

## LE COMMUNICATEUR DANS LE MOUVEMENT DE PROFESSIONNALISATION DE L'ACTION HUMANITAIRE

Florence Carion et John Cultiaux<sup>1</sup>

La gestion de la communication est aujourd'hui, et peut-être davantage qu'elle ne l'a jamais été, une composante essentielle de l'action humanitaire ou caritative. Elle est aussi un enjeu crucial sur un « marché » de sympathisants auxquels un nombre croissant d'associations humanitaires non gouvernementales<sup>2</sup> adossent tant leur légitimité que le succès de leurs activités.

---

1 Florence Carion est assistante au Département de communication de L'UCL et chercheuse au LASCO. John Cultiaux est docteur en sociologie, chargé de recherche à la Fondation Travail-Université (Namur), chercheur au LASCO et chercheur associé au Laboratoire de changement social (Université Denis-Diderot, Paris 7).

2 Le propos et les témoignages sur lesquels nous nous appuyons dans ce texte n'ont pas prétention à être généralisables au-delà de la situation des ONG humanitaires implantées en Belgique et disposant d'une envergure internationale. L'importance et le poids de ces organisations nous apparaissent effectivement participer de l'intensification des phénomènes et processus que nous souhaitons ici mettre en évidence. Nous posons toutefois l'hypothèse que le caractère fondamental des questions posées ici les rendent pertinentes, même à l'état larvé, dans toute organisation humanitaire.

*Recherches en communication*, n° 25 (2006).

Elle apparaît, tout d'abord, pour ceux qui la pratiquent dans un champ de plus en plus professionnalisé, comme une *activité* complexe et problématique mais aussi comme un *métier* en définition. « Organisateur d'événement », « prospecteur pour nouvelles ressources », « responsable d'éducation au développement », « chargé de campagne », « responsable du *fundraising* », la multiplicité des appellations désignant des fonctions parfois identiques témoigne que le métier de communicateur en ONG est encore loin d'être institué. S'il est indispensable pour soutenir leurs actions, il semble ne pas encore désigner, dans les organisations non gouvernementales, une place précise<sup>1</sup>.

Cet article propose, tout d'abord, de resituer les évolutions essentielles de l'activité humanitaire « professionnelle » et d'exposer les différentes étapes qui ont mené à la définition actuelle, et encore inachevée, d'un « métier de communicateur » dans ces organisations. En nous appuyant sur les résultats d'une enquête qualitative menée auprès de professionnels de la communication, nous identifierons ensuite certaines des caractéristiques et des tensions à travers lesquelles se définit et se singularise ce métier. Enfin, en conclusion, nous questionnerons l'ambivalence dans laquelle se trouvent les acteurs pris dans cette professionnalisation émergente et la manière dont se posent, pour eux et dans ce champ particulier, les questions de la légitimité et de la légitimation qui sont au cœur de ce numéro de la Revue.

## La professionnalisation de l'action humanitaire

L'histoire de l'action humanitaire pourrait remonter jusqu'aux origines de l'homme ou, suivant les étapes établies par Guillaume d'Andlau<sup>2</sup>, jusqu'à l'époque des premières communautés chrétiennes. Nous avons quant à nous choisi de débiter cet historique aux événements qui nous apparaissent annoncer le basculement de l'action humanitaire dans une dynamique de massification, de mondialisation et, finalement, de professionnalisation qui la traverse aujourd'hui. Dans cet exposé, nous nous attacherons particulièrement à l'émergence et aux évolutions

---

1 Par place, nous entendons de manière générale « un statut, une identité, une reconnaissance, une existence sociale », V. DE GAULEJAC et I. TABOADA-LÉONETTI, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, p. 19.

2 G. d'ANDLAU, *L'action humanitaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 1998.

de la gestion de la communication et à l'émergence d'un « métier » de communicateur.

### **Institution et organisation de l'action humanitaire de masse et du développement**

En 1863, le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) voit le jour, sous l'impulsion d'Henry Dunant qui ne rêve que de fraternité et de bonheur universel. Il désire introduire un peu d'humanité dans la guerre et réussit pour la première fois à lier les États par la Convention de Genève<sup>1</sup>, le 22 août 1864. L'organisation des secours aux blessés peut ainsi progresser, dans un esprit de neutralité. L'« exigence humanitaire » est en place, en termes de vocation, de soins et de prise en charge des blessés. Mais pour prendre de l'ampleur, il apparaîtra nécessaire de soutenir l'évolution des idées par une infrastructure adéquate, qui apparaît avec la révolution industrielle.

La révolution de l'information, le raccourcissement des délais de transports, et le développement économique avaient favorisé, au XIX<sup>e</sup> siècle, la mise en place d'initiatives humanitaires de plus en plus importantes et lointaines. Le développement de la presse, à cette époque, est très important. Les appels peuvent être entendus et ont bien plus d'impact sur les consciences. Mais il faut attendre les événements de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle pour que s'accroissent véritablement la portée et la légitimité de l'action humanitaire.

