds (1987)

Jean-Claude Flipo et François Mayaux : Associations – réussir votre développement (1988).

• **Spécificités de la communication associative**

Point n'est besoin de dresser un historique détaillé de l'activité associative². Rappelons seulement qu'Alexis de Tocqueville, fin observateur de la naissance de la démocratie en Amérique au XIXe siècle, définissait la science de l'association comme la science mère en démocratie. Le socialisme pré-marxiste du XIXe siècle, celui de Proudhon et de Saint-Simon, accordait une place très grande à l'activité associative. Une des lectures de mes années d'étudiant qui m'ont fortement marqué est l'étude de Claude Berger, " Marx, l'association, l'anti-Lénine" (1970). A l'opposé du parti-pris d'Althusser pour le Marx " de la maturité" , qui privilégiait une avant-garde porteuse de la Science du Matérialisme Dialectique, il démontrait que le Jeune Marx avait encouragé la libre association des travailleurs pour transformer la société et abolir le salariat...

Curieusement, l'association ne sera reconnue en France, pourtant berceau de la Déclaration des Droits de l'homme, qu'en 1901 par la loi du même nom ; en Belgique, la loi sur les asbl date de 1921... C'est d'ailleurs durant la même période que les statuts des mutuelles, des coopératives et des associations sont reconnus, tout en se distinguant les unes des autres. Les premières seront intégrées, après la 2^e guerre mondiale, au système de sécurité sociale de l'État-Providence, tandis que les secondes seront intégrées dans l'économie marchande.

Quelle est la place des associations dans ce cadre ?

Pour les uns, elles sont des auxiliaires de l'État et accomplissent des missions, qu'il est incapable de remplir, pour intégrer les populations les plus fragilisées et les plus marginalisées. Une effervescence associative est effectivement enregistrée depuis les années soixante, lorsque l'État-Providence commence à ne pas pouvoir tenir toutes ses promesses.

Pour les autres, elles sont mobilisées pour pallier les insuffisances du marché en prenant en charge les populations en défaut de solvabilité. Par ailleurs, elles fournissent une quantité non négligeable d'emplois, puisqu'on considère qu'en Belgique, comme en France, elles représentent autour de 10% du volume total de l'emploi.

Dans une hypothèse comme dans l'autre, l'activité associative évoquerait une sorte de bouche-trou, que traduit bien le vocabulaire de "secteur **non** marchand " ou d'"organisation **non** gouvernementale" ou encore de " tiers secteur" !

Certes, l'association opère le passage de la solidarité privée (telle qu'elle opère par exemple dans la famille) à l'espace public, dont elle partage avec l'État l'enjeu de démocratie. Mais elle dispose par rapport à lui d'un espace d'autonomie, notamment en faisant appel à la générosité des citoyens pour se constituer un patrimoine de fonds propres. Certaines associations tiennent d'ailleurs à préserver une autonomie totale en refusant toute aide de l'État ou en réduisant celle-ci à un faible pourcentage.

En outre, à la différence de l'organisation salariale de l'entreprise, l'association fait appel à de nombreux bénévoles, qui offrent du travail gratuit par leur don de temps.

² Roger Sue : Renouer le lien social – Liberté, égalité, association, Ed. Odile Jacob, Paris 2001.

Le don de temps et d'argent est donc au cœur de l'activité associative.

Il est donc logique qu'il se reflète dans la communication de l'association, ancré dans les valeurs de solidarité et de reconnaissance sociale. Car un donateur n'achète aucun bien ; le bénéficiaire de l'action associative n'est pas un client ; les membres de l'assemblée générale ne sont pas des actionnaires.

Une communication basée sur le marketing de l'entreprise échoue dès lors à créer un véritable échange avec le donateur. Des exemples peuvent être pris dans les stratégies des agences de marketing direct appliquées aux associations : celles-ci optimisent les rendements de leurs opérations de collecte de fonds en produisant des messages qui mettent l'accent sur l'urgence, la personnalisation à outrance, la culpabilité et la pitié du donateur potentiel, etc. Mais ce type de messages n'incite pas à créer entre les donateurs et l'association une relation de confiance et invite au contraire ceux-ci à faire du zapping de la surenchère, avant de les détourner de toute forme de solidarité active.

