

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La communication de crise des ONG : quelles spécificités ?

Le cas d'Oxfam en Belgique

Auteur : Lila Addahri
Promoteur(s) : Sandrine Roginsky
Lecteur(s) :
Année académique 2020-2021
Master en Communication des Organisations et Relations Publiques

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier chacune des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. En premier lieu, je souhaite remercier ma promotrice, Sandrine Roginsky, pour ses précieux conseils. Je tiens également à remercier chaleureusement chacune des personnes travaillant chez Oxfam qui m'ont consacré leur temps et adressé leurs encouragements. J'adresse un merci tout particulier à Anne Catherine Rosseel et Marc Van Campenhoudt pour leur relecture attentive et leurs conseils avisés. Enfin, je remercie ma famille, pour son soutien sans failles, et ma mère, qui m'a tant appris. Merci à tous.

Table des matières

I.	Introduction	7
A.	Question de recherche	9
B.	Dispositif méthodologique	11
C.	Organisation étudiée : Oxfam en Belgique	12
1.	Historique.....	13
2.	Structure	13
3.	Mission, vision, valeurs et actions	14
D.	Évènement à la base du questionnement : le scandale d’Haïti.....	16
II.	Chapitre 1 : Qu’est-ce qu’une crise ?.....	18
A.	La crise : une approche de sa signification dans le sens commun	19
1.	Définition du Robert	19
2.	Définition du Larousse.....	20
B.	La crise dans la littérature scientifique	20
C.	Conclusion : La crise, un évènement imprévu qui a un impact négatif sur l’organisation et ses parties prenantes.....	22
1.	Le scandale d’Haïti, une crise ?	23
III.	Chapitre 2 : La communication de crise dans la littérature	24
A.	Définitions de la communication de crise.....	25
B.	Organisation de la communication de crise	26
1.	Le cycle de vie de la crise de Coombs	26
2.	Bouzon et la cartographie des risques.....	28
C.	Stratégies de communication de crise	30
1.	Image restoration theory	31
2.	Situational Crisis Communication Theory.....	33
D.	La communication de crise pour un professionnel de la communication.....	35

E.	La communication de crise : conclusion.....	37
IV.	Chapitre 3 : les ONG, des organisations spécifiques ?	39
A.	La place particulière des ONG dans notre société contemporaine et dans la recherche.....	39
B.	« ONG », un terme englobant différents types d'associations	40
C.	Histoire et origine de l'appellation « ONG »	41
D.	Les ONG dans le sens commun	42
E.	Définitions et caractéristiques des ONG	43
F.	Qu'est-ce qu'une ONG ? Conclusion	46
V.	Chapitre 4 : La communication des ONG : quelles perspectives scientifiques ?	48
A.	Thomas Heller : le faire-savoir et le savoir-faire	49
B.	La communication pour rendre des comptes aux parties prenantes	49
C.	Le lien entre communication, image et financement.....	51
1.	La communication pour se démarquer de la concurrence	52
D.	Éric Dacheux et les défis de la communication des ONG	52
E.	Les supports de communication des ONG	54
F.	Les débats autour de la communication des ONG	54
G.	La communication des ONG : conclusion et hypothèses	56
VI.	Chapitre 5 : La communication de crise pour Oxfam : perspectives empiriques	57
A.	Un premier contact avec l'ONG	57
1.	Méthodologie adoptée lors du premier contact.....	58
2.	Premier entretien : la crise, un concept qui semble polysémique pour Oxfam.....	59
3.	Le mot « crise » sur les sites web de l'ONG	60
4.	Premier contact avec l'organisation : conclusions et hypothèses ..	62

B.	Entretiens semi-directifs : perspective des employés de l'ONG à propos de la crise et de la communication de crise.....	63
1.	Méthodologie de récolte et d'analyse des données.....	64
2.	La crise : un mot, de multiples perceptions.....	67
3.	La communication de crise : différences de perceptions	76
C.	Interprétation des résultats : la, ou les communication(s) de crise d'Oxfam ?	80
1.	La communication de crise comme gestion d'un « scandale » médiatique	81
2.	La communication de crise comme réponse aux crises humanitaires	82
D.	Conclusion : Réinventer la communication de crise pour les ONG ?	83
VII.	Conclusion générale.....	85
VIII.	Bibliographie.....	88
A.	Ouvrages	88
B.	Articles scientifiques.....	89
C.	Mémoires et thèses.....	93
D.	Documents institutionnels et rapports.....	93
E.	Sources Internet	94
IX.	Table des figures.....	96

I. Introduction

En 2011, peu après le séisme en Haïti, Oxfam mène une enquête interne à la suite d'allégations d'inconduite concernant des employés détachés sur place pour une mission d'aide humanitaire. Selon cette enquête, certains employés d'Oxfam Grande-Bretagne auraient eu recours à des prostituées lors de cette mission.

Le vendredi 9 février 2018, *The Times* révèle cette enquête dans un article. Les faits sont alors repris par la presse internationale, dont la presse belge francophone. De nombreux articles sont publiés sur ce qui sera de plus en plus fréquemment appelé « le scandale d'Oxfam »¹. Certains médias vont parler de « tourmente »² pour décrire la situation dans laquelle est alors plongée l'organisation, avec le risque de perdre des donateurs, des bénévoles, et donc des ressources financières et humaines indispensables à son activité. D'autres vont utiliser le mot « crise » pour décrire cet événement. Thierry Bouckaert, un employé d'un cabinet de conseil en communication, va s'exprimer sur le sujet en déclarant que, pour pallier les dommages de cette crise, l'ONG va devoir déployer des efforts particuliers en termes de communication³.

Les organisations non gouvernementales, ou ONG, semblent éveiller ces dernières années un intérêt grandissant dans la recherche scientifique (Martens, 2002). Tantôt considérées comme une incarnation de la société civile internationale, contre-pouvoir face aux puissances économiques et étatiques (Abélès, 2008), tantôt comme mobilisatrices des citoyens,

¹ Baron, A. Face au scandale Oxfam, Haïti veut mieux contrôler le secteur humanitaire, *La Libre*, en ligne. Disponible sur : <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/2018/02/22/face-au-scandale-oxfam-haiti-veut-mieux-controler-le-secteur-humanitaire> (page consultée le 10 avril 2020).

² Belga, (2018). Oxfam dans la tourmente après un scandale sexuel en Haïti. *L'Écho*. En ligne. Disponible sur : <https://www.lecho.be/actualite/archive/Oxfam-dans-la-tourmente-apres-un-scandale-sexuel-en> (page consultée le 10 avril 2020).

³ RTBF, (2018). Expert en communication : "Ça va prendre des années avant qu'Oxfam ne retrouve sa réputation." Disponible sur : https://www.rtbf.be/info/societe/detail_expert-en-communication-ca-va-prendre-des-annees-avant-qu-oxfam-ne-retrouve-sa-reputation?id=9842797 (page consultée le 10 avril 2020).

incarnations de valeurs telles que la justice ou l'équité (Perroulaz, 2004), elles suscitent le débat quant à leur définition, et leur particularité pose question.

Les activités d'ONG comme Oxfam, Médecins sans frontières ou encore l'Unicef, pour ne citer qu'elles, consistent à apporter de l'aide humanitaire, médicale ou de l'aide au développement à des populations dans le besoin. Pour mener à bien ces actions, ces ONG dépendent, dans une certaine mesure, de l'engagement de bénévoles, donateurs et bailleurs de fonds⁴ leur apportant les ressources humaines et financières nécessaires, ce qui les différencie d'autres organisations comme des entreprises à but lucratif (Viravaidya & al., 2001).

Dans ce contexte particulier, il est intéressant de se demander si une crise, comme, par exemple, le scandale d'Oxfam en Haïti, qui est décrit comme tel dans les médias, peut avoir des caractéristiques spécifiques quand elle concerne une organisation non gouvernementale. Ce phénomène, qui peut affecter les parties prenantes d'une organisation **Erreur ! Signet non défini.**, a-t-il un impact particulier sur les ONG ? Aussi, la communication de crise de ces organisations a-t-elle des caractéristiques particulières liées à leur statut d'ONG ? Même si les recherches portant sur ces organisations sont nombreuses, il reste plusieurs zones d'ombres. Ainsi, peu de recherches ont été menées sur la crise et la communication de crise du point de vue des ONG.

Pour mener cette recherche, une première partie sera consacrée à un état de l'art avec pour objectif d'éclaircir les concepts de crise et de communication de crise. Ensuite, c'est le concept d'ONG qui sera analysé à la lumière des travaux scientifiques : quelles sont les spécificités de ces organisations, comment les décrire ? Nous aborderons aussi les travaux de chercheurs sur la communication des ONG. Enfin, les pistes théoriques issues de cette revue de la littérature seront analysées et discutées, dans le but d'apporter une première réponse à la question de recherche qui aura été formulée. Dans une seconde partie, une enquête de terrain sera menée auprès de l'ONG Oxfam, qui aura lieu en deux temps. Dans un premier temps, un premier contact, ainsi qu'une

⁴ Les parties prenantes sont les individus ou groupes d'individus pouvant affecter, ou être affectés, par la réalisation des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984)

première rencontre avec un employé de l'ONG travaillant pour le département de communication aura lieu. Dans un second temps, des entretiens semi-directifs seront menés auprès de différents employés de l'ONG afin de pouvoir cerner, avec le plus de précision possible, le point de vue et la perception interne de l'organisation sur les concepts de crise et de communication de crise.

À la fin de cette recherche, les réponses issues de la recherche bibliographique et de la recherche empirique seront mises en parallèle dans le but de dégager une réponse à la question de recherche. Cependant, avant d'aborder ces parties, la question de recherche, le dispositif méthodologique adopté ainsi que l'organisation étudiée seront expliqués avec plus de précisions dans la suite de ce chapitre.

A. Question de recherche

L'objet d'étude ayant motivé cette recherche est celui de crise, et plus précisément de la communication de crise du point de vue des ONG. En effet, ces organisations non gouvernementales, et notamment Oxfam, fonctionnent en partie grâce aux dons privés⁵ et à l'engagement de bénévoles. Comment alors une crise, qui est, selon Coombs, un phénomène affectant les parties prenantes d'une organisation (Coombs 1999), peut les affecter ? Quelle communication de crise en découle ?

L'intérêt d'une recherche portant sur ces concepts est multiple. Premièrement, il découle d'un intérêt personnel pour les organisations non gouvernementales, organisations difficilement définissables, et pourtant largement présentes dans la recherche, dans les médias, et dans la société dans laquelle nous évoluons. Le concept de « crise » soulève lui aussi de nombreuses questions, que ce soit dans la recherche ou au quotidien. Qu'est-ce qu'une crise ? Quand est-ce qu'une crise commence, quand se termine-t-elle ? Ce sont autant de questions qui demeurent sans réponses consensuelles et qui méritent pourtant que l'on s'y attarde, étant donné l'usage fréquent de ce mot. Outre cela, la communication de crise est enseignée comme matière

⁵ Cfr Annexe 1 : Affectation et sources de revenus d'Oxfam.

à part entière dans le cursus du Master en communication des organisations et relations publiques de l'Université catholique de Louvain, dans le cadre duquel ce mémoire s'inscrit. C'est donc dans ce contexte que nous nous intéressons particulièrement à la communication de crise mise en place par ces organisations. Pourtant, il est difficile de trouver des travaux scientifiques consacrés à la communication de crise pour les ONG. Un des intérêts de ce mémoire est donc d'apporter une piste de réflexion sur ce thème encore peu exploré.

Une question a donc été mise en place dans l'objectif d'englober les concepts d'ONG, de crise, et de communication de crise. Cette question, qui sert de point de départ à cette recherche, est la suivante :

« Qu'est-ce que la communication de crise pour une ONG, et en particulier pour Oxfam en Belgique ? »

Il est important de préciser que, même si le point de départ de ce questionnement est le scandale d'Oxfam relayé par les médias en 2018, celui-ci n'est pas au centre de la recherche. Il est simplement une porte d'entrée vers cette question plus large : finalement, qu'est-ce qu'une crise, et plus précisément, qu'est-ce que la communication de crise pour une ONG ? La communication de crise a-t-elle des spécificités pour ces organisations ? Toutes ces questions sont autant de reformulations de la question principale, et sont ici exposées dans un souci de compréhension de l'objectif de cette recherche.

Le manuel de recherches en sciences sociales de Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy a servi de guide pour l'établissement de cette question de départ. Celle-ci a été formulée dans le but de se rapprocher au maximum des critères de clarté, faisabilité et pertinence (Van Campenhoudt, 2011). Ainsi, dans un souci de faisabilité, la question concerne en particulier l'ONG Oxfam en Belgique. En effet, enquêter sur ce qu'est la communication de crise pour toutes les ONG risque d'être difficile. Premièrement, car l'ambition de ce mémoire, qui est un travail limité, n'est pas de mener une recherche exhaustive. Deuxièmement, car il est plus facile pour la réalisation de la

recherche d'étudier une ONG accessible pour le chercheur. Oxfam a aussi été choisie car elle répond à ce critère.

Dans les prochains points, des précisions seront apportées sur la méthode adoptée pour mener à bien cette recherche. Ensuite, l'ONG étudiée, Oxfam, sera présentée.

B. Dispositif méthodologique

Avant de commencer la recherche à proprement parler, il est important d'explicitier en détail le dispositif méthodologique choisi pour mener à bien cette étude.

La démarche de recherche de ce mémoire est à la fois déductive et inductive. Déductive, car elle est en partie basée sur des lectures de travaux scientifiques qui serviront de base à la réflexion menée au cœur de ce travail. Ainsi, les idées et concepts généraux développés dans la littérature seront utilisés pour apporter une première piste de réponse à la question « Qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG ? ».

Elle est également inductive. En effet, une autre partie de la recherche sera consacrée à la récolte de données empiriques auprès d'employés d'Oxfam Belgique. Les données récoltées seront de type qualitatif, car l'objectif de cette partie de la recherche est de connaître les perceptions des employés de l'organisation sur ce que sont la crise et la communication de crise. En rassemblant les perceptions des employés à différents postes et dans différents départements de l'ONG, l'objectif est de pouvoir cerner les liens de concordance ou de contradiction entre les discours pour dégager la manière de l'ONG Oxfam perçoit et envisage la communication de crise. L'analyse de ces données, ainsi que les conclusions qui en seront tirées, apportera un second élément de réponse à la question de recherche. Cette partie empirique est divisée en deux étapes : une phase exploratoire, durant laquelle auront lieu une première rencontre avec un employé en communication de l'ONG ainsi que l'analyse du site internet d'Oxfam Belgique, qui permettra une première approche de la notion de crise et de communication de crise du point de vue de l'organisation. Ensuite, des entretiens semi-directifs seront menés auprès

de plusieurs employés de l'ONG. Sur la base de ces entretiens, la perception du mot « crise » et du concept de communication de crise des différents membres d'Oxfam sera analysée.

Ce mémoire s'articule donc autour de deux méthodes de recherches principales : les entretiens semi-directifs ainsi que la lecture et l'analyse de la littérature scientifique. À ces deux méthodes de recherches principales vient s'ajouter une phase plus courte, consistant en une première approche de l'organisation et de sa perception de la crise et de la communication de crise par le biais de son site internet et d'un entretien exploratoire. Cette phase, qui initie la partie empirique de ce travail, va permettre de mettre en évidence que le mot « crise » semble avoir plusieurs significations au sein de l'organisation. Les entretiens semi-directifs vont permettre d'approfondir cette découverte afin d'en tirer des conclusions sur ce qu'est la communication de crise pour Oxfam.

C. Organisation étudiée : Oxfam en Belgique

Il convient à présent de présenter l'objet d'étude de ce mémoire, à savoir l'ONG Oxfam, et plus particulièrement Oxfam en Belgique. En effet, comprendre l'organisation étudiée permettra d'en apprendre plus sur le contexte dans lequel l'organisation s'inscrit et effectue son activité. Ce contexte est susceptible d'avoir une influence sur la manière dont l'organisation perçoit la crise et organise sa communication de crise. Bien évidemment, une multitude d'éléments sont susceptibles d'influencer cela, et nous ne pourrions en faire la liste exhaustive. Mais s'intéresser à l'histoire, l'activité et le contexte dans lequel s'inscrit l'ONG, pourrait déjà apporter des éléments intéressants pour la compréhension des résultats trouvés dans la suite de la recherche.

Afin de présenter l'organisation de la manière la plus complète possible, son aspect historique sera abordé en premier. Ensuite, une analyse de sa mission, de sa vision et de ses valeurs sera effectuée, qui permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel s'insèrent ses objectifs et ses actions. Enfin, la présentation d'Oxfam se terminera par une explication du

« scandale » qui toucha Oxfam en 2018 et qui inspira la réflexion à la base de ce mémoire.

1. Historique

Oxfam, dont le nom est une contraction de « Oxford Committee for Famine Relief » est créée à Oxford en 1942 en réaction à la famine sévissant en Grèce à ce moment-là, alors que le pays est occupé par l'Allemagne nazie. Par la suite, l'association se développe avec pour objectif la lutte contre la pauvreté et la famine, notamment par le biais d'envois d'aide financière et alimentaire dans les pays concernés.