Les deux guerres mondiales voient ainsi apparaître et se développer l'*humanitaire de masse*. Le CICR mène des opérations de secours et s'occupe des prisonniers de guerre. C'est à partir de l'entre-deux guerres que se multiplient les actions d'*urgence* : il s'agit d'interventions directes, visant à venir en aide à des populations qui sont généralement dans des situations d'extrême précarité, suite à des crises provoquées par l'homme (famines, déplacements de populations, guerres, génocides...) ou à des catastrophes d'origine naturelle (sécheresse, inondations, cyclones...). Les limites et les difficultés de l'action humanitaire se font également ressentir : le CICR reste dépendant du bon vouloir des États quant au respect du droit, la Convention de Genève ne couvre pas la protection des prisonniers civils, l'aide est parfois utilisée et détournée par des gouvernements totalitaires, etc.

---

1 La Convention de Genève concerne l'amélioration du sort des victimes de guerre sur le champ de bataille.

Au cours de l'après-guerre, l'Europe en ruine est le champ privilégié de l'action humanitaire. Les initiatives se développent. L'expression d'*Organisation Non Gouvernementale* (ONG) apparaît en 1946 dans la Charte des Nations Unies, avant d'être progressivement précisée par la jurisprudence et la pratique des relations internationales<sup>1</sup>. C'est aussi à cette époque que se diffuse l'action liée au « sous-développement ». Le projet de mettre les avantages et progrès scientifiques et industriels au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées s'accompagne en Occident d'un élan de sympathie pour les pays du Tiers-Monde. L'action humanitaire, cantonnée dans l'urgence par les guerres, s'adapte à cette nouvelle perspective d'aide et, à la fin des années 1960, le développement a tout envahi au point que les activités de secours de la tradition d'Henry Dunant deviennent marginales.

### **Communiquer « sans frontières »**

Pour se convaincre de l'importance acquise par la dimension communicationnelle dans cette nouvelle évolution, il suffit de se référer à quelques-unes des actions menées, dès la fin des années 1960, par des organisations toujours plus performantes et déterminées. Elles nous montreront désormais l'étendue d'une action humanitaire -et donc d'une mission de témoignage- privée des frontières traditionnelles de la Foi ou des Etats.

Un des terrains d'innovation les plus remarquables fut sans doute la guerre qui éclata en 1968 au Biafra (Nigeria). La problématique échappa à l'attention internationale jusqu'à ce que des images d'enfants souffrant de la famine apparaissent sur les écrans de télévision. Sur le terrain, certaines organisations, lassées d'attendre les accords des parties en conflit pour l'intervention humanitaire, passent outre les principes du droit international et mettent en place des secours d'urgence. Secours auxquels les organisations classiques sont peu habituées, puisqu'elles s'occupaient auparavant des problèmes de développement.

C'est après ce drame que certains médecins de la Croix-Rouge décident de créer des associations d'un nouveau type, « sans frontières »<sup>2</sup>. Pour les partisans de ce mouvement, soigner ne suffit plus ;

---

1 Les ONG, tout comme la plupart des associations humanitaires, se caractérisent essentiellement par l'origine privée de leur constitution, la nature bénévole de leurs activités et également par le caractère international de leurs objectifs (qui peuvent être d'ordre humanitaire mais aussi économique, social, éducatif, culturel...).

2 *Médecins Sans Frontières*, créée en 1971, est l'association pionnière du mouvement

il faut également témoigner, dénoncer, accuser. L'opinion publique<sup>1</sup> à laquelle les organisations veulent directement s'adresser joue un rôle essentiel de support de l'action en permettant de passer au-dessus des gouvernements<sup>2</sup>. L'opinion est désormais facilement mobilisable grâce aux progrès des moyens de communication et à l'introduction de la télévision dans les foyers. Dans ce « village »<sup>3</sup> créé par la communication, les distances se réduisent de sorte que l'action associative s'universalise partout autour du globe et, plus que jamais.

Cette entrée du discours humanitaire sur la scène publique, grâce au passage de l'écrit à l'image et grâce à la possibilité d'une information instantanée, révèle ses limites en même temps que son utilité. L'instrumentalisation des images et l'apparition de l'« humanitaire-spectacle » s'ajoutent au risque de manipulation de l'aide humanitaire, comme ce fut le cas lors de la famine en Éthiopie en 1983<sup>4</sup>.

Au cours des années 1990, l'action humanitaire se transforme à nouveau pour se situer directement au cœur des conflits mondiaux. Comme en témoignent les événements de la guerre du Golfe (1990 et 1994), du conflit yougoslave (1991) ou du Rwanda (1994), de même que la « couverture » de la famine somalienne (1992), ou, plus récemment encore, du drame du *Tsunami* indonésien (2005), les ONG et associations humanitaires en deviennent des acteurs des plus significatifs, contribuant à en redessiner les contours. Des zones de protection, garanties par l'armée, sont mises en place sous la pression de l'opinion publique et favorisent une action humanitaire coordonnée et reconnue comme essentielle. Des drames humains sont révélés et des mouvements spectaculaires de solidarité se mettent en œuvre à grand renfort de politiques de communication.

