

Communication des associations

Autres ouvrages de Thierry Libaert

Communication(s), Dunod, 2013.

Le Plan de communication, 4^e éd., Dunod, 2013.

Le Communicator. Toute la communication d'entreprise, avec Marie-Hélène Westphalen, 6^e éd., Dunod, 2012.

Le lobbying, avec Pierre Bardon, Dunod, 2012.

La Communication externe de l'entreprise, avec Marie-Hélène Westphalen, 3^e éd., Dunod, 2011.

Toute la fonction communication, avec Assaël Adary et Aude Riom, Dunod, 2010.

La Communication interne de l'entreprise, avec Nicole d'Almeida, 6^e éd., Dunod, 2010.

La Communication corporate, avec Karine Johannes, Dunod, 2010.

Communication et environnement, le pacte impossible, PUF, 2010.

La Communication d'entreprise, 3^e éd., Éditions Economica – Gestion Poche, 2010.

La Communication de crise, 3^e éd., Dunod, 2010.

Introduction à la communication, Dunod, 2009.

Le Développement durable, avec André-Jean Guérin, Dunod, 2008.

Communication : la nouvelle donne, Village Mondial, 2004 ; réédité en 2008, sous le titre : *Communiquer dans un monde incertain*.

Les tableaux de bord de la communication, avec André de Marco, Dunod, 2006.

Environnement et Entreprises. Au-delà des discours, avec Dominique Bourg et Alain Grandjean, Village Mondial, 2006.

La Transparence en trompe-l'œil, Éditions Descartes et Cie, 2003.

La Communication de proximité, 2^e éd., Éditions Liaisons, 2001.

La Communication verte, Éditions Liaisons, 1992 (médaille 1993 de l'Académie des Sciences Commerciales).

Thierry Libaert, Jean-Marie Pierlot et Andrea Catellani (eds.), *Contredire l'entreprise – Actes du Colloque de Louvain-la-Neuve*, 23 octobre 2009, Presses Universitaires de Louvain, 2010.

Associations

Communication des associations

Thierry **Libaert**

Jean-Marie **Pierlot**

2^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014
ISBN 978-2-10-070568-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	X
Avant-propos	XI
Introduction : Communiquer, oui, mais pourquoi ?	1
Associations et lien social	1
Associations et don	4
Quelles conséquences pour la communication des associations ?	6
1 Panorama des associations françaises	9
2 Mieux se connaître pour mieux communiquer	19
L'identité de l'association : vision et mission	20
L'identité de l'association : forces et faiblesses	23
L'identité de l'association : prisme de l'identité	25
L'identité de l'association : réseau relationnel	31
3 Des relations publiques aux relations presse, du lobbying à la communication offensive	39
Les relations publiques	41
Les relations presse	51
Lobbying associatif	61
Communication offensive	65
4 Communication interne	69
Introduction : ce qui distingue fondamentalement la communication interne des associations de celle des entreprises	70

Nous sommes tous des professionnels	71
Les outils internes de mobilisation : intranet, e-newsletters, blogs...	73
5 Communication institutionnelle	83
Comment l'association va-t-elle s'y prendre pour accroître sa notoriété ?	86
6 Quelle communication de crise ?	93
Typologie des crises dans le domaine associatif	95
Crise et réputation	101
Les relations avec les médias durant la crise	104
7 Construire une campagne d'opinion ou de sensibilisation	109
Introduction	110
Faire connaître une activité ou une manifestation	111
Sensibiliser un public à une cause	114
Changer les comportements	119
Changements superficiels ou profonds, ponctuels ou répétitifs	120
Pour un bon usage des réseaux sociaux par votre association	122
8 Développer les moyens de l'action associative, de la sensibilisation à la collecte de fonds	131
Introduction : collecter des moyens financiers sans perdre son âme	132
Établir un plan de collecte de fonds	133
Différencier les moyens de communication en fonction des publics	140
Utiliser les réseaux socio-numériques	143
Envisager la promotion des legs	144
9 Relations avec les entreprises	149
Introduction	150
Le conflit	152
La coopération	156

10 Enjeux et perspectives de la communication associative	167
Gouvernance et transparence	168
Les évolutions de l'association et leur impact sur la communication	174
Conclusion : Communiquer le lien social dans les associations	185
Bibliographie	189
Sitographie	193
Index	195

*À Séraphin Lampion, mal-aimé de la bande dessinée.*¹

1 Au milieu de personnages individualistes qui se prennent pour des héros capables de sauver le monde à eux seuls, Séraphin Lampion est le seul (anti-)héros de Hergé qui exerce une intense activité associative : il préside un club automobile de rallye, une confrérie folklorique (les Joyeux Turlurons) et pratique le hobby de radio-amateur. Sans parler de ses solidarités familiales : père de famille nombreuse, il prend également en charge sa belle-mère ! De plus, c'est grâce aux déguisements du groupe folklorique des Joyeux Turlurons, que préside S.L., qu'une révolution de palais conduite par Tintin peut avoir lieu sans effusion de sang. Quel héros, cet anti-héros !