L'autre spécificité de l'association est la création, l'entretien et le renforcement du **lien social**. Là où le *marché* exclut tous ceux qui ne peuvent être ou devenir ses *clients* à cause de leur insolvabilité, là où l'État exclut du bénéfice de la *redistribution* tous ceux qui ne peuvent jouir du statut de *citoyen* à part entière (les sans domicile fixe, les sans papiers, les sans emploi, etc.), l'associatif prend en charge la création et le renforcement du lien social par la *solidarité* avec tous ceux qui sont en manque de reconnaissance sociale et avec tous ceux qui préfèrent privilégier le lien entre les gens plutôt que la consommation individuelle.

Sa communication reflète la volonté de faire lien : raison pour laquelle de nombreux outils relationnels récents, tels que Facebook ou Twitter, obtiennent un grand succès dans la panoplie des outils de communication associatifs.

• Construire une communication associative

De quels outils théoriques pourraient disposer les associations pour construire une stratégie communicationnelle qui tiendrait compte de ces particularités associatives ?

1° L'approche participative d'Eric Dacheux

A la fin de la décennie des années '90, paraît aux éditions du CNRS un ouvrage qui critique ouvertement le marketing appliqué à la communication associative : " Associations et communication – critique du marketing" (1998). Son auteur, Eric Dacheux, est chercheur au Laboratoire Communication et Politique sous la direction de Dominique Wolton.

D'emblée, Eric Dacheux inscrit les associations dans l'espace public : " Les associations sont des acteurs politiques qui participent au débat concernant la définition du bien général et mènent des actions collectives qui influencent la vie de la cité." (p. 10). Il oppose deux types de communication, qu'il refuse cependant, à la différence de Dominique Wolton, de réduire à une " double hélice". Celui-ci oppose en effet³ communication " normative" et communication " fonctionnelle" , s'inscrivant dans la distinction faite par Habermas entre rationalité communicationnelle, qui conduit à des actes d'intercompréhension et rationalité instrumentale, où les individus seraient commandés seulement par leurs intérêts.

Eric Dacheux parle d'une " corde" de communication, dans laquelle s'inscrivent les deux filins évoqués ci-dessus : *communication relationnelle*, résultant de l'entrelacement de la communication " conviviale" et de la communication " normative" ; *communication fonctionnelle*, regroupant la communication " technologique" et la communication " persuasive" . Chacun de ces filins est lui-même partagé entre plusieurs " brins" , que nous ne détaillerons pas ici.

Retenons que Dacheux met en évidence le danger principal " d'une rationalisation instrumentale de la communication qui sacrifierait les échanges d'affects sur l'autel de l'efficacité" (p. 27). A l'inverse, " restituer à la communication toutes ses dimensions relationnelles, c'est contribuer à replacer le citoyen au cœur de l'activité politique." (p. 28).

Le problème principal rencontré en communication externe, pour les associations, est " celui de la recherche d'un nouveau mode de participation citoyenne dans l'espace public" (p. 42). " Selon nous" , poursuit-il, " c'est donc la participation politique, l'engagement en actes concrets et solidaires dans l'espace public, qui représente la dimension identitaire spécifique de l'association de transformation sociale" . (p. 99). Ainsi, " une des manières d'éviter que la politique ne se réduise au " marketing politique" est de placer la participation au cœur du processus démocratique" . (p. 109).

Eric Dacheux propose donc

- une panoplie d'outils de communication fondés sur la participation : actions de non coopération, actions de légitimation publique, actions directes défensives, actions directes offensives, actions de sensibilisation
- des mises en scène mass-médiatiques

³ Dominique Wolton, Penser la communication, Paris, Flammarion, 1997.

- des communications médiatisées (médias alternatifs, interactifs, participatifs)
- des communications directes (happenings, théâtre d'intervention, porte-à-porte).

L'intérêt de cette approche est qu'elle incite les responsables de la communication associative et les étudiants en communication qui se destinent à cette orientation professionnelle à rechercher des modèles de communication participative plutôt que d'importer purement et simplement le modèle de la communication " persuasive" des entreprises.

Sa limite, c'est que Dacheux voit les associations comme une prolongation de l'État dans leur positionnement dans l'espace public et semble adhérer au fait que celui-ci aurait pour obligation de financer l'activité des associations. Il leur reproche toutes les activités de communication liées à la collecte de fonds⁴ en considérant qu'elles sont " contaminées" par le modèle du marketing. Mais il n'envisage aucunement la création d'une communication centrée sur le don et sur la reconnaissance, pourtant spécifiques aussi de l'identité associative.

⁴ Voir son article " Communication des associations : lutter contre la marchandisation du don", Cahiers de l'Actif, n° 354-355, 2006.