---

« sans-frontériste ». Voir à ce propos J.-C. RUFIN, *L'aventure humanitaire*, Paris, Gallimard, 1994.

- 1 Selon C. Cooley, l'opinion publique n'est pas la simple agrégation des jugements individuels séparés. C'est une organisation, le produit d'une coopération issue d'une communication et d'une influence réciproque. Voir à ce sujet C. COOLEY, « Opinion publique et organisation sociale », *Hermès*, n°31, 2001.
- 2 Cette volonté d'intervenir en négligeant la souveraineté des États constitue ce que l'on appelle le « droit d'ingérence ». Voir à ce propos C. ZORGBIBE, *Le droit d'ingérence*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.
- 3 G. d'ANDLAU, *Op. cit.*, p. 50.
- 4 Pour le gouvernement éthiopien, cette famine devint une arme pour redessiner la géographie humaine du pays par les déplacements de populations et le détournement de l'aide humanitaire, arrivée en masse suite à l'émotion suscitée par les images diffusées dans les médias.

On assiste donc, à partir des années 1990, à une explosion du phénomène humanitaire et à une mise en œuvre systématique de l'aide par une multitude d'organisations de plus en plus structurées et « performantes », tant sur le plan de l'action humanitaire proprement dite que de la communication<sup>1</sup>. L'ère romantique, où l'action était belle et pure, a laissé place à une époque plus techno-tactique, où les logisticiens, sanitaires, hydrologues, administrateurs se déploient tant sur le terrain que dans les sièges des organisations humanitaires.

### **La professionnalisation du métier de communicateur en ONG en questions**

L'histoire humanitaire s'illustre au travers de périodes-clés, étroitement liées au type de relations internationales, au rôle de l'État, au mode dominant d'intervention humanitaire (urgence ou développement) et aux moyens de communication utilisés. C'est tout naturellement que la gestion de la communication a du, elle aussi, se professionnaliser dans ce secteur. En ce sens, le développement du secteur de la communication constitue une illustration exemplaire, révélatrice du mouvement que nous venons de brosser brièvement<sup>2</sup>.

Les organisations humanitaires sont en effet amenées, tout d'abord, à *informer et à sensibiliser* leurs publics sur les enjeux parfois complexes ou spécifiques des causes qu'elles défendent. Ensuite, elles doivent parvenir à se façonner une *image* afin de se démarquer de leurs « concurrents » actifs dans le même domaine. Enfin, le développement des missions humanitaires et la recherche croissante de performance ont également accru, depuis une dizaine d'années, les *besoins financiers* de ces organisations. Les politiques de communication doivent en tenir compte plus que jamais.

---

1 Notons que le rôle accru de ces organisations a été facilité par le recul, depuis 1989, des objectifs strictement politiques dans les processus de décision d'affectation de l'aide humanitaire. De plus, les interventions se font plus directement sur les lieux de conflits et de guerres. Ce processus est lié à une plus grande liberté d'action amenée par le concept d'ingérence humanitaire. Voir G. D'ANDLAU, *Op. cit.*, p. 85 et suivantes.

2 Cette idée se retrouve dans les propos de Grégor Stangherlin, lorsqu'il affirme que la professionnalisation des ONG (de développement) se situe à différents niveaux : la gestion des projets, l'envoi de coopérants et la politique de communication (récolte de fonds et sensibilisation). Voir G. STANGHERLIN, *Les acteurs des ONG. L'engagement pour l'autre lointain*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Afin d'assurer la sensibilisation de l'opinion, l'éducation des publics et la récolte de fonds, les associations du secteur font désormais appel à des professionnels de la communication, qu'elles les recrutent au sein de leur structure ou qu'elles les trouvent auprès d'agences spécialisées. Nombre d'associations ont adopté des techniques de communication proches ou identiques à celles mises en œuvre dans le monde marchand ; certains évoquent un phénomène de *charity business*<sup>1</sup>, d'autres parlent plutôt de marketing humanitaire<sup>2</sup>.

L'idée de « concurrence » de même que les termes de « marketing » et de « business » ont sans doute (mais de moins en moins) de quoi étonner dans un milieu que l'on considère plus volontiers comme organisé autour de valeurs altruistes voire très critiques vis-à-vis de l'économie de marché mondialisée. Et en effet, si selon Jean-Luc Ferré, « les organisations humanitaires se voient tiraillées entre ce besoin d'obtenir des fonds et la volonté de ne pas transformer leur message en simple slogan commercial, de ne pas jouer uniquement sur la corde émotive pour attirer les dons »<sup>3</sup>, c'est le langage de la communication tout entier qui est en porte-à-faux avec les motivations qui poussent les uns et les autres à s'engager dans de telles « professions de foi ».