Dans les années 1960, Oxfam développe des méthodes de mobilisation des citoyens dans le but d'interpeller les autorités britanniques concernant des enjeux similaires (Cohen, 2004). C'est en 1964 que l'initiative d'Oxfam est reprise en Belgique par Antoine Allard et Victor de Robiano qui suivent l'exemple britannique et fondent Oxfam-Belgique⁶. Dans les années 70, une section de commerce équitable est ouverte : Oxfam Magasins du monde. Cette section organise le commerce de biens issus du commerce équitable, mais aussi de vêtements de seconde main. Pendant longtemps, les deux branches de l'association restent distinctes mais en 2020 elles fusionnent sous le nom d'Oxfam en Belgique : une seule et même organisation qui a pour but la lutte contre la pauvreté et les inégalités. Oxfam en Belgique est elle-même membre de la confédération Oxfam International, rassemblant les organisations Oxfam présentes dans les autres pays⁷.

2. Structure

L'organisation Oxfam en Belgique se compose de 3 entités. La première à être apparue en Belgique, Oxfam solidarité, a pour objectif la coopération au développement et met en place des actions d'aide d'urgence et des programmes d'aide au développement, comme par exemple de soutien à l'agriculture. Les deux autres entités qui composent Oxfam en Belgique sont

⁶ Source : <https://www.oxfamsol.be/fr/propos-doxfam/lhistoire-doxfam-en-belgique> page consultée le 12 mai 2020

⁷ Source : <https://www.oxfamsol.be/fr/propos-doxfam> page consultée le 12 mai 2020

Oxfam Wereldwinkels et Oxfam Magasins du monde, respectivement dans le nord et le sud du pays. Ce sont des associations qui ont pour objectif de sensibiliser et d'informer quant aux pratiques inéquitables de commerce, avec également la mise en place de magasins de produits issus du commerce équitable et de vêtements d'occasion, gérés par des bénévoles. Oxfam en Belgique est dirigée par une assemblée générale composée de représentants d'Oxfam Solidarité, d'Oxfam Wereldwinkels et d'Oxfam Magasins du monde.

Dans ce travail, c'est Oxfam en Belgique qui tiendra une place centrale. En effet, nous avons préféré ne pas travailler sur une des trois filiales d'Oxfam, mais bien sur l'entité entière. L'objectif derrière ce choix est de pouvoir dégager une réponse complète, englobant les perceptions des différentes parties de l'ONG sur ce qu'est la communication de crise. En outre, les trois organisations portant le nom d'Oxfam, elles sont toutes trois susceptibles d'être concernées ou d'avoir été associées au scandale d'Haïti à l'origine de notre questionnement. Dans un souci de cohérence, le choix est donc fait de s'intéresser à Oxfam en Belgique et à la vision de ce qu'est une crise pour cette organisation.

Ce point sur la structure d'Oxfam en Belgique permet de souligner la complexité de l'ONG. Oxfam est une confédération internationale, avec des affiliés dans plusieurs pays portant le nom d'Oxfam également. Oxfam en Belgique, affiliée d'Oxfam international, est composée de trois organisations à part entière : Oxfam Wereldwinkels, Oxfam Magasins du monde et Oxfam Solidarité. Cette multiplicité d'acteurs rendra peut-être complexe, au cours de la recherche, le fait d'établir une réponse univoque à la question « qu'est-ce que la communication de crise pour Oxfam en Belgique ? ».

3. Mission, vision, valeurs et actions

Cette partie est consacrée à la compréhension de la raison d'être de l'organisation Oxfam, de sa mission et de ses objectifs. Pour cela, il est intéressant d'analyser la manière dont Oxfam elle-même définit sa mission et ses objectifs. Cela permettra, dans la suite de ce travail, d'aborder la thématique de « qu'est-ce que la communication de crise pour Oxfam » de

manière plus complète, en prenant en compte les objectifs fondamentaux de l'organisation. C'est pourquoi les paragraphes suivants seront basés essentiellement sur des documents publiés par l'organisation Oxfam elle-même.

Selon l'organisation, sa mission peut se résumer comme une lutte contre les inégalités et pour la justice économique. Le but est d'assurer que tout un chacun puisse mener une vie digne et exercer pleinement ses droits fondamentaux.

Cette mission s'accompagne d'une vision, c'est-à-dire un objectif que l'organisation souhaite atteindre à long terme. Elle est bien sûr indissociable de sa mission, qui est la raison d'être de l'organisation, sa fonction. La vision d'Oxfam est de pouvoir, à long terme, garantir pour tous les êtres humains un monde juste et sans pauvreté, où tous sont traités avec égalité. Cet objectif principal s'articule autour de 4 grands axes⁸ :

- Un ancrage local : Oxfam Belgique souhaite construire un réseau de bénévoles belges pour accroître sa légitimité et son efficacité.
- Un commerce durable et équitable : au travers de la vente de biens issus du commerce équitable, l'organisation souhaite apporter plus d'égalité dans la rémunération des petits producteurs.
- L'engagement politique : l'organisation souhaite, à travers un travail de plaidoyer, de sensibilisation et de mobilisation, être un moteur de changement dans les processus de prises de décisions politiques.
- Le travail humanitaire : au travers de programmes de développement humanitaire en collaboration avec des acteurs locaux, l'organisation souhaite développer des solutions d'aide alimentaire, sociale et financière durables.

Enfin, l'objectif et la mission de l'association s'accompagnent de valeurs, que l'organisation place au cœur de ses actions et qui lui servent de guide, que ce soit dans sa mission, ses actions ou sa vie quotidienne. Ces valeurs sont

⁸ Sources : Oxfam Solidarité (2020). Rapport annuel 2019. Disponible sur : <https://www.oxfamsol.be/fr/rapport-annuel-2019>. Page consultée le 20 juin 2021.

l'égalité, « l'empowerment » (compris comme le renforcement des pouvoirs de l'individu à prendre les décisions qui affectent sa vie), la solidarité, l'inclusivité, la responsabilité et le courage.

La mission, la vision et les valeurs de l'organisation décrites plus haut servent de base aux actions qu'elle entreprend. Oxfam mène deux grands types d'actions. D'une part, des opérations de soutien aux citoyens locaux, par le biais d'aide à l'entrepreneuriat, à l'agriculture, de promotion des droits et d'information, afin de rendre les populations locales indépendantes et autonomes, au niveau financier et au niveau social. Ces opérations englobent des actions de réponse aux crises migratoires ou de santé publique, la lutte contre les discriminations, etc. Le champ d'action d'Oxfam comprend également des interventions qui ont pour thème le réchauffement climatique. Les actions d'Oxfam Belgique peuvent se dérouler localement, comme les actions de sensibilisation au réchauffement climatique réalisées en Belgique, ou dans des pays étrangers, comme au Burkina Fasso où l'organisation propose un programme de soutien aux agriculteurs.

D'autre part, Oxfam Solidarité organise des actions dites « d'urgence », en réponse à des catastrophes climatiques (ouragans, tremblements de terre...) dans le but de réparer des dégâts matériels, ou pour faire face à des situations de famine, de dégâts provoqués par des conflits armés, etc.

D. Évènement à la base du questionnement : le scandale d'Haïti

Il est maintenant important de revenir sur l'évènement médiatique à l'origine de la réflexion qui a mené à ce mémoire. En effet, cela permettra de mieux appréhender les interrogations autour desquelles s'est construite cette recherche, et d'autre part, nous verrons que lors des entretiens semi-directifs, des références sont souvent faites à cet évènement. Nous jugeons donc qu'il est préférable pour le lecteur d'en prendre connaissance à ce stade du travail.

L'évènement médiatique concernant l'ONG Oxfam ayant eu lieu en février 2018 est difficile à documenter via des articles, travaux de recherches ou mémoires issus de la recherche scientifique. Le sujet étant très précis et

exclusif et l'évènement ayant eu lieu il y a relativement peu de temps, aucun document scientifique n'a été trouvé qui permette de le documenter avec précision. Il est donc important de préciser que la présente partie, visant à présenter les faits étudiés de la manière la plus neutre possible, est donc basée sur des articles de presse publiés par des médias majoritairement belges et francophones, ainsi que sur des documents publiés par l'ONG Oxfam sur son propre site web.

En 2010, après le séisme en Haïti, l'ONG Oxfam Grande-Bretagne dépêche des équipes sur place pour organiser une aide d'urgence. Six employés de l'ONG sont alors envoyés sur les lieux en tant que spécialistes de l'aide d'urgence. Ils viennent en renfort de l'équipe d'Oxfam Haïti déjà présente sur place et dont le directeur est d'origine belge. En juillet 2011, des membres d'Oxfam Haïti avertissent les dirigeants d'Oxfam International par mail, accusant certains employés de non-respect du code de conduite de l'ONG. Peu après, une enquête interne est ouverte, et sept employés sont accusés d'avoir eu recours à des prostituées, mais aussi de harcèlement et de mauvaise conduite durant leur mission sur place. À la suite de l'enquête, quatre employés sont renvoyés et trois autres démissionnent⁹.

En février 2018, le journal britannique The Times publie un article sur cette enquête, reprenant également le témoignage de l'employé ayant averti l'ONG en juillet 2011. La nouvelle est relayée par la presse dans le monde entier. Des articles sur le sujet sont publiés dans la presse écrite belge francophone. La Libre, Le Soir, L'Écho, La Dernière Heure, mais aussi des journaux plus locaux comme Vers l'Avenir publient chacun plusieurs articles sur le sujet. La nouvelle est aussi reprise dans les médias audiovisuels, notamment par la RTBF et RTL info. L'évènement est souvent nommé « le scandale d'Oxfam » dans la presse¹⁰. Peu après, d'autres collaborateurs de l'ONG sont accusés d'abus sexuels par une ancienne employée de l'ONG, cette fois au Soudan du

⁹ Selon le rapport officiel d'Oxfam International. Sources : Oxfam International (2011). Haïti investigation final report. Disponible sur : <https://www.oxfam.org.uk/>, consulté le 20 juin 2021.

¹⁰ Exemple : Belga, (2018). Oxfam dans la tourmente après un scandale sexuel en Haïti. *L'écho*. En ligne. Disponible sur: <https://www.lecho.be/actualite/archive/Oxfam-dans-la-tourmente-apres-un-scandale-sexuel-en-Haiti/9981385> (page consultée le 10 avril 2021).

Sud. Une autre enquête interne est révélée, datant cette fois de 2013. Certains employés auraient abusé d'autres employés de l'ONG. L'employée dont le témoignage a été repris dans la presse parle d'une culture de l'abus sexuel au sein de l'organisation.

Suite à ces événements, les activités d'Oxfam Grande-Bretagne ont été suspendues pendant plusieurs mois en Haïti. Certains médias parlent d'une perte de revenus et de donateurs pour l'association. En avril 2021, The Times publie un nouvel article, relatant cette fois l'accusation de certains employés d'abus sexuels et de harcèlement sur d'autres employés en République Démocratique du Congo. Le sujet est à nouveau repris par la presse belge, notamment sur la RTBF¹¹.

Cet événement, à la base de la formulation de la question de recherche, n'est pas au centre de ce travail. Néanmoins nous allons, dans la suite de ce travail, utiliser cet événement comme point de départ à la construction de certaines hypothèses et questions pour avancer dans la recherche. Il est donc important de bien le comprendre, et c'est pourquoi il est explicité ici.

II. Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'une crise ?

Dans ce premier chapitre, c'est le mot « crise » et sa signification qui sont abordés. Il est en effet difficile de parler de communication de crise sans comprendre le concept de crise et ce qu'il signifie. C'est un concept très largement employé aujourd'hui, et ce dans des domaines très variés. Il est régulièrement abordé dans les médias, et nous l'utilisons dans nos conversations quotidiennes. Mais finalement, que signifie ce mot tant employé ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans cette partie.

¹¹ Baron, A. Face au scandale Oxfam, Haïti veut mieux contrôler le secteur humanitaire, *La Libre*, en ligne. Disponible sur: <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/2018/02/22/face-au-scandale-oxfam-haiti-veut-mieux-controler-le-secteur-humanitaire-UBBE6QZ3FNEWLC367AFBLOPE/> (page consultée le 10 avril 2021).

Il est important d préciser que dans le cadre de ce mémoire, nous allons mettre de côté les définitions de « crise » issues de la médecine ou de la psychologie, qui ne concernent pas le sujet de notre étude, à savoir l'ONG Oxfam. Dans les parties suivantes, nous allons aborder en premier la signification de ce mot dans le sens commun, avant de nous intéresser aux définitions de la crise mises en évidence dans la littérature scientifique. À la fin, le point de vue d'un professionnel de la communication sur ce concept sera également analysé.

A. La crise : une approche de sa signification dans le sens commun

Pourquoi s'intéresser à la notion de « crise » comprise dans son sens commun ? Il y a dans cette recherche une volonté d'adopter le point de vue le plus complet et nuancé possible. Les mots du sens commun font partie de notre quotidien et sont donc susceptibles d'avoir un impact dans notre manière de comprendre le monde. S'intéresser au concept de crise dans son sens commun est donc ici une volonté de partir de la crise dans ses acceptions les plus larges afin de pouvoir la saisir avec plus de précision ensuite, à travers les définitions de la littérature scientifique. Pour appréhender la notion de crise dans le sens commun, deux définitions issues de deux dictionnaires francophones, Le Larousse et le Robert, seront employées.

1. Définition du Robert

*« Phase grave dans une évolution (événements, idées). Pays en crise. Crise économique, politique, sanitaire. Une société en crise ».*¹²

La crise est définie dans le dictionnaire Robert comme « Une phase grave dans une évolution ». Cette définition est accompagnée d'exemples tels que « crise économique, politique, pays en crise ». On voit avec cette première définition tirée d'un dictionnaire que le mot « crise » semble concerner de nombreux domaines ; ici les domaines de l'économie et de la politique sont

¹² Source : Le Robert. (S.d.). *Crise*. Dictionnaire en ligne.
<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/crise>. Consulté le 3 janvier 2020.

cités. Est-ce pour autant que ce mot représente la même chose dans tous les domaines touchés ?

2. Définition du Larousse

« Rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et le chômage. »

« Grave pénurie de quelque chose : Crise du logement. »¹³

Dans le Larousse, on retrouve deux définitions de « crise » : « Rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et du chômage » et « grave pénurie de quelque chose : crise du logement »². La première définition semble concerner les sciences économiques, on y retrouve en effet des termes tels qu'« offre » et « demande ». La seconde concernerait plus précisément la crise du logement. Nous pouvons déjà voir à travers ces deux définitions que la crise semble être un terme polysémique qui concerne des domaines différents, et pourrait avoir différentes significations en fonction de ceux-ci.

B. La crise dans la littérature scientifique

Pour comprendre un mot, il peut être utile de revenir à son étymologie et aux premiers usages qui en étaient faits. Le mot « crise » serait issu du mot grec « krisis », signifiant « décision ». D'après son étymologie, la crise serait donc un moment de décision (Bouzon, 1999). Edgard Morin, sociologue et philosophe, note que la crise (Krisis), signifiant à l'origine une « décision » prise dans un contexte d'incertitude, désigne aujourd'hui ce contexte d'incertitude et non plus cette prise de décision (Morin, 1976). Sa signification serait alors actuellement plus proche de l'« indécision » plutôt que de la décision. Par ailleurs, ce mot aurait dans un premier temps été utilisé dans le milieu médical, désignant « un paroxysme d'incertitude et d'angoisse

¹³ Source : Larousse. (S. d.). *Crise*. Dictionnaire en ligne. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526> Consulté le 3 janvier 2021.

où tout est en suspens, dans l'attente d'une résolution prochaine de la maladie » (Ogrizek, 2000).

Paul Shrivastava, docteur en management à l'Université de Pennsylvanie, la décrit comme un désastre touchant les organisations, qui cause des dommages impliquant des parties prenantes de celles-ci (Shrivastava, 1988). Elle serait un processus social, technologique et organisationnel complexe. Timothy Coombs, docteur en communication, va la définir comme « un évènement non prédictible qui menace les parties prenantes » (Coombs, 1999). Les parties prenantes sont les individus ou groupes d'individus pouvant affecter, ou être affectés, par la réalisation des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984). Selon Coombs, la crise peut menacer les parties prenantes à plusieurs niveaux : la santé, la sécurité, l'environnement et l'économie, et avoir par conséquent un impact important sur les performances de l'organisation.

Michel Cros et Sophie Gauthier-Gaillard Cros la décrivent comme « un épisode de dérèglement » (Cros, 2015) mettant en péril la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisation. Pour le professeur Charles Hermann, « une crise organisationnelle menace les valeurs premières de l'organisation, présentant un laps de temps très court dans lequel une réponse doit être formulée. Elle est souvent inattendue et non-anticipée » (Hermann, 1963). Pearson et Clair (1998) voient la crise comme « un évènement avec une probabilité basse et un impact important, qui menace la viabilité de l'organisation » (Pearson et Clair, 1998). Le début de cette définition, stipulant que la crise est un évènement à probabilité faible, est remis en question par Charles Wankel, professeur de management de l'Université de Columbia. En effet, selon lui, les crises sont de plus en plus nombreuses et fréquentes (Wankel, 2008). D'un autre côté, la crise ne serait pas qu'uniquement néfaste : elle pourrait aussi représenter une « rupture créatrice » (Lagadec, 2000)¹⁴ permettant à l'organisation de changer pour ne plus faire face aux mêmes crises dans l'avenir.

¹⁴ Outre ses activités de recherches, Lagadec conseille les grandes entreprises françaises dans le domaine de la gestion des crises.