Remerciements

Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot tiennent à remercier toutes les personnes qui les ont aidés dans la réalisation de cet ouvrage et notamment Isabelle Luschévici, Assaël Adary, Stéphane Billiet, André de Marco, Didier Heiderich, Philippe Hensmans, Clémence Lerondeau, Luciano Loiacono, Virginie Seghers, Michel Taube, Laurent Terrisse, Philippe Thirion.

Ils remercient également les étudiants de l'Université catholique de Louvain, de l'Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication à Bruxelles et de l'École de la communication de Sciences Po à Paris, avec lesquels ils ont exploré de nombreuses facettes de la communication associative.

Avant-propos

Les associations font, plus que jamais, partie intégrante de notre vie en société. En France, on en compte plus d'un million, avec quelque vingt millions de membres. Elles sont plus de cent mille en Belgique. Organisées juridiquement autour de la loi de 1901 (en France) ou de 1921 (en Belgique), elles exercent une très grande variété d'activités sociales, de la protection des chauves-souris à la défense internationale des droits humains, des Alcooliques anonymes aux Médecins sans frontières, en passant par les comités de quartier et autres comités des fêtes de nos villages. Leurs activités peuvent être fort diverses, depuis les rencontres informelles entre amis jusqu'aux pratiques quasi commerciales ou à la prise en charge de services délégués par le pouvoir politique.

Entre la solidarité primaire de la famille, l'État et les entreprises, les associations ont parfois du mal à définir leur spécificité propre. Qualifiées parfois d'organisations non gouvernementales¹ ou non marchandes ou encore d'œuvres caritatives, elles peuvent éprouver certaines difficultés à se situer positivement dans le paysage social.

Dès lors, comment peuvent-elles communiquer efficacement ?

Tributaires de la confiance que leur accordent leurs sympathisants, la plupart des associations éprouvent en effet le besoin de communiquer leurs actions, leurs revendications ou

1 L'expression « organisations non gouvernementales » (ONG) a été choisie par l'ONU pour qualifier les associations internationales non étatiques ayant en charge le développement. Le sens de l'expression a été élargi ensuite aux associations qui se préoccupaient de l'urgence humanitaire, de l'environnement, des droits humains, etc.

leur programme à qui veut bien les entendre. Mais comment faire ?

Les grandes associations dont la portée d'action est internationale ont, depuis plus de vingt ans, professionnalisé leur communication. Recrutant des professionnels de la communication et du marketing – qui ont parfois fait leurs preuves en entreprise, certaines d'entre elles ont allégrement intégré langage et pratiques de ces entreprises et finissent par leur ressembler tellement qu'on peut parfois se demander ce qui les en différencie encore (on parle dans ce cas du Charity Business).

À l'inverse, les petites associations se battent pour être entendues, notamment par les médias, et se plaignent de ne pas pouvoir communiquer aussi efficacement que leurs grandes sœurs – tout en se méfiant de leurs pratiques, qu'elles jugent trop « commerciales ».

L'enjeu de ce livre est de proposer des outils de communication tant aux dirigeants des petites associations peu expérimentés en la matière qu'aux responsables de grandes associations qui souhaitent réfléchir au sens de leur pratique. Mais d'emblée, nous voulons inviter chacun à se questionner sur l'identité de l'association dont il a en charge la communication. Car, avant de se demander **ce que l'on communique et comment** communiquer, il est important de se demander **qui** le communique et **pourquoi** il le fait.

Introduction

Communiquer, oui, mais pourquoi ?

Associations et lien social

La communication semble être une préoccupation majeure de la plupart des associations.

On peut le comprendre, si l'on s'attache au sens premier du terme « association » : **s'associer, c'est vouloir créer des liens**. Des liens entre ses propres membres, mais aussi avec les sympathisants qui soutiennent le projet de l'association. Ou encore, des liens avec des personnes qui ne la connaissent pas encore et qui pourraient, à leur tour, lui donner un soutien sous forme de temps, en devenant bénévoles, ou sous forme d'argent, en devenant donateurs. Sans parler des liens qui pourraient s'établir avec des entreprises : en échange de leur soutien financier, l'association contribue à rehausser, parfois même à rétablir leur image de marque. Avec l'État enfin, du pouvoir central au pouvoir local des municipalités : le rôle de ces pouvoirs constitués étant de faciliter les liens sociaux d'intégration, d'insertion, etc., ils délèguent un savoir-faire – qui bien souvent leur fait défaut – aux associations.