### **Démarche et présupposés d'analyse : une co-construction cadrée**

On le comprend, la place du professionnel de la communication dans l'action humanitaire est problématique. Pour la cerner avec plus de précision de même que la manière dont il travaille, au quotidien, cette apparente contradiction, nous avons cherché à comprendre *comment cette tension se pose à lui et ce qu'il peut mettre en œuvre par rapport à elle dans son activité quotidienne*. Nous avons choisi de travailler à partir d'expériences concrètes relatées et analysées par plusieurs de ces professionnels eux-mêmes sous la supervision d'un groupe de chercheurs<sup>4</sup>.

- 
- 1 A. VACCARO, *Communication et collecte de fonds*, Paris, Chopin, 1987.
  - 2 E. DACHEUX, *Associations et communication. Critique du marketing*, Paris, CNRS Editions, 1998.
  - 3 J.-L. FERRE, *L'action humanitaire*, Toulouse, Editions Milan, 1995, p. 30.
  - 4 Nous nous sommes librement inspirés de la démarche d'analyse en groupe, essentiellement sous ses aspects protocolaires (tours de table d'interprétation

Ceux que nous avons identifiés et qui se sont reconnus comme tels proviennent des organisations parmi les plus importantes du secteur. Ils ont explicitement répondu à une invitation à « mettre à jour les enjeux de légitimité et de rendre compte des problématiques liées à la pratique du métier de communicateur » dans ce secteur particulier. Notre rôle au cours de ces échanges a surtout consisté, au travers de questions et de reprises interprétatives, à stimuler un débat permettant d'éclairer des dimensions généralement mises à l'écart de leur activité jusqu'à les rendre plus claires pour les interlocuteurs « extérieurs » que nous étions.

Concrètement, il était dans un premier temps proposé aux participants de témoigner de situations typiques dans lesquelles ils percevaient que la légitimité de leur action pouvait être mise en question par les autres membres de leur organisation (sympathisants et destinataires compris). Dans ce sens, ces situations devaient comporter une *dimension problématique* c'est-à-dire être significatives d'un problème rencontré par le communicateur dans son activité, qu'il voudrait voir éclairée ou dont il voudrait soumettre la résolution qu'il y a apportée au groupe.

Dans un second temps, il leur était proposé de s'impliquer dans l'analyse de ces situations à partir d'un cadre analytique simple destiné à « porter en généralité » les épisodes singuliers qu'ils nous avaient rapportés. Notre rôle était alors de cadrer et d'animer cet espace analytique permettant la réflexivité des professionnels.

Le cadre analytique auquel nous avons eu recours était fondé sur la mise en évidence d'*acteurs* jugés pertinents pour définir le champ d'intervention du professionnel de la communication et des *justifications* qu'ils avaient avancées (ou qui peuvent leur être imputées) pour légitimer leur action dans les situations considérées. En ce sens, nous nous sommes appuyés, pour la restitution de ce travail que nous présentons ici, sur le cadre théorique d'une sociologie de la critique telle que proposée par Luc Boltanski ainsi que sur les présupposés qui définissent sa démarche compréhensive de l'action<sup>1</sup>.

---

et synthèse des convergences et divergences interprétatives). Cfr. L. VAN CAMPENHOUDT, J.-M. CHAUMONT et A. FRANSSSEN, *La méthode d'analyse en groupe. Application aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, 2005.

1 Cfr. L. BOLTANSKI, *L'amour et la justice comme compétences*, Paris, Métailié, 1990; L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

## Tensions critiques dans la définition du métier de communicateur

En tout, cinq récits ont été analysés par le groupe<sup>1</sup>. Dans notre présentation, nous partirons de l'éclairage général vers lequel ont convergé les analyses, en mettant en évidence l'existence d'une tension fondamentale et générique, transversale aux problématiques situées des différents récits. Nous exposerons ensuite comment cette tension se trouve « déclinée » et matérialisée dans différents contextes organisationnels et au travers des relations qu'entretiennent les professionnels de la communication avec d'autres acteurs organisationnels, parties prenantes de ces situations.

### Une tension fondamentale

Dans le modèle théorique de la sociologie des conventions auquel nous nous adossons, la *critique* « suppose le rapprochement entre des objets relevant de différents mondes » faisant que « dans des situations de dispute, des êtres relevant de plusieurs natures sont simultanément mis en valeur »<sup>2</sup>. Au travers de nos analyses, nous avons ainsi pu constater l'opposition récurrente de deux formes de grandeur (« civique » et « marchande ») dont le rapprochement apparaît théoriquement problématique<sup>3</sup>.