2° L'approche mausso-polanyienne de Jean-Louis Laville, Alain Caillé et Philippe Chanial

Cette limite de l'analyse d'Eric Dacheux est rencontrée et dépassée par la réflexion d'un certain nombre d'auteurs regroupés au sein du collectif " Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales" (M.A.U.S.S.). Deux de leurs publications sont consacrées à l'identité associative :

- **Une seule solution, l'association ?** Socio-économie du fait associatif, Revue du MAUSS semestrielle, n° 11, Paris 1998
- **Association, démocratie et société civile**, Ed. La Découverte/M.A.U.S.S./C.R.I.D.A. (Centre de Recherches et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie) , Paris 2001.

Jean-Louis Laville, auteur de " Sociologie de l'association" avec Renaud Sainsaulieu (1988), Alain Caillé, directeur du MAUSS et Philippe Chanial, collaborateur régulier de la Revue du MAUSS, apportent tous trois une réflexion sur la dynamique associative dont les racines puisent dans le texte de Marcel Mauss, " Essai sur le don" et dans les théories de Karl Polanyi, auteur de La grande transformation.

Marcel Mauss écrit en 1923 son fameux Essai sur le Don, qui fera couler beaucoup d'encre tout au long du XXe siècle. Énoncé comme un " fait social total", le don est considéré par les uns comme un résidu en voie de disparition dans nos sociétés dominées par le Marché, l'intérêt et l'utilitarisme, par d'autres comme une des formes légitimes d'une économie plurielle, certes dominée par le Marché mais pas au point que celle-ci soit au fondement d'une Société du Marché.

Karl Polanyi visite l'histoire mondiale des économies et constate l'exception occidentale du " désencastrement" de l'économie hors de la société dans l'Europe du XIXe siècle. Celle-ci consacre l'avènement de la société industrielle en Angleterre, avec comme corollaires la mise sur le marché du travail, de la terre et de la monnaie. En résulte l'utopie libérale du marché comme régulateur unique des échanges sociaux. Cette utopie ne vivra pas longtemps, puisque le socialisme d'État à l'Est et le fascisme, puis le nazisme à l'Ouest, représenteront le " retour de bâton" de l'État durant le XXe siècle.

Les lecteurs de Polanyi revendiquent donc l'existence d'une économie plurielle, dans laquelle coexistent *l'économie marchande*, confiée au marché, *l'économie non marchande*, prise en charge par la redistribution organisée principalement par l'État et *l'économie non monétaire* qui préside aux relations de réciprocité, de solidarité primaire (famille, amis) et de solidarité secondaire, où on retrouve le secteur associatif.

Les auteurs précités montrent de la sorte que l'associatif occupe un espace légitime à côté des entreprises et de l'État. Laville : " Les associations peuvent (...) être abordées comme une composante de l'économie qui redécouvre le potentiel organisateur de la référence à la solidarité."

Il se crée donc un espace pour organiser la communication associative autour de la réciprocité et de la solidarité⁵. Qu'il s'agisse de la communication interne (qui accorde une large place aux relations

⁵ Jean-Claude BARDOUT, Communiquer les solidarités, *Guide de la communication associative*, Ed. UNIOPSS, Paris 1989.

entre bénévoles et permanents) ou de la communication externe, les associations peuvent faire appel à leur créativité pour construire une communication où la reconnaissance réciproque, guidée par le don et la solidarité, tranchent sur le discours utilitariste et intéressé dominant par ex. dans la communication publicitaire. De nombreux exemples peuvent être analysés au sein des associations les plus créatives dans ce domaine.

La différence la plus marquée survient lors des interactions entre associations et entreprises : au nom de la spécificité de leurs valeurs, les associations peuvent entreprendre des relations de partenariat, ou au contraire de conflit, avec les entreprises.

Dans le premier cas, les convergences d'intérêt entre les unes et les autres sont mises en évidence ; dans le second cas, ce sont au contraire les points de divergence qui sont mis à l'avant-plan.

Exemple de MSF :

- partenariat avec Sanofi-Aventis autour de la Fondation ayant permis la mise au point d'un traitement préventif contre la malaria
- conflit avec Novartis au sujet du brevetage de médicaments anti-cancer en Inde

Exemple de Coca-Cola :

- partenariat avec le WWF autour de la réduction de l'empreinte écologique dans l'utilisation de l'eau
- conflit avec des associations de l'État de Kerala (Inde) autour de l'utilisation des ressources en eau de la nappe phréatique.

Exemple de Greenpeace :

- conflit avec EDF autour de la relance de la filière nucléaire
- conflit avec Electrabel autour de la campagne " Énergie verte"