Créer du lien, plutôt que fournir des biens, voilà qui pourrait être l'une des spécificités des associations. Même si certaines produisent des biens, issus par exemple du commerce équitable, ou deviennent auxiliaires de l'État, par leurs activités de services.

Il est important de clarifier dès maintenant le rôle particulier de l'associatif dans la société.

Le modèle dominant des échanges, dans notre société, est celui du marché, au point que tout lui semble soumis et que tout ce qui n'est pas encore aujourd'hui transformé en marchandise le sera demain. À l'époque des Trente Glorieuses, juste après la Seconde Guerre mondiale, au moment où la relance industrielle battait son plein, il pouvait sembler incongru d'imaginer que les loisirs, la sexualité, le tourisme, la culture deviendraient les marchandises les plus rentables. Quelques prophètes de malheur, tel Jean Baudrillard par exemple, annonçaient cette expansion sans limite de la marchandise. Aujourd'hui, nous en sommes au capitalisme de la connaissance, où le savoir devient marchandise, ce qu'atteste la « fuite des cerveaux » (même si l'accès à la connaissance *via* le web manifeste en revanche une culture de la gratuité), et où le vivant lui-même est breveté !

Pas étonnant, dès lors, que ce modèle dominant sécrète une idéologie de l'intérêt omniprésent : toutes nos actions sont mues par *l'intérêt*, que nous en soyons conscients ou non.

Face à ce modèle dominant, n'y a-t-il donc aucune place pour d'autres types d'échange, fondés sur le désintéressement et la solidarité ?

Pour faire sortir de l'obscurité d'autres modèles, il est intéressant de se pencher quelques instants sur la réflexion anthropologique de Karl Polanyi. Son livre phare, *La Grande Transformation*, paraît en anglais après guerre mais n'est traduit en français qu'en 1983. Selon Polanyi, la généralisation du modèle du marché tel que nous le connaissons aujourd'hui et depuis le milieu du XIX^e siècle est une exception dans l'Histoire. À partir du moment où la terre, l'argent et le travail sont considérés comme une marchandise, la croyance se développe que tout peut être réglé par les purs mécanismes du marché. Cette foi libérale ne survivra pas longtemps, le retour en force de

l'État engendrant les dramatiques totalitarismes du socialisme d'État à l'Est, du fascisme et du nazisme à l'Ouest.

Il faut donc bien considérer comme un moment tout à fait exceptionnel dans l'histoire de l'humanité ce « désencastrement » de l'économique hors du social, dont les conséquences ont été dramatiques durant une bonne partie du siècle écoulé. Ce que cette croyance dans le marché pur a occulté, c'est que **l'économie est plurielle** : à côté de l'économie marchande coexistent en effet une économie non marchande et une économie non monétaire.

À l'économie monétaire correspondent effectivement les mécanismes du marché, dont le public-cible est le client ; l'économie non marchande, mise en œuvre principalement par l'État, redistribue biens et services au citoyen à partir du prélèvement des taxes, impôts et accises ; tandis que l'économie non monétaire, dont le moteur est le don, est fondée sur le mécanisme de la solidarité. Le bénéficiaire de ces dons peut être tantôt le membre d'une famille ou d'une association, tantôt inconnu, qu'il soit proche ou lointain.

Dans la logique de l'économie non monétaire, **le lien prime sur le bien**. C'est ce modèle qui mobilise le secteur associatif. Face à la marchandisation du monde, face à l'impasse dans laquelle s'enfoncé de plus en plus le capitalisme d'aujourd'hui, les associations constituent une extraordinaire force de résistance et d'alternative¹.

Par ailleurs, les périodes de récession, comme celle qui semble s'être ouverte à l'automne 2008, peuvent être l'opportunité de redécouvrir la nécessité de la solidarité et du lien social portés par les associations.

Enfin, les nouvelles perspectives offertes par les développements récents de l'Internet mettent en jeu un nouveau défi : considérer les données numériques que s'échangent les internautes comme un bien privé (stockées dans les « fermes de données » qui profitent à quelques géants de l'économie numérique), un bien public ou encore, dans la logique associative, un bien commun.