- 
- 1 Des extraits de ces récits et des analyses produites au cours de ces rencontres seront reprises en illustration de cette synthèse. Ils seront distingués du corps du texte par une police italique disposée entre guillemets.
  - 2 L. BOLTANSKI, *Op. cit.*, p. 92. Ces «natures» correspondent à des catégories de justifications ou «mondes» qui entrent dans le projet « d'élaborer une théorie de l'accord et du désaccord qui ne soit pas simplement une théorie des arguments confrontés à des principes, mais qui rende compte de l'affrontement avec des circonstances, avec une réalité, c'est-à-dire de l'engagement, dans une action, d'êtres humains et d'objets » (L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *Op. cit.*, p. 163). Chaque monde est donc composé d'objets et d'êtres spécifiques ordonnés par un ensemble de principes qui en définissent la position et la « grandeur » dans des situations particulières. Nous définirons les mondes pertinents par rapport à notre objet en cours d'exposé.
  - 3 Lorsqu'ils évoquent les différentes formes de compromis, Luc Boltanski et Laurent Thévenot sont ainsi amenés à constater, à propos des mondes civique et marchand que « dans l'ouvrage examiné, aucun compromis entre ces deux grandeurs n'a été rencontré » in L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *Op. cit.*, p. 396.

D'une part, une perspective que nos interlocuteurs qualifient parfois de « traditionnelle » (en référence à une sorte d'Age d'or) s'articule autour de principes issus du *monde civique*. Celui-ci a « pour particularité d'attacher une importance primordiale à des êtres qui ne sont pas des personnes. Ce ne sont pas, en effet, dans ce monde les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur supérieurs, mais les personnes collectives qu'elles composent par leur réunion »<sup>1</sup>. Tel ou tel service est en effet tendu vers la réalisation d'*objectifs globalisés et impersonnels* au *citoyen*, pour le bien de *minorités ou d'autres catégories de la population* auxquelles ils sont destinés. De cette manière, « c'est en tant qu'ils appartiennent à ces collectifs ou les représentent que la valeur des êtres humains peut être prise en considération »<sup>2</sup>. En ce sens, l'organisation non gouvernementale est un collectif qui agit pour le bien « de la planète », « des peuples » ou de certaines catégories de population et ce, de manière indifférenciée. Henry Dunant, fondateur de la Croix-Rouge, énonçait déjà ce principe fondamental, et alors novateur, qui marquera un tournant dans l'histoire humanitaire : la neutralité des blessés et des services de santé, référence à l'unité du genre humain, idée héritée du siècle des Lumières.

D'autre part, nous constatons la présence d'une perspective contemporaine ou « gestionnaire » de l'efficacité. Proche des arguments du *monde marchand*, elle est fondée sur un calcul comptable qui rapporte l'action à un coût et non plus seulement à sa nécessité altruiste et en envisage les bénéfices (par exemple, dans le cadre d'une collecte de fond ou d'une action destinée à trouver de nouveaux adhérents). « *En phase avec les réalités de l'action à grande échelle* », cette position se distingue des principes du monde civique en ce que « dans le monde marchand, les actions sont mues par les désirs des individus [et non plus les besoins des collectifs], qui les poussent à posséder les mêmes objets, des biens rares dont la propriété est aliénable » et par le fait que « les objets grands [c'est-à-dire valorisés] sont des biens vendables ayant une position de force sur un marché »<sup>3</sup>.

C'est lorsqu'il est amené à réaliser des projets de communications « réalistes » à destination de projets « désintéressés » ou à « mettre en valeur » des actions aux finalités « inestimables » que le professionnel de la communication « fait son métier ». Mais en même temps, cette

---

1 *Ibidem*, p. 231.

2 *Idem*.

3 *Ibidem*, pp. 244-245.

ambivalence générique rendra son action sensible à une critique prenant appui sur l'un ou l'autre monde et à laquelle il semble dès lors difficile d'échapper.

« *Pour nous,* » explique un des nos interlocuteurs qui s'est vu reprocher le choix d'une stratégie d'image dans le cadre d'une campagne de récolte de fonds, « *il fallait que le nom de l'organisation soit mis en avant, les gens viennent aussi pour cela. Certains collègues n'étaient pas du tout sensibles à notre approche. Pour eux, l'organisation, ce sont des valeurs, des messages à faire passer. Il y a eu une énorme résistance* ». Mais, à l'inverse, le même communicateur serait qualifié d'irresponsable s'il venait à oublier de prendre la mesure des contraintes financières lors d'une campagne d'information ou s'il venait à manquer d'efficacité dans sa récolte de fonds. C'est que, inscrite dans un contexte organisationnel particulier, son action est également au centre de jeux d'acteurs eux-mêmes partagés ou définis par cette double polarisation des principes d'action.

### **L'importance du contexte organisationnel**

La dualité que nous venons de mettre en évidence doit, bien évidemment, être entendue de manière générique et théorique. Ainsi, lorsque l'on s'attache aux situations concrètes dans lesquelles s'énonce l'une ou l'autre forme de critique, on constate tout d'abord que le contexte organisationnel peut favoriser l'une ou l'autre définition de l'activité de communication et donc contribuer à définir plus précisément ce qui est attendu des professionnels.