Thierry Libaert¹⁵, ancien professeur à l'Université catholique de Louvain et président du comité scientifique d'une association française de professionnels de la communication, va tenter de définir la crise en reprenant les éléments qu'on retrouve, selon lui, régulièrement lors des crises. Le premier de ces éléments est le changement : la crise serait pour lui une amorce à la transformation de l'organisation (Libaert & al, 2018). Ensuite, la soudaineté : la crise serait « limitée dans le temps » (Libaert & al, 2018). Après viennent la médiatisation négative et l'impact : la crise a un impact sur l'organisation et met l'organisation au centre de l'attention des médias qui en parlent de manière négative. Et, enfin, l'incertitude et l'opportunité potentielle : la crise signifie la disparition des repères habituels pour l'organisation, mais peut aussi « se révéler favorable pour l'organisation » (Libaert & al, 2018).

C. Conclusion : La crise, un évènement imprévu qui a un impact négatif sur l'organisation et ses parties prenantes

De ces quelques définitions, il est déjà possible de tirer certaines conclusions. Pour commencer, il est possible de dire, au vu du nombre de définitions existant, que la crise est un concept complexe qui a été traité par de nombreux auteurs avec des points de vue, parcours académiques et approches différents. C'est quelque chose qui a aussi été constaté dans les définitions reprises du dictionnaire et qui est visible à nouveau ici : la crise peut avoir de nombreuses caractéristiques et toucher différents domaines. Avoir la prétention d'en donner une seule et même définition universelle ici serait impossible. Il reste néanmoins la possibilité de relever des similitudes entre ces différentes approches, qui pourront éventuellement nous guider dans la suite de ce travail.

Premièrement, un élément qui revient dans un bon nombre de ces définitions est la notion d'impact. La crise a un impact sur l'organisation ou ses parties prenantes. Chez Coombs et Cros, on retrouve cette idée d'impact sur les performances de l'organisation, et sur la poursuite des objectifs de celle-ci.

¹⁵ Il est important de garder à l'esprit que Thierry Libaert n'est pas un scientifique. Sa définition de la crise est ici retenue, car sa position de président du comité scientifique de l'association Communication & Entreprises peut éventuellement apporter une perception intéressante du concept de crise.

Hermann va parler de menace pour les valeurs de l'organisation, tandis que Libaert reprend « l'impact » dans la liste des principales caractéristiques d'une crise. Pour Seeger, Sellnow et Ulmer, chercheurs en communication, la crise « menace la viabilité de l'organisation ». On peut donc conclure que, selon cet éventail de définitions, la crise a des conséquences qui peuvent être négatives pour l'organisation et la poursuite de ses objectifs. Certains auteurs classeront ces conséquences : elles pourraient ainsi être internes ou externes, matérielles ou immatérielles (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003). Coombs regroupe même ces conséquences en trois parties : les pertes de réputation, les pertes financières et les pertes relatives à la sécurité publique (morts ou blessés) (Coombs, 2012). Deuxièmement, on retrouve également l'implication des « parties prenantes » de l'organisation dans la crise à plusieurs reprises. Chez Coombs, il est dit que la crise peut menacer les parties prenantes à différents niveaux (Coombs, 1999). Paul Shrivastava déclare que les dommages provoqués par la crise vont impliquer les parties prenantes. Troisièmement, l'idée de « prédiction » et de « temps » est aussi présente plusieurs fois dans ces définitions. Coombs utilise le mot « imprédictible » pour qualifier la crise, tandis que Hermann va parler d'un phénomène « inattendu et non anticipé ». Il ajoute que la crise se présente sur une période de temps courte. C'est aussi quelque chose que l'on peut retrouver chez Libaert avec la notion de « soudaineté » qu'il retient comme caractéristique de la crise. Enfin, on retrouve aussi, par deux fois, une notion d'impact positif de la crise sur l'organisation. Pour Lagadec, chercheur français spécialiste de la gestion de crise³, celle-ci peut représenter une rupture créatrice. Pour Libaert, elle représente une « opportunité potentielle » pour une amélioration de l'organisation afin d'éviter de futures crises (Libaert, 2018).

1. Le scandale d'Haïti, une crise ?

Maintenant que différentes caractéristiques de la crise ont été mises en évidence, nous pouvons nous demander si le scandale d'Haïti peut être considéré comme une crise. Cet événement a été, comme expliqué plus haut, nommé « crise » dans les médias à plusieurs reprises. S'il s'agit d'une crise pour les médias, on peut se demander s'il est également considéré en tant que

tel par Oxfam en Belgique. Ainsi, nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- Le scandale d'Haïti est-il considéré comme une crise par les membres d'Oxfam ?
- Les caractéristiques mises en évidence dans cette recherche correspondent-elles au scandale d'Haïti ?

Ces deux questions servent de base à l'élaboration de l'hypothèse suivante :

- Un exemple de ce qu'est la communication de crise selon Oxfam est la communication ayant pour sujet le scandale d'Haïti.

Si le scandale d'Haïti est une crise pour Oxfam, alors la communication suite au scandale d'Haïti pourrait être un exemple de ce qu'est la communication de crise pour cette organisation. Sur la base de cet exemple, nous pourrions alors établir une première description de ce qu'est la communication de crise pour l'organisation, et une première piste de réponse à la question de départ de cette recherche pourrait être établie. Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous devons la soumettre, ainsi que les questions formulées plus haut, à des membres de l'organisation. Effectivement, des membres internes d'Oxfam en Belgique seront plus à même de traduire sa vision de ces concepts. Il est difficile d'établir nous-même si le scandale d'Haïti a été prévisible ou non, ou encore s'il a eu un impact sur les activités, les valeurs, les parties prenantes ou la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans la partie empirique, des entretiens semi-directifs seront réalisés afin de récolter les perceptions qu'ont les membres de l'ONG sur ces questions. L'hypothèse et les questions formulées ici feront alors l'objet de questions dans le guide d'entretien servant de base à la réalisation des interviews.

III. Chapitre 2 : La communication de crise dans la littérature

Après nous être intéressés à la crise, nous explorons, dans cette partie, la manière dont la communication de crise est abordée dans la littérature. Notre question de recherche portant sur la communication de crise des ONG, il est

essentiel de comprendre en quoi consiste ce type particulier de communication.

Dans un premier temps, ce sont les définitions et fonctions de la communication de crise qui seront abordées. Ensuite, nous chercherons à savoir comment cette communication est concrètement mise en place, et nous verrons que certains chercheurs ont mis en évidence des étapes dans l'organisation de la communication de crise. Après cela, ce sont les stratégies de communication de crise mises en évidence par les chercheurs qui seront exposées. Enfin, le point de vue d'un professionnel de la communication de crise sera analysé. A la fin de cette partie, les éléments permettant d'apporter une piste de réponse à notre question de recherche « Qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam ? » seront mis en évidence dans une conclusion, où des hypothèses seront formulées.

A. Définitions de la communication de crise

S'il existe de nombreuses approches et définitions de la crise, c'est aussi le cas pour la communication de crise. Dans le cadre de ce mémoire, trois définitions de la communication de crise seront retenues : celles d'Arlette Bouzon, de Thymothy Coombs, et enfin, de Michel Cros et Sophie Gauthier-Cros. Ce choix a été fait, premièrement, dans un souci d'exclusivité. Parcourir toutes les définitions possibles de la communication de crise est difficilement réalisable dans le cadre de ce mémoire. Ensuite, ces trois auteurs sont des chercheurs, et leurs travaux sur la communication de crise ont été effectués dans un cadre académique, ce qui en fait une source d'information privilégiée pour ce mémoire.

Arlette Bouzon explique dans ses travaux sur la communication de crise que « la crise s'accompagne en général d'une crise de l'information ». Elle ajoute « qui ne maîtrise pas l'information, ne maîtrise pas la crise » (Bouzon, 1999). Pour elle, la communication de crise « concerne l'ensemble des actions de communication qui accompagnent la crise que cela soit avant, pendant ou après celle-ci » (Bouzon, 2001). Pour Michel Cros et Sophie Gauthier-Cros,

la communication de crise commence au moment où un dérèglement a lieu dans une organisation et que celui-ci l'empêche d'atteindre ses objectifs. Le rôle de la communication de crise serait de développer un avantage concurrentiel à travers la gestion de cette crise (Cros, 2015). Selon Coombs, la communication de crise peut se définir comme la collecte, le traitement et la diffusion de l'information requise pour faire face à cette crise. Elle est l'essence même de la gestion de crise, et a son importance durant chaque période de la crise, qu'il va diviser en trois phases : la pré-crise, la crise et la post-crise (Coombs, 2010).

L'information est donc, comme le souligne Bouzon, centrale dans la crise. La maîtriser serait la clef de la maîtrise de cette crise. D'ailleurs Coombs estime qu'elle est l'essence même de la gestion de la crise. Michel Cros et Sophie Gauthier-Cros mettent en exergue le rôle que peut jouer la communication de crise non seulement pour gérer la crise, mais aussi pour créer un avantage concurrentiel pour l'organisation. On retrouve également chez Bouzon et Coombs trois phases qui ont lieu avant, pendant et après la crise. Selon eux, la communication se déroule tout au long de ces trois phases. Pour Michel Cros et Sophie Gauthier-Cros cependant, la communication de crise débute dès le moment du « dérèglement » pour l'organisation.

B. Organisation de la communication de crise

Cette première analyse de définitions de la communication de crise donne déjà quelques clés pour appréhender ce concept, comme l'importance de l'information ou la temporalité avec les trois phases développées par Coombs. Mais comment la communication de crise est-elle organisée, mise en place ? Dans cette partie, nous verrons que certains chercheurs ont dégagé des étapes qui définissent l'organisation de la communication de crise. L'organisation de la communication de crise est entendue ici comme la manière dont la communication de crise est mise en place.

1. Le cycle de vie de la crise de Coombs

Coombs, dans ses travaux, définit les phases mentionnées plus tôt (pré-crise, crise et post-crise) et précise la manière dont la communication se déroule

dans chacune de ces trois périodes. Son approche de la communication de crise s'articule autour de ces trois phases, qui déterminent les priorités de la communication tout au long du cycle de vie de la crise.

La pré-crise est la période précédant la crise, durant laquelle la collecte d'informations, la formation du personnel et la préparation vis-à-vis de crises potentielles sont essentielles (Coombs, 2010). Selon lui, une organisation doit se montrer proactive, détecter les signes d'avertissement des crises et prendre des mesures pour les prévenir. Cette préparation implique le développement d'un plan de gestion de crise. Arlette Bouzon ajoute que « la meilleure réponse de l'organisation touchée à la crise, si elle ne peut l'éviter, c'est de bien s'y préparer » (Bouzon, 1999). D'autre part, cette préparation à la crise permettrait de rassurer l'organisation une fois la crise effective (Brunet, Thiry, 2012).

La crise en elle-même est la phase durant laquelle le phénomène de crise survient, déclenché par un événement marquant. Cette étape peut se diviser en deux parties : la reconnaissance de la crise et la maîtrise de la crise. La reconnaissance, c'est l'identification du phénomène survenant comme une crise, et la maîtrise, c'est la réponse à celui-ci sous forme d'actions de communication. Durant cette phase, la communication avec les parties prenantes est d'une importance critique (Coombs, 2012). Finn Frandsen et Winni Johannsen, professeurs de communication et chercheurs à l'Université d'Aarhus, parlent de cette étape comme du moment où l'organisation amorce sa stratégie de contrôle des dégâts. Pour eux, l'attention de l'organisation doit être fixée sur la coordination. Le principal objectif des responsables de la gestion de crise est d'activer le plan de gestion préparé en amont. À ce moment-là, la prise de décision se fait dans un cadre plus complexe et dans un laps de temps plus court qu'à l'accoutumée. C'est entre autres pour cette raison que la préparation en amont, durant la phase de la pré-crise, est importante afin de pouvoir mettre en place un mécanisme de prise de décision rapide dans l'organisation ainsi qu'une équipe de personnes habilitées à communiquer sur ces décisions de manière claire (Frandsen et Johannsen, 2017). Coombs nomme cette étape « réponse » : en effet, les parties prenantes de l'organisation vont être amenées à se poser des questions à la suite d'un

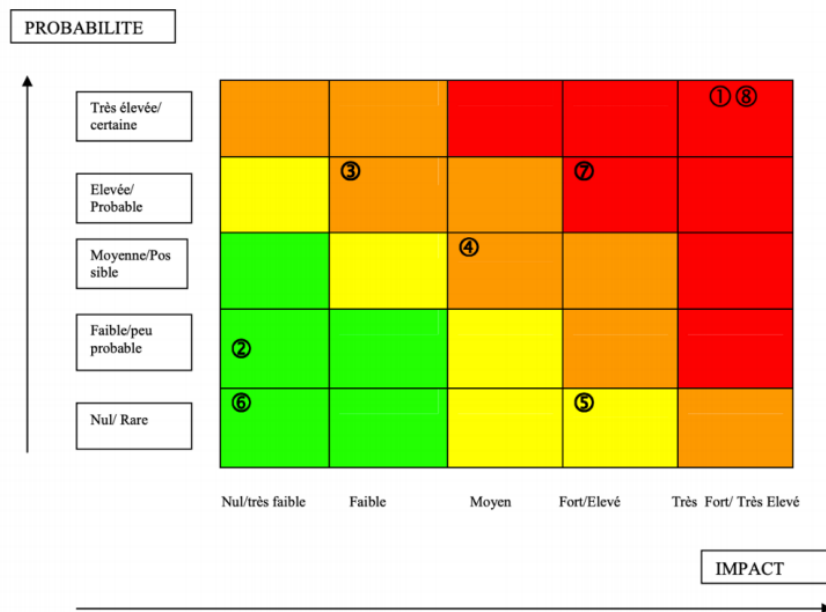
« vide d'informations créé par la crise ». Cette étape se termine quand la crise est considérée comme résolue (Coombs, 2014). L'organisation est de ce fait amenée à fournir des réponses à ses parties prenantes de manière rapide, claire et pertinente (Coombs, 2014). Si l'organisation ne fournit pas ces informations, le vide créé par la crise se remplira naturellement avec les informations véhiculées par les médias ou d'autres sources, et des informations incorrectes pourraient ainsi être diffusées (Lahti, 2015). Réagir rapidement avec des réponses claires permettrait donc d'éviter une éventuelle fuite de fausses informations concernant l'organisation. En effet, de fausses informations pourraient ternir l'image de l'organisation et la faire passer pour incohérente ou incompétente (Lahti, 2015). La recommandation de Timothy Coombs (2014) est donc d'éviter les incohérences en communiquant un seul et même message. Il est donc essentiel de répondre aux interrogations engendrées par la crise dans des délais brefs et de manière claire en unifiant le message communiqué par l'organisation.

Enfin, la post-crise se déroule une fois la période de crise résolue (Coombs, 2014). Il s'agit à ce moment-là de gérer les effets de la crise maintenant passée. Dans un premier temps, l'organisation va devoir évaluer et analyser la crise. Cette évaluation peut se faire, par exemple, via des études quantitatives ou qualitatives mesurant les dégâts financiers de la crise. Elle a pour but d'apporter des réponses à des questions telles que : les actions mises en place durant la phase de réponse ont-elles été suivies par des résultats positifs et concrets ? Quelles ont été les réactions des parties prenantes face à la communication adoptée lors de la crise ? Est-ce que la coordination entre les différentes équipes a été assez productive ? (Frandsen et Johannsen, 2017). En fonction des résultats de cette évaluation, l'organisation pourra tirer des leçons de la crise passée et mettre en place de nouvelles mesures pour faire face aux crises à venir.

2. Bouzon et la cartographie des risques

Comme cité plus haut, la préparation à la crise paraît importante dans la réponse d'une organisation à celle-ci. Bouzon va ainsi mettre en avant un outil d'anticipation des crises : la cartographie des risques. La cartographie des

risques a pour but d'établir une liste la plus complète possible des risques pouvant subvenir et déclencher des crises. Mais comment définir le risque ?



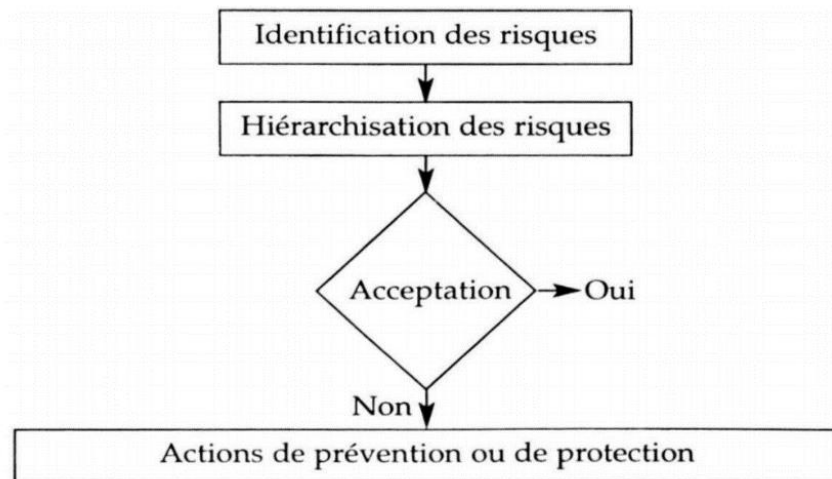
Si on veut en établir une cartographie, il est important de bien comprendre cette notion et ce qu'elle englobe. Ainsi, le risque peut être défini comme une notion de danger dont on entend se prémunir, un danger éventuellement connoté d'un jugement de valeur (Debia & Zayed, 2003). La cartographie des risques prend alors la forme d'une matrice séparant les risques en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance (Bouzon, 1999).

