

« La communication interne : partie intégrante de la communication globale »

La communication interne, au-delà de l'information et de l'animation de l'ensemble des collaborateurs bénévoles ou salariés d'une association, participe de façon majeure à l'efficacité de la communication globale, dont elle constitue l'un des vecteurs majeurs au même titre que la communication externe.

Objectif : faire connaître, apprécier, désirer de façon puissante et émotionnelle « son » association.

Beaucoup d'associations n'ont pas les ressources nécessaires (notamment des moyens financiers suffisants) leur donnant accès aux médias utilisés par le secteur marchand. La communication interne est souvent le vecteur à privilégier.

L'association doit mettre en place un dispositif relationnel, un système d'échange entre tous les publics internes. Avec des publics qui peuvent être variés (âge, milieu social, formation et expérience...) et en raison de la coexistence de statuts différents (bénévoles de terrain, bénévoles de gestion, élus et salariés), l'exercice peut être délicat. Le consensus ne peut être obtenu que si l'on tient compte des motivations et des comportements des différentes parties prenantes de l'association.

Diagnostic

Pour vous aider au diagnostic, répondez clairement aux interrogations suivantes :

- ↳ **Le président** : est-il un président actif au rôle proche de celui d'un directeur général ou un président plutôt honoraire dont la personnalité peut influencer sur la perception de l'association ? Considère-t-il que la communication fait partie de ses prérogatives, de son domaine réservé, de son pouvoir ou bien joue-t-il le rôle d'un porte-parole diffusant au sommet le message collectif de son association ?
- ↳ **Le conseil d'administration et le bureau** : sont-ils des « contrôleurs » de l'animation et de la gestion de l'association ou s'engagent-ils véritablement dans son management ? La présence ou non de « personnalités qualifiées » venant délivrer leur expertise au sein du conseil peut également faire varier le positionnement de ce dernier.
- ↳ **Les bénévoles de gestion**, parfois dans un statut ambigu par rapport à celui des salariés du siège, jouent-ils un simple rôle d'appoint administratif ou bien participent-ils réellement à la vie de l'association ?
- ↳ **Les bénévoles de terrain** sont-ils des acteurs opérationnels remplissant leur mission auprès des bénéficiaires ou bien des parties prenantes fortement associées à la définition et à la mise en œuvre du projet associatif ?
- ↳ **Les salariés** : la majorité des associations ne fait pas appel ou très faiblement à des collaborateurs salariés. Mais lorsqu'ils existent, sont-ils considérés comme des professionnels d'une discipline (gestion, comptabilité, marketing direct, communication) ou bien des acteurs à part entière de la vie de l'association, voire des militants ?
- ↳ **Les adhérents** versant une « cotisation » à l'association sont-ils perçus comme des actionnaires de l'association dont les pouvoirs s'exercent en assemblée générale ou sont-ils véritablement considérés comme des membres actifs de l'association ? La situation est particulière lorsqu'il s'agit d'une fédération : les associations adhérentes considèrent-elles alors que la fédération est un prestataire de services ou bien un véritable « label » identitaire ?

- ↳ **Les partenaires**, et en particulier les partenaires financiers (entreprises, collectivités territoriales, fondations), sont-ils perçus comme des « mécènes » de l'association ou comme des acteurs du projet associatif ? Il faut noter que de plus en plus de partenaires exigent d'être de véritables acteurs, parfois désireux d'intervenir dans les procédures de gestion et de fonctionnement de l'association partenaire.
- ↳ **Les prestataires** tels que les experts-comptables, les commissaires aux comptes, les agences de communication et de marketing sont-ils perçus comme de simples fournisseurs ou bien comme de véritables conseils du management de l'association ?
- ↳ **Les donateurs** sont-ils considérés comme de généreux contributeurs aux ressources de l'association ou admet-on qu'ils souhaitent participer à la cause qu'ils ont choisi de financer ? Cette dernière attitude se développe de plus en plus et les donateurs « silencieux » se font rares !

Processus

Selon les réponses que l'on donne à ces interrogations, le rôle des différents publics intéressés en sera très variable. Aujourd'hui, l'ensemble des parties prenantes souhaite intervenir sur la mise en œuvre du projet associatif et notamment dans l'élaboration et l'application de la stratégie de communication. Pourtant ils peuvent avoir des postures et des attentes complexes et différentes.

- ↳ **Groupe interne.** Pour résoudre ces divergences, des groupes de réflexion peuvent être organisés, mixant l'ensemble des publics internes par des interventions ciblées, des questionnaires ouverts, ou encore par la constitution d'une commission de communication où seront représentés les différents segments internes. Il est important que ce dispositif fonctionne de façon aussi horizontale que possible afin de ne pas être perçu comme une « verticalisation » managériale. Bien entendu, les rencontres doivent être animées par un responsable de la communication, bénévole, salarié ou élu, afin d'orienter les débats vers des propositions concrètes et positives. Enfin il peut être intéressant, voire indispensable, que les partenaires de l'association (financeurs, prestataires, mécènes) ayant un pied à l'intérieur et l'autre à l'extérieur soient associés à la réflexion conceptuelle sur le « portrait » de l'association.
- ↳ **Formation.** Une formation interne devra être instaurée afin d'optimiser le rôle que l'on demande de jouer à toutes les équipes.
- ↳ **Symbole commun.** Colporter symboliquement l'association, n'est pas toujours évident pour un acteur associatif. Groupes de réflexion et formations internes permettront éventuellement de repenser et de diffuser un logo, voire un nouveau nom de l'association, afin qu'ils soient le plus largement partagés et portés. On peut également évoquer un **comportement** à adopter, une façon de s'exprimer et de s'extérioriser qui peut aller jusqu'à port d'un **signe distinctif** (tel que le ruban rouge, emblème de la lutte contre le sida, voire d'un uniforme comme c'est le cas à la Croix-Rouge).

(Sources : J. Lambert, ADEMA, *Juris associations* n° 450/2011 © Juris éditions – Dalloz)

En savoir plus : guide « [La communication de l'association](#) » (plan du guide)

Juris Editions pour le Crédit Mutuel