Nous avons ainsi constaté que dans les organisations définissant le problème financier comme un problème moins crucial, parce qu'elles sont plus modestes ou parce qu'elles bénéficient de financements plus structurels, les communicateurs pouvaient plus explicitement situer leur action du côté du projet humanitaire sans trop de risques d'être dénoncés. De même, dans des organisations plus importantes (et plus anonymes) la tolérance à une définition partiellement « fonctionnelle » de l'activité était plus grande. Toutefois, dans chacun des cas et en fonction des situations considérées, l'élasticité des principes a ses limites.

### **Les parties prenantes des situations**

Quelle que soit l'organisation envisagée, ce sont bien, au-delà des principes, des personnes qui se trouvent engagées dans ce travail

de définition, d'argumentation et de critique. Le professionnel de la communication est ainsi *de facto* situé au centre d'un jeu d'acteurs, dans un maillage social plus ou moins dense, impliquant une pluralité d'acteurs qui délibèrent sur le juste et la légitimité de son action.

Dans l'analyse des récits examinés, nous avons ramené la pluralité des acteurs engagés dans les situations à quatre catégories essentielles.

Parmi les acteurs internes se trouvent en premier lieu ceux qui représentent l'autorité de ces organisations, leurs « directions ». Nous constaterons déjà à ce niveau une division fondamentale qui se répercutera en second lieu, à l'horizontale, aux « collègues » considérés alternativement comme destinataires ou comme ressources de l'action de communication. Parmi les acteurs « externes » les récits évoquent, en troisième lieu, un « public » (citoyens, entreprises et médias) dont l'opinion et les apports financiers sont au centre des enjeux organisationnels ainsi que, en quatrième lieu, les autres organisations humanitaires qui peuvent être considérées comme partenaires ou concurrents.

### ***La direction : symbolique ou pragmatique ?***

Les organisations évoquées dans les analyses peuvent être lues comme des « organisations bicéphales ». Elles voient, en effet, leur direction dédoublée entre, d'une part, une direction qualifiée d'« *exécutive* » et, d'autre part, une direction qualifiée de « *législative* ». Elles poursuivent des buts et intérêts différents mais avec lesquels le communicateur doit négocier.

La direction dite « *législative* » est souvent composée ou pilotée par les fondateurs initiaux du projet ou leurs descendants (génétiques ou spirituels). Ils sont attachés au message social, éthique ou humanitaire fondateur de l'organisation. Mieux, ils sont les garants du sens et de la finalité des actions menées par les uns et les autres ainsi que de l'engagement qui est une valeur fondamentale. « *Ces personnes ont comme intérêt la préservation de l'identité de l'organisation. Ils agissent en exerçant une certaine pression pour garantir les valeurs, ils jouent de leur pouvoir symbolique, qui peut parfois devenir un pouvoir de décision* ». Cette direction possède ce que l'on pourrait nommer un pouvoir symbolique.

Conscients que les projets doivent, pour passer du discours à l'acte, se matérialiser dans des dispositifs sociaux et techniques (ce qu'est bien également la communication), cette direction « *législative* » s'est doublée d'une direction « *exécutive* » chargée, pour le dire simplement,

de « *faire tourner la boutique* ». « *Cette direction a un positionnement pragmatique : elle agit pour maximiser l'objet social de l'organisation, sous contraintes financières et humaines* ». Elle s'occupe donc de la gestion (notamment financière) des biens et des projets de la structure. C'est surtout à ce niveau qu'il est question de « stratégie », de « plans marketing », vocabulaire issu de l'entreprise capitaliste privée et qui est, pour une part certaine, étranger à la direction « législative ». Elle valorisera particulièrement l'efficacité comme appui nécessaire du projet.

### ***Les collègues : clients ou fournisseurs ?***

Le communicateur, dans l'accomplissement de ses missions, se trouve également en rapport avec différents collègues avec lesquels il s'inscrit, en fonction de la divergence ou de la convergence de leurs intérêts, dans des jeux stratégiques<sup>1</sup> lui permettant plus ou moins de déployer son activité. Nos interlocuteurs distinguent ainsi les collègues « *clients* » des collègues « *fournisseurs* », un même acteur pouvant alternativement occuper l'une et l'autre position selon la nature ou l'avancement des différents projets de communication.

Les « *clients* » sont ceux qui ont besoin du communicateur pour obtenir une information ou un outil de travail. Ils n'ont pas autorité sur lui mais peuvent faire pression sur lui de manière formelle ou informelle, par exemple en choisissant d'appliquer, ou pas, ce qu'il propose. « *Il m'est arrivé des situations où quelqu'un vient me montrer une annonce et me demande ce que j'en pense, si c'est conforme au branding de l'association et s'il peut imprimer. Mais en réalité, il avait déjà fait imprimer son document* ». A l'inverse, les « *fournisseurs* » sont ceux dont le communicateur a besoin pour travailler. La difficulté est que ces derniers n'ont pas d'obligation vis-à-vis de lui, ils peuvent très bien lui donner l'information tout comme ils peuvent bloquer la situation. « *Certains fournisseurs ont bloqué la situation en refusant de fournir l'information nécessaire car ça ne correspondait pas à leur stratégie. Ils estimaient qu'ils seraient moins efficaces dans leur domaine* ».