Figure 1: La matrice des risques
Source: The Global Risks Landscape, World Economic Forum, 2016

Cette identification et classification de risques peut prendre la forme d'une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, et peut aussi se baser sur les crises précédentes que l'organisation aura éventuellement subies: les conséquences des crises passées pourraient ainsi aider à déterminer les risques des crises futures (Cros, Gaillard Cros, 2015). Bouzon propose en outre de distinguer risques potentiels et risques avérés, qui requièrent respectivement de la précaution et de la prévention (Bouzon, 1999). Le risque est ainsi « indissociable d'un impératif de prévention ou de protection » (Bouzon, 2001). Bouzon approfondit cette notion en ajoutant que « le principe de précaution peut ainsi être considéré comme un mode d'action et de décision dans un contexte de grande incertitude, exigeant la mise en

œuvre de mesures proportionnées à la gravité du risque, même si celui-ci n'est que potentiel » (Bouzon, 2001).

Une fois les risques identifiés, les membres de l'organisation vont choisir d'accepter ou non la prise de ces risques. Dans le cas où ils n'acceptent pas



de prendre un risque, ils vont mettre en place des actions qui interviennent sur les potentielles causes de ces risques, afin soit qu'ils ne surviennent pas, soit d'en amoindrir les effets (Bouzon, 1999). Ce processus, appelé processus de maîtrise des risques, est illustré dans la figure ci-dessous.

Figure 2: Processus de maîtrise des risques
Sources: Bouzon, Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations, Communication & Organisations n° 16, 1999

L'importance donnée à la détection et la hiérarchisation des risques est mise en avant dans ce modèle. Selon Bouzon, l'identification des risques est donc capitale dans la gestion de la crise, et la communication de crise devrait donc s'articuler autour de ces risques détectés, évalués et classés en fonction de leur gravité. On retrouve donc, dans ce modèle également, différentes étapes de l'organisation de la communication de crise : la détection des risques engendrés par la crise, leur hiérarchisation, l'acceptation, ou non, de la prise de risque et enfin, la mise en place d'actions.

C. Stratégies de communication de crise

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux stratégies de communication de crise qui ont été relevées dans la littérature scientifique.

Nous allons voir quelles stratégies de communications de crises existent et quels types de messages sont adoptés dans ces situations selon les chercheurs. Pour cela, nous nous sommes basés sur deux théories de la communication de crise issues de la recherche scientifique : l'« image restoration theory » de William Benoit et la « Situational Crisis Communication Theory » de Timothy Coombs.

1. Image restoration theory

Développée par William Benoit, professeur à l'Université d'Alabama et chercheur en communication, cette théorie a pour objectif de mettre en évidence les stratégies qui peuvent être utilisées par une personne ou une organisation pour rétablir sa réputation après que celle-ci ait été endommagée par une crise.

La théorie construite par Benoit se base sur deux assomptions : la communication est une activité dirigée vers l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs, et maintenir une réputation favorable est l'un de ces objectifs (Benoit, 2015). Le fait que l'organisation soit perçue comme fautive ou coupable par les publics a également toute cette importance dans cette théorie (Benoit, 2015). La stratégie à adopter sera choisie en fonction de cette perception, de la réputation de l'organisation, de son niveau de responsabilité dans la crise et du type de crise. Pour construire sa théorie, Benoit s'est inspiré des réflexions apportées dans d'autres théories, dont la « Theory of Analog », développée par Rosenfield en 1968, la « Theory of Apologia » (Linkugel's & Ware, 1973), et la « Theory of goals and purification » (Burke, 1969). Il se base également sur plusieurs cas de crises impliquant des organisations afin d'analyser les stratégies choisies par celles-ci pour la restauration de leur image. Parmi les cas analysés, on peut citer la crise de Dow Corning, entreprise d'implants mammaires dont les implants ont été rappelés par manque de sécurité ; et USair, après le crash d'un de leurs avions (Benoit, 1997).

Ce travail lui permet de mettre en lumière cinq stratégies possibles de restauration de l'image employées par les organisations en crise. La première, la stratégie de déni, consiste à ignorer la crise ou à accuser une autre

organisation d'en être à l'origine. La seconde, la stratégie de fuite des responsabilités, consiste à justifier la crise en diminuant la responsabilité de l'organisation dans celle-ci. Pour cela, l'organisation peut, par exemple, déclarer que la crise résulte d'un accident qu'il a été impossible d'éviter, ou que les actions qui ont mené à la crise étaient le fruit de bonnes intentions. La troisième stratégie, la stratégie de réduction de l'offense, a pour objectif de réduire le sentiment négatif envers l'organisation induit par la crise. Pour cela, l'organisation peut minimiser la gravité des impacts de la crise ou tenter de la replacer dans un contexte qui justifie ou amoindrit la gravité de ces impacts. La quatrième stratégie est la stratégie des mesures correctrices, qui consiste à admettre la responsabilité de l'organisation dans la crise et annoncer une réparation ou correction de ce qui a amené à cette situation. Enfin, la dernière stratégie, la stratégie de dégradation, consiste à admettre la faute commise et demander pardon (Benoit, 1997).

Timothy Coombs émet, dans ses travaux, des recommandations pour les stratégies de communication crise des organisations basées sur ces recherches. Ainsi, il recommande aux organisations d'admettre leur faute directement si elles sont coupables, de mettre en place des actions afin de corriger cette faute, et de communiquer sur leurs actions. Pour lui, c'est la stratégie dite de dégradation qui serait la plus efficace (Coombs, 2002), stratégie appelée « Mortification » dans la langue originale. En outre, Coombs ajoute que cette théorie a selon lui deux grandes limites : elle n'envisage pas l'image¹⁶ comme dynamique et comme constituée dans l'esprit des parties prenantes, mais comme figée construite entièrement par les organisations elles-mêmes. Selon lui, il serait impossible de reconstruire une image telle qu'elle était avant une crise : elle resterait altérée de manière permanente (Coombs, 2002).

La théorie de restauration de l'image et les recommandations qu'en tire Timothy Coombs offrent une nouvelle perspective sur les prescriptions des scientifiques en cas de crise. Ici, le rôle de l'organisation dans la crise a toute

¹⁶ L'image est entendue ici comme l'ensemble des perceptions d'une organisation dans le chef de ses parties prenantes (Keller, 1993).

son importance, et c'est un aspect qui est présent également dans la théorie de la communication de crise situationnelle (situational crisis communication theory). Le fait que l'organisation reconnaisse immédiatement sa faute lorsqu'elle est avérée est primordial pour Coombs.

2. Situational Crisis Communication Theory

La Situational Crisis Communication Theory, développée par Timothy Coombs, fournit un cadre pour prévoir des stratégies de communication efficaces en fonction de la menace que la crise représente pour la réputation de l'entreprise. Pour cela, la menace envers la réputation est mesurée en fonction d'un « niveau d'attribution des responsabilités » : on va tenter de déterminer dans quelle mesure on attribue la responsabilité de la crise à l'organisation. Trois facteurs vont déterminer ce niveau d'attribution : le type de crise, la réputation précédant la crise et les antécédents de crise (Coombs, 2012). La SCCT (Situational Crisis Communication Theory) propose un plan suivant plusieurs étapes dont le but est d'évaluer l'ampleur de la menace faite à la réputation de l'organisation, pour pouvoir, par après, sélectionner les stratégies de communication de crise les plus pertinentes possibles.

La première étape consiste à déterminer le type de crise. Dans le cadre de ce chapitre, c'est la typologie des crises développée par Coombs qui servira de référence. Introduite pour la première fois en 1995, elle compte depuis 1999, année de sa dernière version, neuf types particuliers de crises classés en trois catégories : les crises accidentelles, lesquelles sont perçues comme non intentionnelles de la part de l'organisation ; les crises prévisibles, perçues comme évitables, et enfin, les crises dans lesquelles l'organisation est perçue comme victime, qu'elle n'aurait pas eu le pouvoir d'éviter même si elle en avait eu la volonté (Coombs, 2012). Dans les crises accidentelles, on retrouve par exemple les rappels de produits causés par des erreurs techniques. L'erreur, qui n'est pas du fait humain, peut engendrer un problème au niveau des produits d'une entreprise.

Dans les crises prévisibles se trouvent les accidents de causes humaines : une erreur humaine engendrant un rappel de produit ou une décision prise résultant en un danger pour certaines des parties prenantes. Enfin, parmi les

crises dans lesquelles l'organisation est perçue comme victime, on retrouve par exemple les désastres naturels ou les vols faits à l'organisation. C'est de la détermination du type de crise va découler la stratégie à adopter (Coombs, 2012).

Ensuite, la deuxième étape est d'analyser les éventuels antécédents de crise de l'organisation. Si l'organisation a déjà subi une crise par le passé, il est possible que sa réputation en souffre par la suite. Pour Coombs, une réputation défavorable avant la crise augmente le risque de voir la réputation de l'organisation se détériorer, peu importe le type de crise (Coombs, 2012). Ainsi, si une organisation souffrant d'une réputation défavorable subit une crise dont elle n'est pas la cause (crise où l'organisation est considérée comme victime), sa renommée risque néanmoins de subir les conséquences de cette crise, là où une meilleure réputation de départ lui aurait permis d'éviter des dommages.

La troisième étape est de sélectionner la stratégie de communication de crise à adopter. Comme expliqué plus haut, donner des informations précises dans des délais courts est important lors d'une crise (Coombs, 2010). L'organisation sera amenée à donner deux types d'informations à ses parties prenantes : les informations instructives, qui fournissent des consignes sur comment se protéger des dégâts de la crise et sur la façon dont les activités de l'organisation vont continuer, et l'information d'adaptation. L'information d'adaptation comprend l'expression de la sympathie et de l'inquiétude, l'information de base sur la crise (qui, quoi, quand, où et pourquoi) et la communication sur les actions correctives de la part de l'organisation pour résoudre le problème et pour éviter une autre crise (Coombs, 2012). Après avoir communiqué les informations d'instruction et d'adaptation, l'organisation va pouvoir s'interroger sur les stratégies de rétablissement de sa réputation. Coombs propose ainsi un regroupement de dix stratégies de rétablissement de la réputation qui peuvent se placer sur un continuum allant de « défensif » à « accommodant ». Ces stratégies peuvent se diviser en quatre catégories ou postures adoptées par l'organisation : le déni, la minimisation, la reconstruction et le renforcement (Coombs & Holladay, 2010).

Enfin, un dernier aspect de cette théorie est que, selon elle, la crise, ainsi que la communication de crise, ont des conséquences sur les comportements et les émotions des parties prenantes. Ainsi, plus la responsabilité de la crise est attribuée à l'organisation dans le chef des parties prenantes, plus leurs comportements et émotions envers l'organisation seront négatifs (Coombs, 2014). Elles pourraient ainsi ressentir de la colère envers l'organisation ou, par exemple, s'il s'agit d'une entreprise marchande, refuser d'acheter ce qu'elle produit (Coombs et Holladay, 2012).

Dans cette théorie, c'est la manière dont le type de crise, la réputation de l'organisation et la responsabilité de l'organisation influencent la réponse à la crise qui est mise en exergue. Avant toute décision en ce qui concerne sa stratégie, l'organisation doit comprendre l'état de sa réputation et la manière dont elle est perçue par ses parties prenantes. Les notions de parties prenantes et de réputation¹⁷ sont très importantes dans ce modèle.

D. La communication de crise pour un professionnel de la communication

Pourquoi s'intéresser aux recommandations des professionnels de la communication ? Jusqu'ici, c'est la notion et les stratégies de communication de crise issues de la littérature scientifique qui ont été analysées. Dans le cadre de ce mémoire qui a pour objectif de comprendre la spécificité de la communication de crise pour les ONG, il apparaît que s'intéresser à la manière dont ces professionnels perçoivent la communication de crise peut apporter des éléments intéressants pour trouver une réponse à notre question de recherche. En effet, les organisations rencontrant des crises auraient tendance à faire appel à des professionnels pour y apporter une solution (Heiderich & Maroun, 2014). Il est donc possible que la communication de crise, pour les ONG, soit influencée par la manière dont les professionnels de la communication de crise l'envisagent et par les solutions qu'ils y apportent.

¹⁷ Dans ce mémoire, la réputation est entendue comme « l'opinion bonne ou mauvaise que se font les différents publics d'une organisation à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, connaissances et impressions construits à partir d'un ensemble d'items véhiculés par l'organisation » (Boistel, 2014).

Dans cette dernière partie, nous allons analyser les recommandations d'un professionnel de la communication, Thierry Libaert.

Pour ce dernier, la communication de crise se base sur la mise en place d'un plan de communication de crise construit au préalable au sein de l'organisation, et comprenant les outils de communication à privilégier, les messages à diffuser et les intervenants qui seront amenés à prendre la parole publiquement. Il souligne l'importance de mettre en place des messages à diffuser par l'organisation avant la crise, car, selon lui, il serait difficile de mettre en place des messages pertinents de manière sereine en situation de crise (Libaert & al, 2018). Il ajoute également qu'il est normal que ces messages ainsi que l'intégralité du plan de communication soient modifiés au fil du temps et de la crise. Selon lui, tout message devra comprendre une prise de responsabilité de l'organisation par rapport à la crise, ainsi que des engagements pour le futur, tout en démontrant de la transparence (Libaert & al, 2018). Thierry Libaert mentionne également les différents outils de communication de crise qui s'offrent aux organisations, parmi lesquels il met en évidence les communiqués de presse, dossiers de presse et la veille digitale, qui sont pour lui à privilégier pour faire face à la crise (Libaert & al, 2018). En effet, il est important pour l'organisation de maîtriser l'information diffusée dans les médias en situation de crise ainsi que de pouvoir apporter des réponses précises aux questions des personnes ou autres organisations impliquées dans la crise (Libaert & al, 2018). Le communiqué de presse est un document adressé aux médias abordant un sujet particulier. Le dossier de presse, plus complet, visera à donner une information plus précise aux médias et aux autres parties prenantes de l'organisation. La veille digitale consiste en la surveillance des réseaux en ligne d'une organisation par le biais desquels elle est susceptible de recevoir des questions de la part de ses parties prenantes. Lors de la préparation à la crise, le média training a aussi son importance. Il consiste à entraîner un ou plusieurs intervenants à la prise de parole dans les médias (Libaert & al, 2018). Ainsi, la préparation, la prise de responsabilité de l'organisation dans la crise et le choix des supports de communication ont, selon ce professionnel, toute leur importance dans la communication de crise.

E. La communication de crise : conclusion

De cette section consacrée aux travaux sur la communication de crise, on retiendra que la communication de crise est, pour certains chercheurs, liée à la gestion de crise. Pour Coombs par exemple, elle est au centre de la gestion de crise. Selon Bouzon, la communication lors d'une crise est essentielle, car maîtriser l'information, c'est maîtriser la crise. Pour eux, la communication de crise est donc une manière de minimiser les impacts que la crise peut avoir. Pour Cros, la communication de crise serait, en outre, un moyen de faire gagner un avantage concurrentiel à une organisation. Non seulement la communication permettrait de faire face à la crise, mais elle permettrait également d'en retirer des opportunités.

Nous avons ensuite analysé des théories de la communication de crise développées par des chercheurs. Celles-ci, bien que nombreuses, peuvent être résumées en quelques points. Premièrement, on trouve que dans les travaux Bouzon et Coombs, la communication de crise s'organise en étapes. Selon Coombs, il y en a trois : une qui précède la crise, consacrée à l'évaluation des risques dus à la crise, une qui a lieu durant la crise, et qui consiste le plus souvent à tenter de minimiser ses impacts négatifs par la communication, et enfin, une étape postérieure à la crise, qui comprend la mise en place de procédés visant à éviter de futures crises. Bouzon met en évidence quatre étapes : la détection des risques engendrés par la crise, leur hiérarchisation, l'acceptation ou non de la prise de risque, et enfin, la mise en place d'actions.

Deuxièmement, les chercheurs vont mettre en évidence la nécessité de donner des informations précises aux publics, ou aux parties prenantes, concernés par la crise. Bouzon souligne la centralité de l'information dans la crise, et Coombs parle d'un vide d'information engendré par la crise. Pour le remplir, l'organisation concernée se doit de communiquer des informations exactes et cohérentes auprès de ses parties prenantes. Troisièmement, nous avons observé les différentes stratégies de communication de crise relevées par les chercheurs. Coombs et Holladay mettent en évidence les 4 stratégies que sont le déni, la minimisation, le renforcement et la reconstruction. Benoit va parler, pour sa part, de stratégie de déni, de fuite des responsabilités, de réduction de

l'offense, de mesure correctrice et de dégradation. Il est intéressant de constater les similitudes entre ces stratégies. Pour les deux auteurs, la première consiste à nier, pour une organisation, sa responsabilité dans la crise et la seconde à minimiser la crise en tentant de réduire, par exemple, la faute dont est accusée l'organisation. Le renforcement de Coombs et la dégradation de Benoit peuvent aussi être tous deux compris comme un mea culpa de l'organisation, qui se rend responsable de la crise. Enfin, la reconstruction de Coombs et les mesures correctrices de Benoit peuvent être également comprises comme une volonté de la part de l'organisation de communiquer sur des mesures mises en place pour éviter qu'un cas de crise ne ressurgisse dans le futur. Enfin, nous avons remarqué que du point de vue de Thierry Libaert, professionnel de la communication, le fait que l'organisation assume sa responsabilité dans la crise est essentiel. Ensuite, pour lui, l'organisation doit se préparer à l'éventualité d'une crise en choisissant à l'avance les messages qu'elle souhaite communiquer et les supports qu'elle va utiliser. Durant la crise, la communication avec les médias et le fait d'apporter des réponses aux interrogations des personnes impliquées sont eux aussi particulièrement importants.