1 Voir le très beau tableau dressé par Michel Doucin, *Les ONG, le contre-pouvoir ?*, Toogezer, 2007.

Associations et don

Car une société qui ne peut imaginer l'ensemble de ses échanges que sous l'égide du marché a paradoxalement tendance à s'appauvrir, même si selon les apparences elle s'enrichit.

Il suffit de se promener dans les galeries commerciales d'un aéroport pour se rendre compte de la standardisation et de l'uniformisation des marchandises qu'on y présente : de Djakarta à Londres, de Nairobi à Amsterdam ou de New York à Bruxelles, ce sont quasiment les mêmes alcools, les mêmes parfums ou les mêmes biscuits qui s'offrent à la convoitise des voyageurs ; les promotions et les *discounts* s'énoncent dans le même anglais international, et ce *no man's land* est à l'image d'un monde fade, sans originalité ni convivialité.

Partout, **la monnaie libère du lien** : le fait de tendre à la caisse (souvent vêtue d'un uniforme standard, dépersonnalisé) votre carte de crédit, vos dollars ou vos euros suffit – pas même besoin de lui adresser la parole – pour vous acquitter de vos achats.

Pourtant, après avoir quitté l'aéroport, vous allez sans doute nouer divers liens avec les habitants que vous rencontrerez (à moins qu'un bus de l'hôtel ne vienne vous chercher et que vous ne passiez votre séjour au sein d'un *club* où les seuls contacts avec les autochtones se réduisent à l'achat de cartes postales...). Et bon nombre de ces échanges avec vos hôtes ne se réduiront sans doute pas à des échanges monétaires, pour autant que vous acceptiez de partir à la découverte de l'autre.

Au début du *xx^e* siècle, l'ethnographe Marcel Mauss, neveu de l'un des grands fondateurs de la sociologie française, Émile Durkheim, a tenté de comprendre les échanges qui se produisaient entre les membres des sociétés dites « primitives » (en fait, les sociétés différentes des nôtres). Dans son *Essai sur le don*, il a montré que la rencontre avec l'étranger se manifestait par des échanges de cadeaux (comme aujourd'hui encore lorsqu'un chef d'État en rencontre un autre), et que ce geste symbolique entraînait l'obligation de rendre, pour autant que le désir de poursuivre le lien social ainsi initié soit présent. Ce mécanisme « donner, recevoir, rendre » constituait, pour Mauss, un « fait social total ».

Qu'en est-il aujourd'hui, dans nos sociétés industrielles dites « avancées » ? Le don n'a-t-il pas complètement disparu, remplacé par un comportement intéressé ? Certains affirment que le don « pur » (c'est-à-dire qui n'attend rien en retour) n'existe pas et que, même si le donneur s'en défend, il attend toujours un retour à son avantage. Effectivement, le don sans retour est illusoire, mais si on peut admettre que donner invite l'autre à donner à son tour, ce retour paradoxalement à la fois libre (on peut refuser l'invitation de réciprocité) et obligé est constitutif du lien social.

Pour en trouver des exemples concrets, on peut commencer par se tourner vers la famille, lieu le plus souvent des solidarités primaires : les parents *donnent* la vie à leurs enfants, et assurent la satisfaction de leurs besoins primaires : nourriture, éducation, socialisation, etc. L'héritage est la forme ultime de transmission du don familial (non d'ailleurs sans que l'État y prélève sa part, se chargeant ensuite de la redistribuer à l'ensemble du corps social). Et les multiples liens de solidarité non monétaire qui nouent les membres d'une famille tout au long de son existence confirment à souhait l'existence d'échanges axés sur le don réciproque¹.

On retrouve ces liens constitués autour du don dans de très nombreuses autres instances que la famille, lieux des solidarités « secondaires ».

L'associatif y joue un rôle très important.

Songeons, par exemple, à l'action des Alcooliques anonymes. Chaque participant y reçoit l'aide bénévole d'un ancien alcoolique ; il est invité à aider à son tour une autre victime de l'alcool lorsqu'il en aura été (provisoirement) sevré. Ou encore aux donneurs de sang : en échange du don de ce précieux liquide qui peut sauver des vies, ils reçoivent une tasse de café et un biscuit, mais cette petite récompense n'épuise certes pas la motivation de leur geste ! Même chose pour les donneurs

¹ Bien entendu, tout le monde connaît des familles dans lesquelles la relation non monétaire est un « cadeau empoisonné » (en allemand et en néerlandais, le mot « Gift » signifie d'ailleurs à la fois « cadeau » et « poison »). Mais nous évoquons ici le modèle général, sur lequel peuvent se greffer de multiples exceptions.