Ces collègues vont à leur tour juger le travail du communicateur en fonction de leurs convictions, de la position qu'ils occupent ou des représentations qu'ils ont eux-mêmes de ce que devrait être son

---

1 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1981.

travail. Mais les analyses montrent surtout combien ils sont eux-mêmes partagés entre l'une ou l'autre des conceptions du juste qui circulent dans leur organisation.

Cette diversité tient une fois encore à la logique de professionnalisation du secteur, cette dernière impliquant que les ONG recrutent des professionnels dans différents secteurs plutôt que des personnes engagées ou militantes<sup>1</sup>. Ainsi, de plus en plus, « *il y a une distinction entre ceux qui sont là parce que c'est leur boulot, qui s'identifient comme des professionnels, à qui il ne faut pas parler d'engagement et ceux qui défendent les valeurs de l'organisation, s'engagent dans ce qu'ils font et y apportent toute leur bonne volonté, même s'ils sont moins professionnels* ». « *Nous devons faire prendre conscience aux gens qu'au-delà de leurs propres secteurs, de leurs propres objectifs, il y a une dimension plus large, « corporate », celle de l'ensemble des valeurs et des activités d'une association. Il faut ouvrir l'horizon à la finalité globale de l'association* ». Le communicateur doit en prendre la mesure pour agir mais y appuie également une part de sa légitimité - au regard de la direction législative, notamment - en conscientisant et en sensibilisant les acteurs internes à la cause défendue.

### ***Le « public » : sympathisants ou clients ?***

Sous cette catégorie générale se rassemblent les différents acteurs externes qui gravitent autour de l'organisation, à savoir : les sympathisants, les entreprises et les médias. Chacun de ces acteurs joue évidemment un rôle par rapport à l'ONG, qu'il s'agisse d'un rôle financier (grâce aux donations des sympathisants et des entreprises) ou d'un rôle de « reconnaissance » et d'écho (au travers des médias). Ces acteurs jouent naturellement un rôle essentiel dans la définition du métier de communicateur : c'est dans sa capacité à les mobiliser, à les solliciter ou à les informer que le professionnel sera également (et peut-être essentiellement) jugé.

Face à ce « marché » hétérogène et très disputé, le rôle du communicateur sera d'amener ce public à opérer un choix, le choix de son organisation. Comment? D'une part en rendant crédible son organisation aux yeux de chacune des catégories ; pour cela, les médias peuvent être d'une aide précieuse. D'autre part, il s'agira de traduire « *un intérêt*

---

1 Voir à ce propos G. STANGHERLIN, *Op. cit.*

*pour une cause » en une « sympathie pour une organisation ». En cela, à nouveau, le communicateur se définit à l'interface « entre les valeurs et l'objet organisationnel. Il traite et diffuse l'information de manière à faire en sorte que quelqu'un qui est attaché à une valeur s'attache à une organisation ».*

Tous les professionnels ne se retrouvent pas dans cette optique. Pour certains, les idées et le message sont premiers sur les intérêts de l'organisation. Eduquer et informer un public à une cause que défend une autre organisation, au risque que le sympathisant en soit le client, n'est pas considéré unanimement comme un échec. Cette question partage nos interlocuteurs révélant surtout une ambivalence : « *s'ils achètent des [...] plutôt que [nos produits], nous sommes perdants dans la transaction. Même si le message social est passé, même si nous en avons fait des personnes plus engagées, notre projet est lésé* ».

#### ***Les autres ONG : partenaires ou concurrents ?***

Ce dernier exemple nous amène à considérer le rapport que les professionnels de la communication sont amenés à entretenir avec les autres organisations humanitaires présentes dans leur champ d'activité.

En effet, de manière générale, avec le développement du champ associatif mais également avec la prise d'ampleur des actions menées, les associations caritatives et autres ONG sont parfois amenées à collaborer tout en étant amenées à se partager un « marché ». Suivant une certaine conception, il est juste de considérer comme partenaires ceux avec qui on partage des idéaux et des projets similaires. Mais suivant une autre, il peut être considéré comme juste, au regard des ressources limitées dont chacun dispose pour agir, de les considérer comme des concurrents. C'est ainsi que, comme le soulevait un de nos interlocuteurs, « *nous pouvons être dans le même camp pour certains dossiers et dans un camp opposé pour d'autres sujets* ».

Le rôle du communicateur est donc de délimiter le champ d'action. A nouveau, il doit faire exister son organisation et les valeurs qu'elle défend, à côté de toutes les autres ONG de son secteur.