L'objectif de cette recherche étant de trouver une réponse à la question « qu'est-ce que la communication de crise chez Oxfam ? », nous pouvons utiliser les conclusions de cette partie pour ouvrir d'autres pistes de réflexion. Ainsi, nous pouvons nous demander si, pour Oxfam, la communication de crise est un processus qui se divise en plusieurs étapes, comme l'ont souligné certains chercheurs. Il est également intéressant de s'interroger sur l'importance de l'information également remarquée par les scientifiques. L'information et son exactitude sont-elles également centrales lors de la communication de crise chez Oxfam ? Enfin, en relation avec le troisième point, nous pourrions éventuellement observer, d'après la récolte de données qualitatives, quel type de stratégie est adopté, et si cette stratégie entre ou non dans les catégories mises en évidence par Benoit et Coombs. Ces questions seront, dans la partie empirique, confrontées aux données issues de la récolte des perceptions des membres de l'ONG Oxfam en Belgique lors des entretiens semi-directifs.

IV. Chapitre 3 : les ONG, des organisations spécifiques ?

Un autre concept central de ce mémoire est celui des organisations non gouvernementales, désignées aussi par leur sigle, ONG. Comprendre la nature de ces organisations peut être d'une aide précieuse pour mieux appréhender les éventuelles spécificités de leur communication de crise. L'objectif de ce mémoire étant de répondre à la question « qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam ? » il est évident que clarifier le concept d'ONG est indispensable à la suite de la recherche.

Afin de bien comprendre ce type d'organisation, nous allons commencer par nous attarder sur leur place particulière dans notre société et dans la recherche. Ensuite, nous nous intéresserons à l'histoire de l'appellation ONG, pour mieux en cerner les origines. Par après, nous aborderons la manière dont ce terme est compris dans le sens commun, à travers la définition d'un dictionnaire, avant d'analyser les définitions et caractéristiques des ONG relevées par les chercheurs dans la littérature scientifique. Nous terminerons cette partie en synthétisant les résultats de cette recherche bibliographique ainsi qu'en proposant des hypothèses sur base de ces résultats, qui serviront de guide dans la suite de notre réflexion.

A. La place particulière des ONG dans notre société contemporaine et dans la recherche

Les organisations non gouvernementales, selon Denis Chartier et Sylvie Ollitrault, ont une place bien particulière dans notre société actuelle. Elles incarneraient une société civile internationale, un espoir de redéfinition de nos systèmes politiques, une réponse face aux nombreux changements caractéristiques de notre époque aux niveaux social, climatique ou encore économique (Charlier & Ollitrault, 2005). D'autres auteurs vont également les décrire comme des acteurs importants dans notre société contemporaine, jouant par exemple un rôle déterminant dans la globalisation en tant que représentantes de la société civile internationale (Abélès, 2008). Elles constitueraient aussi un contre-pouvoir face aux puissances économiques et

étatiques, de par leur capacité à nuire à la réputation des entreprises et la confiance que leur accordent les citoyens (Drullion, 2005). De plus, les ONG susciteraient depuis les dernières années un intérêt grandissant dans la recherche scientifique (Martens, 2002), et ce dans plusieurs domaines. En sociologie, par exemple, elles sont abordées pour comprendre les mouvements sociaux à l'échelle internationale (della Porta et al., 1999). Dans le domaine des relations internationales, elles sont étudiées pour comprendre dans quelle mesure des acteurs non gouvernementaux ont un impact sur la politique mondiale (Risse-Kappen, 1995).

Pourtant, malgré cette place particulière qu'ont les ONG dans notre société, et l'intérêt de la communauté scientifique pour ce sujet (Martens, 2002), la définition du terme « organisation non gouvernementale » demeure problématique : elle ne fait l'objet d'aucun consensus chez les chercheurs (Cohen, 2004), et seuls quelques auteurs s'attachent à tenter de définir ce qui rend les ONG différentes des autres organisations.

B. « ONG », un terme englobant différents types d'associations

Selon Feyzi Ismail et Sangeeta Kamat, respectivement chercheurs à l'Université de Londres et à l'Université du Massachusetts, la définition d'ONG proposée par la banque mondiale, serait assez large pour englober la plupart des églises. La définition donnée par l'Organisation mondiale du commerce serait, elle aussi, large, et pourrait donc comprendre les groupes de lobby industriels, comme l'Association des banquiers suisses, comme une ONG (Ismail & al, 2018). Le terme ONG, ou NGO en anglais, est aujourd'hui perçu par certains auteurs comme trop large, car englobant, selon l'usage, des acteurs comme des entreprises multinationales (Martens, 2002). Denis Chartier et Sylvie Ollitrault, tous deux chercheurs, vont jusqu'à qualifier l'organisation non gouvernementale d'« objet non identifié », en soulignant la « diversité et la confusion » quant à la définition de ce concept dans la recherche scientifique (Chartier & Ollitrault, 2005).

Au vu des éléments apportés ci-dessus, le concept d'ONG paraît difficile à définir. Comment, alors, distinguer les ONG des autres organisations ?

Comment comprendre ce que représente la communication de crise pour les ONG si le concept même d'ONG est indéfini et trouble ?

Dans les prochaines parties, nous tenterons d'éclaircir ces points. Pour cela, l'origine du mot « organisation non gouvernementale » sera abordée. Ensuite, les définitions et/ou caractéristiques des ONG mises en avant par des chercheurs issus de différentes disciplines (sociologie, politique, etc.) seront analysées, afin de comprendre si, finalement, il est possible de distinguer ce type d'organisation des autres et si oui, de quelle manière.

C. Histoire et origine de l'appellation « ONG »

Certains auteurs, comme Gregor Stangherlin, s'intéressent à l'origine des organisations non gouvernementales dans des mouvements sociaux comme les mouvements de charité philanthropique, ou encore les mouvements anti-esclavagistes aux États-Unis. Ces mouvements, nés d'une volonté de lutte contre les difficultés rencontrées par la population, représentent pour l'auteur les premières générations d'organisations non gouvernementales (Stangherlin, 2001). Ce n'est cependant que plus tard que le terme « organisation non gouvernementale » ainsi que son sigle, ONG, est entré en usage. En effet, ils trouveraient leurs origines à la fin de la Seconde Guerre mondiale, en 1945, lorsque la charte des Nations unies est adoptée (Martens, 2002). On y fait alors référence dans l'article 71 de la série de dispositions consacrées au conseil économique et social. Les ONG y sont alors désignées comme suit :

« Des associations privées de nationalités diverses, impliquées dans le traitement d'un certain nombre de questions économiques et sociales traditionnellement dévolues aux politiques de coopération publique. » (Quéinnec, 2003).

Elles ont à ce moment-là un rôle consultatif au sein des Nations unies.

Pour préciser l'identité de ces associations, certains critères ont été ajoutés par la suite dans la charte : elles ne devaient pas être commerciales et avoir un statut international, c'est-à-dire mener des actions en dehors de leur pays d'origine. Par ailleurs, elles ne pouvaient pas être issues d'accords inter-

gouvernementaux (Martens, 2002). Malgré ces différents critères, il demeurerait encore difficile de distinguer clairement ce type d'organisation des autres. Par la suite, un nouveau critère a été mis en place, celui de l'utilité sociale. Ainsi, ces organisations trouvent leur légitimité dans la justice et l'universalité des causes qu'elles défendent (Sgard, 2004).

D. Les ONG dans le sens commun

Pour tenter de comprendre le concept d'ONG, il est possible de commencer, comme dans le chapitre précédent abordant la crise, par une définition issue d'un dictionnaire : celle-ci permettra une première approche du concept en s'intéressant à sa signification dans le sens commun. Dans le Larousse en ligne, l'organisation non gouvernementale est définie comme suit :

« Organisation internationale qui n'est pas créée par voie d'accords intergouvernementaux. Les objectifs concernent, notamment, l'aide au tiers-monde et son financement n'est pas d'origine étatique. » (Larousse en ligne, 2020).

Selon cette définition, les ONG sont des organisations à échelle internationale. Ainsi, les associations nationales d'aide à la pauvreté ne seraient pas des ONG. En ce qui concerne les objectifs de ces organisations, cette définition reste vague en ne décrivant qu'un type d'activité, « l'aide au tiers-monde ». D'autre part, une organisation non gouvernementale n'est pas subventionnée par l'État. Selon cette définition, l'organisation Oxfam Solidarité ne serait donc pas une ONG : en effet, elle bénéficie de subsides de la part des différents gouvernements belges ainsi que de l'Union européenne⁴. Oxfam solidarité s'auto-définit pourtant comme une ONG et est reprise dans la liste des ONG belges de l'Acodév, fédération rassemblant les ONG agréées par le ministère de la Coopération au développement¹⁸. Serait-il alors pertinent de remettre en question le statut auto-proclamé, et reconnu par les instances politiques belges, de l'organisation Oxfam Solidarité ? Il ne s'agit ici que d'un exemple basé sur une définition non scientifique. Mais il sera

¹⁸ Source disponible sur : <https://www.acodev.be/acodev/lorganisation-et-la-structure>. Page consultée le 12 avril 2021

possible d'observer au cours de cette recherche que cette définition, ainsi que beaucoup d'autres, pose un certain nombre de questions sur plusieurs points.

E. Définitions et caractéristiques des ONG

Julie Rijpens, ancienne chercheuse en sciences sociales à l'Université de Liège, a tenté, dans ses recherches, de mieux comprendre ce type d'organisation en relevant les caractéristiques communes. Selon elle, les ONG ont pour points communs de poursuivre un objectif non lucratif et sont composées de personnes regroupées au sein d'une structure permanente. Au niveau juridique, elles sont indépendantes des gouvernements et sont autonomes dans la décision et l'exécution de leurs actions. Elles sont, de manière générale, présentes au niveau international et peuvent avoir des sources de financement variées et des activités différentes. Enfin, chaque ONG est singulière, en fonction de son contexte organisationnel (Rijpens, 2008).

Samy Cohen, politologue, définit cette notion dans son acception originelle et la plus répandue, comme suit : « Une association de solidarité internationale, à but non lucratif, apolitique, pétrie de valeurs humanistes et indépendante des États. » (Cohen, 2004). Selon lui, la plupart des ONG naissent de l'initiative de personnes privées. Il cite comme exemple Oxfam, qui a été créée par deux universitaires et un homme d'affaires. Il ajoute cependant que cette définition ne représente plus aujourd'hui qu'une minorité d'ONG.

Margaret Karns, professeure de sciences politiques à l'Université de Dayton a proposé une définition de l'organisation non gouvernementale dans l'*Encyclopaedia Britannica*. Selon cette auteure, une organisation non gouvernementale serait un groupe d'individus ou d'organisations qui n'est habituellement rattaché à aucun gouvernement, formé dans le but de fournir des services ou de défendre une politique publique. Elle indique que certaines ONG ne sont pas des organisations à but non lucratif, même si ce n'est pas le cas pour la plupart d'entre elles. Les problèmes que ces organisations abordent englobent différents aspects de la préoccupation humanitaire,

comme les droits humains, le réchauffement climatique ou encore le secours aux sinistrés de catastrophes naturelles. Pour elle, les activités de ces organisations peuvent être locales, nationales ou internationales. Leurs sources de financement peuvent être diverses, et venir de dons privés, de fonds issus d'organisations internationales ou de gouvernements. Elles peuvent également avoir différentes fonctions : elles fournissent une expertise et une source d'informations aux gouvernements et aux organisations internationales (comme dans la définition des ONG établie par les Nations unies). Les ONG peuvent varier considérablement, que ce soit au niveau de leur taille, de leur structure d'organisation et de l'approche qu'elles adoptent pour mener à bien leurs actions. Mais, selon Margaret Karns, elles partagent une conviction fondamentale selon laquelle les individus, en travaillant ensemble autour d'un même principe ou d'une même valeur, peuvent participer à la résolution de problèmes humanitaires et environnementaux en s'organisant via le transfert d'informations et l'usage de stratégies politiques (Karns, 2004).

Anne Le Naëlou, chercheuse en sociologie, tente de définir l'organisation non gouvernementale à travers un prisme particulier : celui de la profession. Pour elle, l'ONG est un espace public investi par des groupes appartenant à des professions qui sont constituées en dehors (médecins, vétérinaires, etc.). Ces groupes sont rassemblés autour d'un programme politique et social mobilisateur. Dès lors que ces corps de métiers se regroupent pour agir dans le domaine de la solidarité internationale, ils se donnent le nom générique d'ONG (Le Naëlou, 2004). Pour un autre auteur également, ce qui rendrait spécifique l'activité des ONG, c'est l'engagement solidaire de plusieurs professions (Freyss, 2004).

Kerstin Martens, chercheuse en sciences sociales, va, elle aussi, tenter de définir les organisations non gouvernementales d'un point de vue juridique et sociologique. Elle conclut sa recherche en déclarant que, d'après les auteurs ayant adopté ces approches, une définition comprenant les principales caractéristiques idéal-typiques des ONG peut être avancée : ce sont des organisations formelles professionnalisées, indépendantes, dont le but est de promouvoir des objectifs communs au niveau national et international

(Martens, 2002). Pour elle, les ONG trouvent leurs origines dans la sphère privée et sont indépendantes. Elles ne comprennent habituellement pas de membres officiels des gouvernements ou des institutions gouvernementales d'un pays, et leur financement provient de sources diverses. Elles travaillent à la promotion d'objectifs communs, c'est-à-dire de valeurs publiques dont leurs membres et/ou le public bénéficie. Enfin, ce sont des organisations formelles par leur structure organisationnelle, qui peut se manifester par un siège social, un règlement ou encore une équipe de dirigeants (Martens, 2002).

Philippe Ryfman va donner le nom d'ONG aux entités qui réunissent cinq caractéristiques. La première, c'est la notion d'association (entendue comme le regroupement de personnes privées) avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui. Ensuite vient la forme juridique de l'association : elle doit être à but non lucratif, selon les droits nationaux. Elle doit également être autonome face à l'État ou aux puissances privées. La même autonomie doit exister face à l'Église, aux sectes ou aux groupes criminels. Ensuite, l'ONG fait référence à des valeurs impliquant la volonté affichée d'inscrire l'action associative dans une dimension citoyenne, et ce dans un cadre démocratique. Cela fait d'elle un des segments de ce que l'on appelle la « société civile ». Enfin, elle mène des actions dans d'autres pays que son pays d'origine, où elle cherche à défendre les droits humains ou à intervenir pour la protection de l'environnement et le développement durable (Ryfman, 2009).

Selon Denis Chartier et Sylvie Ollitrault, le terme ONG ne suffit pas à constituer une catégorie d'analyse scientifique, et le manque de cadre pour comprendre ces organisations rend la recherche difficile. Certains auteurs, en tentant de les définir, effectueraient un « tri » isolant une forme idéale d'organisation militante, ce qui aurait pour inconvénient de légitimer certaines organisations au détriment d'autres. Ils vont donc mettre au point des outils de compréhension de ces organisations, basés sur une analyse de la diversité des organisations adoptant cette appellation (Chartier & Ollitrault, 2005). Ils vont mettre en lumière différents critères permettant de questionner l'objet « ONG », et permettant de mieux saisir les dynamiques politiques ou

économiques mobilisées à travers cette référence. Ces critères sont synthétisés dans le tableau suivant :

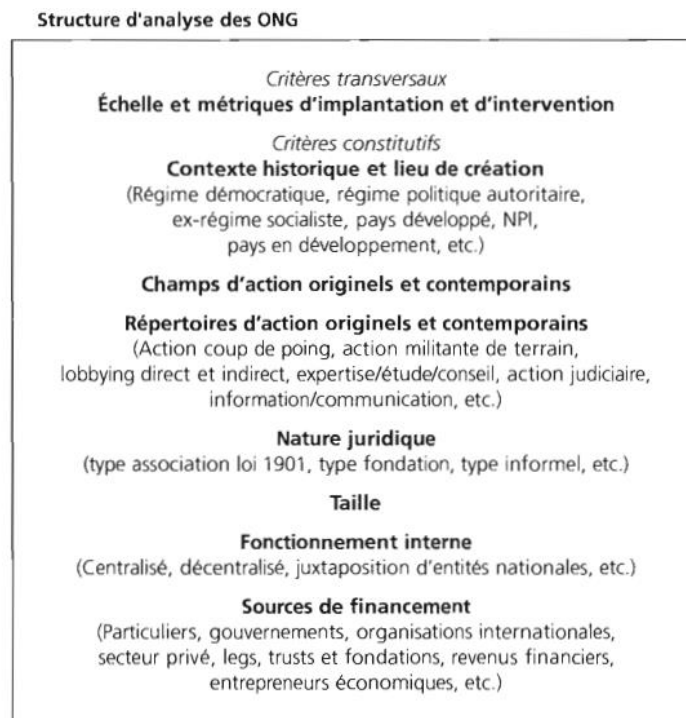


Figure 3 : structure d'analyse des ONG

Source : Chartier, D., & Ollitrault, S. (2005). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ?