Le porte-parole d'une organisation a pour fonction de communiquer son positionnement afin d'éviter que l'on marche sur ses plates-bandes, ce qui n'est pas toujours évident : « *La stratégie de développement de [telle autre ONG] évolue puisque de plus en plus elle explique qu'elle ne se contente plus d'intervenir dans des situations d'urgence.*

*De plus en plus, elle occupe notre terrain en voulant rester sur place* ». A travers ce discours, on retrouve cette tension bien connue dans le secteur entre les urgentistes et les développeurs. Les premiers agissent dans des situations de crises, c'est une des raisons pour lesquelles ils ont les médias avec eux; les seconds visent un développement à long terme, il leur faut donc du temps et, s'ils veulent une diffusion médiatique, ils doivent consacrer un budget aux relations-presse.

### **Activité de légitimation et légitimité du communicateur en ONG, un compromis impossible**

Alors qu'il travaille à la légitimation de l'ensemble, la légitimité du professionnel de la communication est fragile et sa place incertaine. A chaque niveau de relation considéré, son activité se trouve prise au cœur de contradictions profondes héritées des évolutions mêmes du champ des organisations humanitaires. Il se situe au centre d'un jeu d'acteurs dont les actions se justifient et se légitiment alternativement en référence à deux ordres de grandeur antagonistes. Pour justifier son existence, il doit certes être « efficace », mais la définition de cette efficacité oscille entre les conceptions que peuvent en avoir un sommet stratégique et des collègues aux conceptions parfois divisées et si elle s'évalue au regard de son impact sur un public et vis-à-vis d'autres organisations dont le positionnement paraît incertain et variable.

L'incertitude du positionnement du communicateur et le malaise authentique exprimé par les professionnels proviennent de ce qu'il ne peut lui-même se situer ni dans un « monde », ni dans l'autre. Plus exactement, il ne peut adosser la légitimité de son action de manière durable sur les principes civiques ou sur les principes marchands, être définitivement ou durablement dans l'axe du projet caritatif ou humanitaire en négligeant les contingences ou maintenir une position pragmatique en négligeant le projet qu'elle permet d'alimenter. Il s'agit d'osciller de l'un à l'autre au bon moment, face aux bonnes personnes... tout en maintenant le cap de son propre projet.

## Une place à prendre ?

Nos interlocuteurs se vivent eux-mêmes, c'est une expression que nous avons maintes fois entendue, comme des « interfaces-fusibles ». Nous pourrions le dire autrement : le communicateur d'organisation, dans ce contexte particulier mais certainement de manière plus générale<sup>1</sup>, est avant tout un faiseur de lien, un acteur essentiel de liaison entre les visées globales et les actions ponctuelles, entre les principes et les acteurs.

En premier lieu, cette définition permet de révéler une des spécificités du champ que nous examinons ici. Celle-ci tient à la nature du lien qui lui est possible de construire et qui est révélatrice, de par sa fragilité, des tensions inhérentes au changement profond que connaissent ces organisations et dont l'orientation reste encore incertaine, au moins pour les acteurs que nous avons rencontrés. En ce sens, dans l'état actuel du jeu, le communicateur n'apparaît pas avoir les moyens d'être un faiseur de compromis<sup>2</sup> durables. Sa place dans l'organisation apparaît au contraire assurée tant qu'il parviendra à établir, au travers d'action ou de projets dont il a la charge, des arrangements nécessairement locaux et temporaires.

L'arrangement est défini dans la sociologie des régimes d'action comme « un accord local, à l'amiable, entre personnes, dans lequel les gens se font des concessions et transigent momentanément dans la définition d'un bien qui leur soit commun dans la situation. [...] L'arrangement est un accord contingent aux deux parties rapporté en vue de leur convenance et non en vue d'un bien général »<sup>3</sup>. Pour L. Boltanski et L. Thévenot, cette forme d'accord présente au moins deux inconvénients : d'une part elle n'est pas transposable ni généralisable à tous ; d'autre part, elle est fragile en ce qu'elle ne repose que sur les

1 Les analyses proposées dans ce numéro de la revue par E. Volckrick et S. Rigo, et par P. de Saint-Georges, peuvent en tenir lieu de confirmation.

2 *Le compromis* est une forme d'accord solide, durable et généralisable. Elle tient compte de la nature des différents mondes engagés : « des êtres qui importent dans différents mondes sont maintenus en présence sans que leur identification ne soit cause de dispute » (L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *Op. cit.*, p. 337). Le compromis est orienté vers un bien commun qui dépasse les grandeurs en présence et tend à associer réellement les registres d'action des acteurs impliqués.

3 *Ibidem*, p. 408.

personnes qui s'y sont engagées et nécessite la continuité de cet engagement.

Se contenter de tels accords n'est donc pas seulement la source d'une incertitude pour le communicateur mais révèle une fragilité plus fondamentale de ces organisations. Et, lorsqu'il importera de la combler et non plus d'éviter de se positionner clairement, le rôle d'une communication qui ne se limiterait plus à sa conception, disons « fonctionnaliste », se révélera essentielle. Jusque là, elle ne sera que symptomatique.