Cet outil permet d'interroger ces différentes caractéristiques chez les ONG : l'échelle métrique de leur action ou implantation (ont-elles des activités à une échelle internationale ?) leur champ d'action (quelle est leur activité principale ?), leur taille (nombre d'employés), leur financement, etc. Ainsi, outre une définition, c'est une grille d'analyse que proposent Denis Chartier et Sylvie Ollitrault, avec des critères qui peuvent donc varier d'une ONG à l'autre.

F. Qu'est-ce qu'une ONG ? Conclusion

En conclusion, il est possible de dire, à la suite des lectures réalisées, que les organisations non gouvernementales sont difficiles à définir. Établir la frontière entre ce type d'organisation et les autres est une tâche à laquelle certains auteurs ont décidé de s'atteler, non sans souligner, dès le départ de leur recherche, la confusion existant autour de ce terme depuis son entrée dans l'usage (Charlier & Ollitrault, 2005).

Apparu pour la première fois en 1945 dans le traité des Nations unies, le terme « ONG » a, dès son adoption, posé question. Des critères supplémentaires ont été ajoutés à la première définition : un champ d'action international, des activités non commerciales, et une utilité sociale (Sgard, 2004). Alors reconnues par les Nations unies, elles bénéficient d'un statut consultatif vis-à-vis de l'institution (Martens, 2002).

L'objectif des organisations non gouvernementales est un élément invoqué par d'autres chercheurs pour distinguer ces organisations des autres : Margaret Karns déclare que le champ d'action des ONG touche aux préoccupations humanitaires (Karns, 2004). Anne Le Naëlou explique que ce qui fait des ONG des organisations spécifiques n'est pas une profession particulière, mais bien le fait qu'il s'agisse d'un groupe assemblé autour de préoccupations humanitaires (Le Naëlou, 2004). Samy Cohen les désigne comme des organisations pétries de valeurs humanistes (Cohen, 2004). De leur côté, Denis Chartier et Sylvie Ollitrault vont mettre dans leur outil d'analyse le critère des champs d'action originels et contemporains de l'organisation.

Le fait que ces organisations puissent être à but lucratif ou non, ainsi que la question de leur financement, font également l'objet de discussions. Dans les premiers critères fixés par les Nations unies, ces organisations devaient être non commerciales. Pour Julie Rijpens, elles poursuivent un objectif non lucratif, mais leurs sources de financement peuvent être diverses. Pour Karns, il arrive que des ONG aient des activités à but lucratif, comme par exemple la vente d'objets pour la récolte de fonds (Karn, 2004). Dans la définition du dictionnaire Larousse, il est spécifié que le financement des ONG ne doit pas être d'origine étatique alors que pour Martens, leur financement peut être, en partie, assuré par des fonds d'origine étatique, ce qui est le cas pour Oxfam en Belgique. Les sources de financement des ONG sont également un critère retenu par Chartier et Ollitrault dans leur outil d'analyse.

Un autre point abordé de manière récurrente par les auteurs est celui de l'échelle d'action des organisations non gouvernementales. À l'origine, dans la charte des Nations unies, le fait que ces organisations soient internationales

était un critère de reconnaissance des ONG. Or, on peut voir que cette situation a évolué : aujourd'hui, les ONG reconnues comme telles par les Nations unies peuvent avoir des activités internationales tout comme exclusivement nationales (Martens, 2002).

Maintenant que ces différents points ont été relevés, nous pouvons nous demander si ces caractéristiques ont une influence sur la manière dont ces organisations envisagent et organisent leur communication : ceci pourrait nous aider à, ensuite, comprendre la manière dont elles perçoivent et mettent en place la communication de crise. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine partie.

V. Chapitre 4 : La communication des ONG : quelles perspectives scientifiques ?

Du point de vue de la littérature scientifique, est-il possible de dire que la communication des organisations non gouvernementales est spécifique ? Dans la présente partie, nous allons tenter de répondre à cette question en menant une recherche bibliographique sur la communication des ONG. En effet, comprendre les éventuelles spécificités de la communication des ONG pourrait amener à trouver des pistes de réflexions pour apporter une réponse à notre question de recherche « qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam ? ».

Pour se faire, nous présenterons les principaux résultats de cette recherche en commençant par les conclusions du chercheur Thomas Heller sur la communication des ONG. Ensuite, nous nous intéresseront à deux caractéristiques de la communication des ONG qui sont mises en évidence par plusieurs chercheurs : le fait qu'elle est essentielle pour rendre des comptes aux parties prenantes et son lien avec le financement. Ensuite, nous nous intéresseront au travail d'Éric Dacheux, qui a relevé les défis que peut représenter la communication pour les ONG, avant de nous intéresser aux supports de communication de ces dernières. Enfin, certains débats dans la recherche en ce qui concerne la communication des ONG seront abordés. Nous terminerons par une conclusion reprenant une brève synthèse des

résultats ainsi que les questions et hypothèses qui en découlent et qui peuvent nous aider à trouver une réponse à notre question de recherche.

A. Thomas Heller : le faire-savoir et le savoir-faire

Selon Thomas Heller, docteur en sciences de l'information et de la communication et chercheur, la communication est essentielle aux ONG. Pour lui, l'ONG est, par sa nature d'association, une réunion de différents individus autour d'un projet commun. Pour cette raison, exister rime avec communiquer pour les ONG : elles se doivent de tenir leurs parties prenantes informées (Heller, 2013). Cela permettrait d'entretenir une relation avec les individus impliqués dans leur mission, mais aussi de créer de nouvelles relations avec les personnes qui ne sont pas informées sur l'organisation. Heller parle de « savoir-faire » et de « faire savoir » dans ses recherches, en expliquant que les deux sont essentiels pour les organisations non gouvernementales : en effet, en plus de leur expertise et de leurs actions, les ONG ont pour mission de faire connaître leurs activités auprès de différents publics ainsi que de montrer qu'elles jouent un rôle bénéfique pour la société (Anderson, 2009). Le savoir-faire est donc dépendant du faire-savoir pour ces organisations. Une ONG qui ne communique pas sur ses activités, qui n'est pas connue du public, n'est finalement pas apte à mener ses actions et sa mission à bien, car, pour fonctionner, l'ONG doit réunir des individus qui ont pour intérêt commun des valeurs humanistes et les mobiliser autour d'un projet particulier (Heller, 2013). Thomas Heller met aussi en évidence les différentes fonctions de la communication au sein de ces organisations. Pour lui, la communication des ONG a quatre fonctions : informer le grand public afin de modifier les comportements, promouvoir l'organisation afin de lui construire une image positive, mobiliser des intervenants pour mener ou soutenir ses actions et, enfin, favoriser son financement (Heller, 2013).

B. La communication pour rendre des comptes aux parties prenantes

D'autres auteurs vont mettre en évidence l'importance particulière de la communication pour les ONG. En effet, Les parties prenantes des ONG

remplissent un rôle de financeurs ou de collaborateurs vis-à-vis de celles-ci et ont, par conséquent, une influence déterminante sur la capacité d'action de ces organisations (Drucker, 1990). Or, l'intérêt de ces parties prenantes réside en partie dans leur identification aux valeurs prônées par l'organisation et leur confiance en l'organisation pour réaliser son travail et mener ses actions de manière professionnelle et efficace, dans le respect de ses valeurs (Couprie, 2012). Il est donc essentiel pour l'ONG d'effectuer des comptes rendus de son activité pour démontrer ces différents points afin de garantir l'adhésion de ses parties prenantes à son projet (Couprie, 2012).

Pour Géraldine Michel et Sophie Rieunier, la communication doit démontrer l'efficacité de l'ONG et son utilité en informant sur ses actions et en faisant appel aux émotions et à l'empathie. Pour cela, une place importante est donnée à ses valeurs dans sa communication et dans ses activités. Ces valeurs constituent un gage de crédibilité pour les ONG (Michel et Rieunier, 2007). La communication peut aussi avoir une fonction de mobilisation en suscitant l'engagement autour des objectifs et des valeurs de l'organisation. Elle est essentielle à la création d'une image¹⁹ positive de l'ONG dans le chef de ses parties prenantes. L'objectif est alors de construire une communauté réactive, qui sera apte à aider l'ONG dans sa mission à travers des dons, des signatures de pétitions ou encore la participation à des événements (Lefèvre, 2008).

Pour Florence Carion, les objectifs de la communication des associations sont de construire une image favorable qui leur permettra de se différencier des autres organisations, d'amener les individus à effectuer des dons et de susciter la réflexion chez leurs publics (Carion, 2010). La communication est indispensable à la survie de l'organisation, qui est amenée à combiner différentes techniques de communication pour répondre à ces objectifs. En plus de cela, pour offrir une image positivement connotée, les ONG se positionnent comme expertes dans leur domaine et partagent des informations précises sur leurs activités (Waisbord, 2011). Pour cela, elles vont dialoguer avec les autorités institutionnelles (comme les institutions de l'Union européenne), les gouvernements, mais aussi la presse et les médias. Pour

¹⁹ L'image est entendue ici comme l'ensemble des perceptions d'une organisation dans le chef de ses parties prenantes (Keller, 1993).

s'adresser à ces cibles en particulier, les ONG vont développer des stratégies spécifiques et partager des dossiers d'informations qui se veulent le plus fiables possibles et dont elles sont les auteurs.

Selon Gérard Perroulaz, les ONG remplissent un rôle social fondamental dans la société. Elles transmettent des valeurs de solidarité et de justice. Elles ont la capacité de mobiliser des forces bénévoles et de motiver la participation des citoyens, que ce soit de manière financière ou autre, pour des projets de soutien touchant parfois d'autres pays. Ce rôle proche des individus et mobilisateur repose sur la confiance qu'ont les bénévoles, membres et donateurs d'une ONG envers celle-ci. Même si les ONG bénéficient en général d'un grand prestige auprès du public, elles doivent lui rendre des comptes ; sans quoi, elles courent le risque de perdre cette confiance essentielle (Perroulaz, 2004). Pour cela, les ONG se doivent de communiquer des informations exactes sur leurs activités.

C. Le lien entre communication, image et financement

Selon certains chercheurs, la nature du travail accompli par les ONG (venir en aide aux personnes dans le besoin ou protéger l'environnement, par exemple) est, non profitable. Les ONG dépendent donc de la volonté et de la générosité d'individus pour assumer le coût de leurs activités au travers de dons (Viravaidya & al, 2001). La communication est alors une manière pour elles de conscientiser les publics quant à leurs missions, et de construire une image positive auprès de la société. Celle-ci permet de relever les fonds et ressources indispensables à leurs actions. D'après Géraldine Michel et Sophie Rieunier, une image positive contribuerait à 33 % aux intentions de dons des individus (Michel & Rieunier, 2007).

Nous voyons ici que la communication joue pour les ONG un rôle particulier qui, pour certains auteurs, est lié à leur financement. En effet, pour obtenir les ressources nécessaires à leurs activités, les ONG dépendent en partie de dons de particuliers, comme on peut le voir pour Oxfam. Leurs parties prenantes ont un rôle de financeurs envers elles (Drucker, 1990). Cependant, on peut souligner que le financement des ONG ne repose pas toujours uniquement sur

les dons, et que, de ce fait, la communication chez les ONG n'est pas essentielle uniquement pour des raisons financières : elle est également un moyen de rendre des comptes à leur parties prenantes afin de nourrir leur intérêt et de mobiliser celles-ci autour de leurs projets et leurs valeurs.

1. La communication pour se démarquer de la concurrence

La communication est aussi un moyen pour les ONG de se démarquer de la concurrence. En effet, celles-ci étant de plus en plus nombreuses (Martens, 2002), une concurrence importante existe entre ces organisations qui doivent pouvoir se démarquer afin non seulement de récolter des dons, donc d'un point de vue financier, mais aussi pour sensibiliser les publics sur leurs missions (Walter, 2005). Elles se retrouvent donc en compétition pour attirer l'attention des individus et des médias. La communication peut avoir pour fonction de différencier l'ONG de ses concurrentes en cherchant, par exemple, à attirer l'attention et la sympathie du public (Cazenave & al, 2020).

D. Éric Dacheux et les défis de la communication des ONG

Éric Dacheux, dans ses recherches sur la communication des organisations non marchandes, va mettre en évidence des défis rencontrés par les ONG quant à la communication. Pour lui, le statut d'ONG apporte des problèmes particuliers dans la pratique de la communication pour ces organisations : des problèmes liés à leur dimension internationale (pour les organisations internationales), à leur statut associatif, ainsi que des problèmes concernant leur communication interne.

Au niveau de la communication interne, le dialogue peut être compliqué entre les adhérents et les fondateurs de l'ONG. Avec la multiplicité des statuts existant au sein d'une ONG (bénévoles, salariés, militants, etc.), des conflits d'intérêts peuvent apparaître : certains membres souhaitant adopter une vision nouvelle peuvent entrer en conflit avec d'autres membres voulant rester le plus fidèles possible aux valeurs fondatrices de l'organisation. En outre, des problèmes de circulation des informations peuvent naître du fait de la distance qui sépare le centre opérationnel (pays d'action) de l'endroit où se prennent les décisions, ou du pays où l'organisation a été fondée et où se situe son

siège. Enfin, si l'association a recours à des bénévoles, il peut être difficile de motiver ces personnes et d'accroître leur participation dans le projet.

Ensuite, pour les ONG internationales, certains problèmes particuliers peuvent se poser également. Pour Éric Dacheux, toutes les ONG internationales sont confrontées à trois questions :

- Comment, lorsqu'on ne possède pas la même langue maternelle ou la même culture, nouer un dialogue qui respecte les différences identitaires tout en cherchant à les dépasser ?
- Comment, malgré les espaces publics parfois différents dans lesquels agissent les ONG, avoir un discours qui soit adapté à la politique locale tout en traduisant le même projet idéologique en ces différents endroits ?
- Comment développer une culture géopolitique internationale alors que les cadres mentaux de référence des individus sont, en Occident, généralement nationalement structurés (Dacheux, 1998) ?

Enfin, Dacheux identifie des problèmes liés au statut associatif des ONG. Pour lui, les ONG rencontrent le même type de problèmes que les associations et ce, peu importe leur nature. Premièrement, le dialogue entre les différentes ONG peut s'avérer compliqué lorsqu'il s'agit de mettre en place des actions ou des projets communs. Deuxièmement, les ONG peuvent éprouver des difficultés à sensibiliser différents publics sur leurs objectifs et actions. Une même information peut être reçue différemment d'un pays à l'autre. Troisièmement, la communication avec les institutions politiques n'est pas une tâche aisée : trouver la frontière entre partenariat et instrumentalisation par les institutions étatiques peut s'avérer compliqué.

En plus de cela, les organisations qu'Éric Dacheux appelle « ONG d'urgence », qui interviennent notamment dans l'aide humanitaire aux pays du tiers-monde, font face à des problèmes spécifiques liés à leurs missions. Par exemple, informer les publics sur les conditions de vie réelles des pays du tiers-monde peut constituer un problème, étant donné les stéréotypes véhiculés par la télévision sur ces pays. Enfin, le vocabulaire autour de ces organisations est mal défini : les frontières sont floues entre les ONG et

organisations d'autres ordres, et le vocabulaire autour de l'aide humanitaire peut porter à confusion (Dacheux, 1998).

E. Les supports de communication des ONG

Certains auteurs vont mettre en évidence l'importance du choix par les ONG de leurs supports de communication. Selon Denise P. Ferguson, professeure et chercheuse en communication, l'histoire démontre que les ONG s'appuient sur la communication pour servir l'intérêt du public et défendre des causes. Selon elle, les médias sociaux représentent une opportunité de transparence et d'implication des parties prenantes de l'ONG, qui soutiendrait alors sa viabilité et lui permettrait de servir l'intérêt du public avec plus d'efficacité (Ferguson, 2018).

Un groupe de chercheurs de l'Université de Floride a analysé les relations publiques en ligne d'un échantillon d'ONG à travers un sondage réalisé auprès des représentants de communication de celles-ci. Une des conclusions de cette étude montre que les médias en ligne jouent un rôle très important dans la construction d'une image positive de l'organisation (Hyunjin, S. & al, 2009). Une autre conclusion de cette étude est que les objectifs de l'ONG sont un facteur déterminant dans son choix de médias. Par exemple, les ONG de plaidoyer considèrent les blogs comme plus importants que les ONG d'aide humanitaire ou de recherche. Le site internet, lui, serait plus investi par les ONG d'aide humanitaire que par les autres (Hyunjin & al, 2009).

F. Les débats autour de la communication des ONG

Éric Dacheux distingue, dans ses travaux, deux formes de communication des organisations : la communication fonctionnelle et la communication relationnelle. La communication fonctionnelle est l'articulation des outils de transmission de l'information et de la communication persuasive : elle consiste à utiliser ces outils dans le but de rallier un ou des individus à son point de vue. Pour lui, cette communication fonctionnelle s'apparente au marketing et concerne donc les entreprises marchandes (Dacheux, 1998). Or, comme les organisations non gouvernementales ne recherchent, selon lui, pas

le profit mais l'intérêt général, ce mode de communication ne leur serait pas adapté.

La communication relationnelle repose sur le partage et la participation libre des individus à un dialogue. Cette participation résulte de la convergence de leur désir de justice. Elle comprend, par exemple, les débats groupés et le porte-à-porte. Cette communication est un idéal d'échange réciproque. Pour s'approcher de cet idéal, les organisations doivent se montrer inventives et mettre au cœur de leur objectif non le profit mais bien la participation (Dacheux, 1998).

P. Kotler et G. Zaltman proposent, en 1971, le concept de marketing social, qu'ils définissent comme « la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes destinés à influencer l'acceptabilité des idées sociales et comprenant des considérations sur la planification des produits, la fixation des prix, la communication, la distribution et la recherche en marketing. » (Kotler & Zaltman, 1971). Selon Florence Carion, docteure en information et communication, les organisations non gouvernementales peuvent articuler communication fonctionnelle et communication relationnelle : pour s'assurer des fonds suffisants, l'organisation devra se tourner vers des techniques proches de la communication fonctionnelle d'Éric Dacheux ou du marketing associatif décrit par Kotler et Zaltman. Mais pour ce qui est de la sensibilisation, elle peut se tourner vers des techniques de participation et de dialogue avec les publics, proches de la communication relationnelle décrite plus haut.

On peut donc observer que les avis divergent entre les chercheurs en ce qui concerne la communication des organisations non gouvernementales. Leur statut particulier fait d'elles des objets d'interrogations quant à l'usage de techniques de communication dites persuasives, associées au marketing. Dans le cadre de ce travail, il est alors intéressant de se demander ce qu'il en est de la communication de crise : les mêmes questions se posent-elles dans le cadre particulier de la communication de crise chez Oxfam ? À quelles techniques de communication les Oxfam a-t-elle finalement recours lors de ce type d'évènement ?

G. La communication des ONG : conclusion et hypothèses

Pour conclure ce chapitre, nous allons récapituler les différents éléments mis en évidence grâce à cette recherche bibliographique. Ensuite, nous allons revenir sur la question de départ de ce mémoire, à savoir « qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam ? » et voir dans quelle mesure les informations rassemblées jusqu'ici peuvent nous aider à y répondre.

Au cours de ce chapitre, nous avons réalisé que la communication des ONG joue un rôle essentiel d'information de ses parties prenantes. Elle permet de rendre compte de son activité et de son efficacité, ainsi que du respect et de son combat pour les valeurs qu'elle prône. Elle est également liée à la construction de leur image, laquelle est, elle-même, liée aux intentions de dons, et donc au financement de ces organisations (Michel & al, 2007). En outre, les valeurs que les ONG incarnent sont au centre de leur communication. C'est en communiquant des valeurs qu'elles mobilisent les individus (Perroulaz, 2004), ce qui, par leur nature d'association, est indispensable (Heller, 2013). En outre, l'intérêt des parties prenantes pour l'ONG réside dans leur identification aux valeurs qu'elle prône (Couprie, 2012), et, comme ces parties prenantes ont un rôle déterminant sur les capacités d'action de l'ONG (Drucker, 1990), il leur est indispensable de communiquer sur ces valeurs et garantir qu'elles sont respectées dans leurs activités. Ainsi, pour exister, les ONG ont besoin de partager ces valeurs qui sont au cœur de leurs missions, mais aussi de communiquer des informations exactes pour tenir leur public informé (Perroulaz, 2004). En résumé, il est possible de dire que le fonctionnement et le financement des ONG rendent les valeurs qu'elles défendent et l'exactitude des informations partagées primordiales dans leur communication.

Sur la base de ces constats, nous pouvons nous demander si la communication de crise de l'ONG Oxfam présente ces mêmes caractéristiques, en plus d'être un processus qui se déroule sur un timing court et en réponse à une situation qui est peut-être imprévue et qui a un impact négatif sur ses parties prenantes, comme nous l'avons mis en évidence dans le premier chapitre.

Afin de confirmer ou infirmer cette hypothèse, ainsi que les autres émises dans le premier chapitre, nous allons, dans les parties suivantes, effectuer une recherche empirique qui a pour objectif de récolter les perceptions de membres de l'ONG Oxfam sur ces questions.

VI. Chapitre 5 : La communication de crise pour Oxfam : perspectives empiriques

Dans ce chapitre, nous tenterons de répondre à la question « Qu'est-ce que la communication de crise pour Oxfam ? » par la récolte et l'analyse de données empiriques. L'objectif de cette partie est également de tester les hypothèses émises dans les parties précédentes et d'élargir les pistes de réflexion autour de la communication de crise d'Oxfam. Après avoir pris connaissance de l'état de l'art à ce sujet et dégagé des premiers éléments de réponse, questions et hypothèses, il est indispensable d'investiguer le point de vue propre d'Oxfam Belgique.

Cette section sera divisée en deux parties. La première consistera en une première rencontre avec un membre de l'ONG et une brève analyse du contenu présent sur le site internet d'Oxfam en rapport avec la crise et la communication de crise. Cette partie constitue une première approche de l'ONG Oxfam et de la communication de crise en son sein. Elle permettra de récolter des premières données qualitatives permettant d'apporter des pistes de réponse à la question. Cette première phase, relativement courte, servira de base à la seconde. Plus longue, cette seconde partie consistera à récolter les perceptions des membres de l'organisation par le biais d'entretiens semi-directifs. Par la suite, les éléments de réponse apportés par la revue de la littérature et ceux mis en lumière durant la partie empirique seront mis en parallèle afin de pouvoir dégager une réponse à la question de recherche qui soit la plus complète possible.

A. Un premier contact avec l'ONG

Comme annoncé, l'objectif de cette phase est d'établir un premier contact avec l'ONG Oxfam en Belgique, mais aussi de noter nos premières

observations sur ce que l'organisation considère comme une crise. Ainsi, les questions suivantes ont guidé ces observations :

- À quelles occasions l'ONG Oxfam utilise-t-elle le mot « crise » ? Que désigne-t-il ?
- L'ONG Oxfam a-t-elle une définition particulière de ce mot en interne ?
- Le scandale d'Haïti est-il considéré comme une crise au sein de l'organisation ?

Ainsi, nous aurons l'occasion de tester une première fois la question émise à la fin du chapitre 3 : « Le scandale d'Haïti, une crise pour Oxfam ? ». Lors de la première rencontre avec un employé de l'ONG, des questions sur l'organisation d'Oxfam en Belgique et sur la manière de fonctionner de l'organisation ont également été abordées. Le but de cette étape est donc double : établir des bases de contact avec une personne membre de l'ONG Oxfam, en vue de pouvoir mener des entretiens semi-directifs avec d'autres employés de l'ONG par la suite, et récolter des données accessibles sur ce que l'ONG considère comme une crise.

1. Méthodologie adoptée lors du premier contact

Même si cette étape est courte, il est important d'explicitier la méthodologie adoptée durant celle-ci, afin de pouvoir comprendre le contexte global dans lequel s'est inscrite la démarche de recherches de données qualitatives, ce premier contact en étant le prélude.

Dans un premier temps, un e-mail a été envoyé à l'adresse renseignée sur le site internet d'Oxfam en Belgique. Le contenu de cet e-mail était une brève présentation du chercheur, de l'objectif de la recherche, et se terminait par la demande d'une première rencontre dans le but, par la suite, de tenir des entretiens auprès de plusieurs membres de l'ONG. La réponse à ce mail a été favorable : un employé du département communication de l'ONG a accepté la rencontre. Nous nous sommes alors rendus au siège social d'Oxfam en Belgique. Là, un court échange oral s'est effectué, qui a été enregistré, mais celui-ci n'a pas été basé sur un guide d'entretien. Il est donc non préparé et spontané. Des questions sur l'organisation, sa structure et son fonctionnement

ont été posées, ainsi que sur la crise, et, enfin, sur le scandale d'Haïti. L'entretien retranscrit se trouve en Annexe 2. Il est évidemment important de souligner que la non-préparation de l'entretien peut présenter une limite dans la démarche de récolte de données. Les questions n'ayant pas été préparées à l'avance, certaines d'entre elles ne concernaient pas l'objet de la présente recherche, mais nous ont néanmoins permis de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'ONG, et la manière dont elle est organisée en interne.

Ensuite, une recherche sur les sites internet d'Oxfam en Belgique a été effectuée. Il est important de préciser « les » sites, car Oxfam en Belgique n'a pas un seul et même site internet : Oxfam Solidarité, Oxfam Wereldwinkels et Oxfam Magasins du monde possèdent leurs propres sites. L'objectif de cette analyse était de dégager des premières pistes sur ce qu'est la crise et la communication de crise pour Oxfam, ou, tout au moins, ce que l'organisation partage sur ses sites à ce propos. Les sites internet de l'organisation ont été choisis car ils sont une source permettant d'accéder aisément aux publications de l'organisation. De nombreuses données y sont rendues publiques. De plus, c'est un canal dans lequel l'organisation investit beaucoup de temps et qui est régulièrement mis à jour²⁰. Sur les conseils de la première personne de contact rencontrée au siège de l'association, nous avons choisi d'utiliser cet outil pour cette première phase d'investigation. Par soucis d'efficacité, et pour éviter une perte de temps à parcourir au hasard les différents liens des sites à la recherche du mot « crise », le moteur de recherche des différents sites a été utilisé. Des mots en rapport avec la recherche ont été entrés, et les différents résultats ont été répertoriés puis analysés.

2. Premier entretien : la crise, un concept qui semble polysémique pour Oxfam

Lors du court entretien ayant eu lieu après le premier contact, des questions concernant le scandale d'Haïti ont été posées à l'interlocuteur. En effet, dans les médias, cette situation est qualifiée de scandale, mais aussi de crise pour Oxfam²¹ et c'est cet évènement qui a amené la formulation de notre question

²⁰ Selon la personne interviewée dans l'entretien retranscrit en annexe 2.

²¹ Source : https://www.rtb.be/info/societe/detail_expert-en-communication-ca-va-prendre-des-annees-avant-qu-oxfam-ne-retrouve-sa-reputation (page consultée le 10 avril 2021)

« qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam ? ». Cependant, d'après la réponse de l'interlocuteur à la première question sur le sujet, le mot crise ne serait pas utilisé de manière privilégiée pour parler du scandale d'Haïti :

« Comment vous avez vécu la crise d'Haïti au sein de l'organisation Oxfam ? Alors déjà, nous, on ne parle pas vraiment de crises pour des cas comme ceux-là. Quand on utilise le mot "crise", c'est pour parler des crises humanitaires auxquelles on fait face, comme celle du Yémen pour le moment. Dans ce cas-là, on va plutôt parler de communication d'urgence... »

Cet extrait de l'entretien démontre que, en interne, le mot « crise » serait davantage utilisé pour désigner les crises humanitaires. Comme exemple, la crise du Yémen est citée. Pourtant, dans les questions suivantes, le mot « crise » a été repris de lui-même par l'interviewé :

« Comment s'est organisé ton département au moment du scandale d'Oxfam ? Est-ce que chacun avait un rôle bien précis ? Comment cela se déroulait ?

On a travaillé à temps plein sur la com' pendant un mois. Au début, sans aide car ils avaient une vision claire de ce qu'ils voulaient faire. En fait, c'est pendant cette crise que je suis rentré dans l'entreprise. [...] »

Dans ce second extrait, l'interviewé utilise de lui-même le vocable crise pour désigner le scandale d'Haïti. Ces observations ont été faites une fois l'entretien retranscrit. Des explications quant à l'utilisation de ce terme n'ont donc pas été demandées à ce moment-là. Cependant, cette observation est intéressante : que le terme « crise » semble avoir un double sens pour l'interlocuteur. Et si la crise peut désigner des choses différentes, la communication de crise qui en découle pourrait également varier en fonction des différents événements ou objets qu'elle concerne.

3. Le mot « crise » sur les sites web de l'ONG

Il est important de préciser que même si Oxfam Solidarité, Oxfam Magasins du monde et Oxfam Wereldwinkels possèdent leurs sites internet respectifs,

nous avons choisi de ne mener des recherches que sur les deux premiers, par souci de compréhension des résultats, le troisième site étant néerlandophone.

Dans un premier temps, c'est le terme « crise » qui a été recherché, en utilisant les moteurs de recherche. Pour le site d'Oxfam Solidarité comme pour celui d'Oxfam Magasins du monde, plus d'une centaine de résultats sont apparus. Comme le but de la recherche est de savoir ce qu'est une crise pour Oxfam, nous n'allons pas analyser chaque résultat un à un, mais observer le sujet des vingt premiers résultats de chaque site, ainsi que leurs points communs et différences, et voir si cela peut éventuellement mener à une piste de réponse à notre question de départ.

Pour le site internet d'Oxfam Magasins du monde, les résultats sont les suivants : sur les 20 premiers résultats, 6 d'entre eux sont des articles mentionnant la crise climatique, 5 mentionnent la crise Covid-19, 2 la crise migratoire, 3 la crise humanitaire au Yémen, 1 la crise alimentaire et enfin, 3 mentionnent la crise des ouragans aux Philippines²².

Pour le site internet d'Oxfam Solidarité : sur les 20 premiers résultats, 1 fait mention de la crise politique à Gaza, 3 font référence à la crise Covid-19, 2 à la crise du Tigre, 7 à la crise climatique, 1 à la crise du Yémen, 1 à la crise Ebola au Congo, 1 à l'explosion de Beyrouth, 1 à la crise en Syrie, et 1 à la crise politique au Burundi²³.

D'après ces premiers résultats, on peut observer que les crises mentionnées sur chacun des sites internet sont diverses. Sur chacun des deux sites, on retrouve des mentions à la crise du Covid 19, à la crise climatique et à la crise au Yémen. Il est difficile, à partir de ces données, d'apporter une réponse à la question « qu'est-ce qu'une crise ? » pour Oxfam. Il est néanmoins intéressant de souligner que, sur chacun des deux sites internet, plus de 150 résultats ont été trouvés après la recherche du mot « crise ».

À ce stade, il est aussi possible de se demander si Oxfam fait mention du scandale en Haïti en tant que crise sur son site internet. Pour vérifier cette hypothèse, les mots-clés « crise » et « Haïti » ont été utilisés ensemble sur les

²² Site consulté : <https://oxfammagasinsdumonde.be> (page consultée le 20 juillet 2021)

²³ Site consulté : <https://www.oxfamsol.be> (page consultée le 20 juillet 2021)

moteurs de recherche. Sur chacun des sites, aucun résultat ne fait référence, avec ces mots-là, au scandale à propos de collaborateurs ayant eu recours à la prostitution durant leur mission à Haïti. Les résultats trouvés, moins d'une dizaine, font mention de « conséquences de la crise climatique en Haïti », ou de la crise humanitaire due aux séismes en 2010. Par contre, si les mots « scandale Haïti » ou « scandale sexuel Haïti » sont entrés, trois articles mentionnant le scandale d'Haïti sont trouvés sur le site d'Oxfam Solidarité. Dans l'ordre chronologique de parution de articles, Les deux premiers témoignent de l'indignation de l'organisation face aux faits, et le troisième explique les mesures prises pour éviter que la situation ne se représente.

Ensuite, dans le but de répondre à la question « Qu'est-ce que la communication de crise pour Oxfam ? », les mots-clés « communication » et « crise » ont été soumis aux moteurs de recherche. Les résultats ont montré des articles contenant les mots « communication » et « crise », mais sans rapport entre eux ; par exemple, un article sur la crise humanitaire ayant suivi le passage de cyclones au Mozambique et invitant les lecteurs à effectuer un don par virement avec une communication structurée²⁴. Il semble donc qu'Oxfam n'ait pas publié de contenu sur la communication de crise, ce qui élimine cette piste de recherche pour comprendre ce qu'est la communication de crise selon l'organisation.

4. Premier contact avec l'organisation : conclusions et hypothèses

Au terme de ce premier entretien et de cette récolte de données via les sites web de l'organisation, nous pouvons déjà tirer des conclusions et établir des hypothèses. Ainsi, deux hypothèses principales et une hypothèse secondaire ont été formulées.

La première hypothèse est la suivante :

- La crise, pour Oxfam, est un concept polysémique.

²⁴ Source : <https://www.oxfamsol.be/fr/conference-des-donateurs-beira-apres-les-cyclones-idai-et-kenneth-le-mozambique-cherche-29-milliards> (page consultée le 30 avril 2021)

En effet, nous avons, durant le premier entretien, recueilli les propos d'un collaborateur du département de communication de l'ONG affirmant qu'en interne, le terme « crise » était utilisé pour désigner les crises humanitaires, comme au Yémen. Or, par après, le mot « crise » a été utilisé par l'interlocuteur pour désigner le scandale d'Haïti. On peut donc se demander si ce mot n'a pas, finalement, plusieurs sens au sein d'Oxfam.

De cette hypothèse principale découlent une hypothèse secondaire :

- La crise désigne au moins deux choses au sein de l'ONG Oxfam : les crises organisationnelles comme le scandale d'Haïti et les crises humanitaires comme la crise du Yémen.

La deuxième hypothèse principale est la suivante :

- La communication de crise chez Oxfam peut concerner des crises de différentes natures.

En effet, si la crise est un concept polysémique, alors la communication qui la concerne est susceptible de concerner différents objets. La communication de crise est donc susceptible de varier d'une crise à l'autre.

Ces hypothèses sont autant de pistes de réflexion qui seront explorées dans la phase suivante : les entretiens semi-directifs avec des membres de l'ONG. Ainsi, nous allons, lors de la construction du guide d'entretien, formuler des questions de manière à pouvoir confirmer ou infirmer ces hypothèses avec la réalisation des entretiens.

B. Entretiens semi-directifs : perspective des employés de l'ONG à propos de la crise et de la communication de crise

Dans la présente partie, nous allons éprouver les hypothèses et tenter de répondre aux questions émises plus tôt dans le travail en collectant des données qualitatives auprès de membres d'Oxfam et en les analysant.

Dans un premier temps, la méthodologie de réalisation et d'analyse des entretiens sera expliquée. Ensuite, les résultats de l'analyse de ces données seront exposés et interprétés. Enfin, une piste réponse à la question de

recherche, qui prend en compte les différents résultats trouvés tout au long de la réalisation du mémoire, sera formulée.

1. Méthodologie de récolte et d'analyse des données

Les entretiens semi-directifs seront menés auprès de 8 membres de l'ONG Oxfam en Belgique. Les membres de l'ONG constituent les témoins privilégiés de ce qu'est la communication chez Oxfam, de la manière dont elle est organisée et des objets qu'elle concerne. Ils sont donc à même de connaître la signification et les enjeux de la communication de crise pour Oxfam. Parmi ces membres, nous avons souhaité interroger des membres du département communication de l'ONG. Par leur fonction, ces personnes ont une connaissance approfondie de la communication de l'organisation. Nous avons également souhaité interroger d'autres membres de l'association pour obtenir une diversité de perceptions sur le sujet. En effet, la question de recherche est « Qu'est-ce que la communication de crise pour Oxfam ? » et non « Qu'est-ce que la communication de crise pour le département communication d'Oxfam ? ». Dans le but d'obtenir un éventail de perception le plus représentatif de l'organisation possible, nous avons également récolté le point de vue d'autres membres. Ce choix permet aussi d'observer et d'analyser les éventuelles différences, concordances ou contradictions entre les perceptions des individus ayant des rôles différents au sein de l'organisation. Pour prendre contact avec ces personnes, nous avons demandé au collaborateur rencontré lors du premier contact avec l'organisation de nous fournir les adresses e-mail de certains de ses collègues. Une autre personne, le vice-président bénévole d'Oxfam magasin du monde, nous a été présentée par l'intermédiaire d'une connaissance commune. Il est important de souligner que nous ne l'avons jamais rencontrée avant l'entretien. Aucun biais lié à la proximité n'interférait donc dans cette situation. Par souci de respect d'anonymat, les noms des personnes interrogées ne seront pas mentionnés dans ce travail. La composition de l'échantillon sélectionné est donc la suivante :

- 4 employés d'Oxfam dans le département communication, avec des fonctions variables, dont :

- 2 responsables presse, une femme et un homme. Respectivement les entretiens n° 1 et n° 2²⁵.
- 1 homme responsable des dossiers en lien avec la récolte de fonds : entretien n° 3.
- 1 femme responsable de la communication sur le site internet et les réseaux sociaux de l'ONG : entretien n° 4.
- 4 employés d'autres départements d'Oxfam, dont :
 - 1 homme membre du département d'intervention humanitaire : entretien n° 5.
 - 1 femme conseillère en matière de genre : entretien n° 6.
 - 1 homme responsable du recrutement des donateurs : entretien n° 7.
 - 1 homme, vice-président bénévole d'Oxfam Magasins du monde : entretien n° 8

Les entretiens ont été entièrement retranscrits afin de pouvoir être analysés. Ils sont consultables en Annexe 4. Ils sont effectués sur la base d'un guide d'entretien élaboré à partir des hypothèses formulées et des questions soulevées dans les parties précédentes. Ce guide d'entretien se trouve en Annexe 3.

Lors de l'élaboration du guide d'entretien, les hypothèses et questions émises jusqu'ici ont été assemblées sous forme de thèmes et sous-thèmes de questions. Ainsi, nous nous sommes assurés d'obtenir les perceptions des employés sur les différents points que nous avons relevés dans notre recherche en formulant plusieurs questions par thème et sous-thèmes. Il est important d'indiquer que les questions écrites dans le guide d'entretien n'ont pas toujours été toutes posées lors de celui-ci, et que l'ordre dans lequel elles ont été posées n'est pas toujours celui du guide d'entretien. En fonction des réponses apportées lors des premières questions, nous avons adapté la formulation des questions suivantes. Certaines autres questions ont été posées durant les entretiens, en fonction des sujets abordés par l'interlocuteur. Il est cependant utile de présenter brièvement les thèmes et sous-thèmes abordés lors de l'entretien, afin de bien comprendre les données récoltées.

²⁵ Chaque entretien a été entièrement retranscrit. Ils se trouvent en annexe 4.

Le premier thème abordé lors de l'entretien est celui de la crise et de sa définition, indispensable pour comprendre la communication qui s'y attache. Des questions par rapport aux expériences de crise de l'interlocuteur seront posées, ainsi que sur les caractéristiques d'une crise. Il lui sera entre autres demandé s'il a déjà vécu des situations de crise durant sa carrière, ou durant la période où il a été membre de l'organisation ; ainsi que d'expliquer ces situations de crises s'il en a rencontré. De cette manière, nous observerons ce que les personnes interviewées considèrent spontanément comme étant des crises. Cette question permettra de voir si, par exemple, une référence est faite au scandale d'Haïti de manière spontanée, ou si d'autres crises sont d'abord mentionnées. La question plus large « à votre avis, qu'est-ce qu'une crise pour Oxfam ? » sera également posée.

Le second thème abordé est celui de la signification du mot « crise » et de son utilisation au sein d'Oxfam. Ce thème permettra d'explorer l'hypothèse selon laquelle le mot « crise » peut désigner différents objets au sein de l'organisation. Par exemple, si l'interlocuteur avait spontanément parlé du scandale d'Haïti lors de la première question, nous lui demanderions pourquoi, quand le mot « crise » est recherché sur le site web de l'organisation, une majorité de crises humanitaires apparaissent dans les résultats.

Enfin, le dernier thème abordé rejoint le thème principal de ce mémoire, c'est-à-dire la communication de crise pour Oxfam. Des questions sur la communication de crise de l'organisation et son lien avec le statut d'ONG de l'organisation seront posées. Nous tenterons de savoir quelles stratégies de communication, quels messages sont mis en place en situation de crise et en quoi la communication, dans ces situations, peut être différente, ce qui la caractérise. Nous demanderons comment est organisée la communication en situation de crise. La question de recherche de ce mémoire (qu'est-ce que la communication de crise pour Oxfam ?) sera également posée à chacune des personnes interviewées. De cette manière, les perceptions et contradictions éventuelles entre les membres de l'ONG sur cette question pourront être observées.

Afin de favoriser l'émergence spontanée des perceptions des membres de l'ONG, nous nous efforcerons de limiter le nombre de questions posées et de donner le temps à l'interlocuteur de s'exprimer (Quivy & Van_Campenhoudt, 2011). Néanmoins, pour que les propos exprimés restent centrés autour de la thématique de cette recherche, ou pour inciter la personne interviewée à développer ses propos, des interventions, formulées de manière à rester aussi ouvertes que possible, auront lieu. Les questions posées seront, le plus souvent possible, des questions ouvertes. Il est également évident que, durant l'entretien, le chercheur s'abstiendra de prendre position par rapport aux propos exprimés par les individus interrogés.

Les entretiens retranscrits seront ensuite analysés²⁶ selon la méthode d'analyse thématique continue, développée par Paillé et Mucchielli dans leur livre « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales », dans les pages 231 à 314. La thématization d'un corpus d'entretien consiste à isoler des thèmes, c'est-à-dire des « ensembles de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé & Mucchielli, 2012). L'analyse thématique continue est le repérage des thèmes abordés dans les entretiens, puis la documentation des éventuels parallèles, divergences ou oppositions entre ces thèmes dans un arbre thématique, c'est-à-dire un schéma dans lequel les tendances concernant l'objet d'étude sont mises en évidence. Cette démarche permet une compréhension et une prise en compte des données singulières de chaque entretien, et est commune à tout le corpus. Un exemple de thématization d'entretien se trouve en annexe 4, pour l'entretien numéro 1.

Dans les parties suivantes, les résultats de l'analyse des données récoltées durant les entretiens sont présentés.

2. La crise : un mot, de multiples perceptions

Lors de l'analyse des entretiens, nous avons observé la manière dont le thème de la crise était abordé par les différents interviewés, et nous avons remarqué la chose suivante : lorsqu'il est demandé à la personne interrogée d'évoquer

²⁶ Un exemple de thématization d'un entretien se trouve en Annexe 4, entretien n° 1.

une situation de crise vécue durant sa carrière chez Oxfam, les situations évoquées spontanément varient, mais peuvent se regrouper en deux tendances générales. Ainsi, certains membres de l'organisation évoquent directement le scandale d'Haïti, tandis que d'autres parlent d'emblée de crises humanitaires. Parmi les crises alors évoquées, on retrouve notamment l'explosion qui a eu lieu à Beyrouth en août 2020, la situation de famine au Tigré, ou encore les bombardements de la bande de Gaza en mai 2021. Cependant, toutes les personnes interrogées reconnaissent que, des deux situations de crise principalement évoquées, celle qu'ils n'avaient pas abordée spontanément est aussi considérée comme une crise pour eux et pour l'ONG. Mais souvent, la différence entre ces deux genres de crise est soulignée, et les raisons pour lesquelles ces situations sont considérées comme des crises ne sont pas les mêmes.

D'autres crises, qui ne sont pas décrites par les interlocuteurs comme des crises humanitaires, sont évoquées, comme la crise du Covid 19, la crise climatique ou encore le Brexit. Ces crises, moins largement abordées, sont considérées comme crises par les personnes interviewées de par leur impact sur le travail au sein de l'ONG et ses activités : la crise due au covid 19 a entraîné la mise en place de mesures sanitaires dans l'organisation, mais elle a aussi eu des répercussions dans les pays dans lesquels l'ONG travaille, en touchant par exemple des producteurs locaux. La crise climatique est, quand elle est évoquée, considérée comme une crise « large », « longue », mais qui engendre des crises humanitaires, dues aux catastrophes naturelles, par exemple. Il est aussi souligné qu'il n'y a pas de règles autour de l'utilisation de ce mot, et que le mot « urgence » est aussi utilisé en interne pour parler de ces situations :

« Il n'y a pas de guidelines bien précises sur l'usage du terme « crise », c'est pour ça qu'on le retrouve autant pour parler d'une situation qui concerne Oxfam proprement dite ou bien une situation dans un pays. Parfois, on utilise aussi le terme « urgence » pour décrire ce genre de situations-là. » Entretien n° 3

Nous pouvons d'ores et déjà revenir sur deux hypothèses formulées un peu plus tôt : « La crise est un concept polysémique pour Oxfam » et « La crise désigne au moins deux choses au sein de l'ONG Oxfam : les crises organisationnelles comme le scandale d'Haïti et les crises humanitaires ». Au vu des données récoltées lors des entretiens, nous pouvons dire qu'effectivement, pour les personnes interviewées, la crise est un mot qui paraît avoir plusieurs sens et donc désigner aussi bien des crises comme le scandale d'Haïti et des crises humanitaires, mais aussi d'autres crises, comme celle du Covid 19, parfois aussi mentionnée. Dans les parties suivantes, nous allons détailler les principaux résultats sur les perceptions des principaux types de crises évoqués par les membres de l'organisation.

a) La crise du scandale d'Haïti : l'attention des médias et l'impact sur l'image²⁷, les donateurs et la manière de travailler d'Oxfam

Le scandale d'Haïti est la crise mentionnée en premier par la majorité des personnes interviewées. Voici quelques exemples de réponses obtenues à la question « *Avez-vous déjà vécu des situations de crise durant votre carrière chez Oxfam ; si oui, lesquelles ?* », abordant le sujet du scandale d'Haïti :

« Oui, je suis arrivé peu après, mais il y a eu le rapport demandé à la suite des comportements sexuels répréhensibles constatés en Haïti après le séisme de 2010 [...] et le rapport a suscité l'attention des médias. Je pense que c'est une des, si pas la plus grosse crise qu'a eue Oxfam... » Entretien n° 2.

« Quand je suis arrivé, en 2018, il y a eu une grosse crise : un bonhomme qui était haut placé chez Oxfam, qui travaille à l'étranger, à Haïti, et qui avait été médecin avait abusé des petites gamines là-bas. Ça a éclaboussé le monde entier cette histoire ! ça a mis à plat quasiment tout, ça a failli faire perdre son statut à Oxfam. » Entretien n° 7.

« Oui, oui, j'ai eu des situations de crise. Je pense forcément à l'exemple d'Haïti. Je pense que c'est vraiment la crise qui nous a tous impactés. » Entretien n° 8.

²⁷ L'image est comprise ici « l'ensemble des perceptions d'une organisation dans le chef de ses parties prenantes » (Keller, 1993).

Dans les raisons pour lesquelles le scandale d'Haïti est considéré comme une crise pour Oxfam évoquées par ces personnes, on retrouve certaines similitudes entre les entretiens. Ainsi, nous avons pu isoler quatre thèmes récurrents abordés par les membres de l'ONG à ce moment-là : l'attention des médias, l'impact sur les donateurs, l'impact sur la manière de travailler d'Oxfam et l'impact sur l'image de l'ONG.

L'attention des médias est donc considérée comme une raison du fait que ce phénomène soit considéré comme une crise. On peut le voir, par exemple, dans l'extrait d'entretien ci-dessous :

« Pour moi, c'est une crise dès qu'on peut avoir plein de questions qui vont venir vers nous, de la part des donateurs, ou des médias, ou des deux ».
Entretien n° 1.

Il est intéressant d'observer que l'importance des médias est surtout soulignée par les deux personnes exerçant la fonction de responsable presse. Il est donc possible qu'ils parlent de cette caractéristique car ils travaillent dans le domaine de la presse et des médias. Une autre personne parle des médias quand elle décrit ce qui s'est passé au sein de l'ONG durant cette crise :

« Donc on a eu la télé qui est venue chez Oxfam interviewer le directeur, et puis je pense que la personne qui était chargée de la communication chez Oxfam a dû faire un peu un plan pour répondre à ça au niveau de la presse belge. » Entretien n° 6.

Dans l'extrait précédent issu de l'entretien numéro 1, on peut également apercevoir que la crise d'Haïti, pour ceux qui l'évoquent, est liée aux donateurs car elle a suscité de nombreuses réactions de leur part, que ce soient des questions ou alors la manifestation d'une volonté d'arrêter leurs dons. On peut le voir par exemple dans l'extrait suivant :

« En fait les gens ont commencé à appeler pour dire "on veut arrêter notre don". Il y a des milliers de personnes qui ont appelé pour dire ça. » Entretien n° 7.

L'impact sur l'image, et l'importance de cette image vis-à-vis des donateurs est, lui aussi, abordé par plusieurs interlocuteurs. Pour eux, une ONG comme

Oxfam, plus qu'une autre organisation, se doit d'avoir une image positive et cohérente avec ses valeurs, car elle a pour rôle de défendre ces valeurs :

« Je pense que ça touche à l'image, à la réputation des ONG, parce que les ONG sont censées faire le bien. On n'est pas Facebook, on n'est pas Google. S'il y avait ça chez Google, je ne sais pas si tout le monde va boycotter Google du jour au lendemain. Mais d'une ONG, tu t'attends vraiment à ce qu'elle fasse ce qui est bon. » Entretien n° 6.

« [...] l'image qu'on a, la confiance que les donateurs ont en nous, c'est la première chose. On doit être blanc comme neige. On doit être propre nous dans notre manière de travailler que ce soit dans n'importe quelle ONG. [...] En fait, on doit faire ce qu'on dit : on combat l'inégalité, on veut un monde meilleur, on doit y participer. Et quand on fait ça bah... c'est se contredire. » Entretien n° 7.

« L'image des ONG, forcément, va être beaucoup plus touchée par ce genre de crise parce que ça remet en cause qui elles sont elles-mêmes. Oxfam dans ses valeurs, forcément, il y a la défense de l'autre, la défense du plus faible, il y a la défense d'une certaine égalité et non-discrimination entre les hommes et les femmes. [...] c'est un scandale aussi par rapport aux valeurs qu'Oxfam essaie de mettre en œuvre dans tous ses projets. Donc on se retrouve dans une situation où, en fait, les problèmes viennent de ceux qui essaient de défendre ces valeurs. » Entretien n° 8.

On peut voir dans ces quelques extraits qu'il est question d'une contradiction entre le discours, les valeurs promues par l'ONG et ses actions. L'image qu'Oxfam souhaite donner, celle qu'elle défend dans son discours et les valeurs qu'elle entend incarner se trouve mises à mal par cette discordance. Selon les personnes interrogées, la crise du scandale d'Haïti trouve aussi ses racines dans cette contradiction, qui brise la confiance de certains des donateurs envers Oxfam, lesquels choisissent parfois d'arrêter leurs dons.

Souvent, les interlocuteurs qui parlent du scandale d'Haïti citent également en exemple une autre crise qu'ils ont rencontré et qui a eu lieu plus récemment :

« On a eu aussi des crises plus petites. Elles ont été reprises par quelques médias aussi. Il s'agissait un peu du même thème, donc des abus de pouvoir, des abus sexuels aussi, dans la République démocratique du Congo. »
Entretien n° 1.

Dans l'Introduction de ce mémoire, dans la partie sur le scandale d'Haïti, nous avons décrit cet évènement : en avril 2021, des employés d'Oxfam Grande-Bretagne ont été licenciés à la suite d'accusations d'abus de pouvoir en République Démocratique du Congo. Par ailleurs, on peut également constater dans cet extrait-ci le lien qui est fait avec les médias.

(1) La crise Haïti, une crise de « safeguarding »

Une autre observation intéressante a été de remarquer que pour parler du scandale d'Haïti, le mot « safeguarding » est souvent utilisé. Pour les personnes ayant évoqué ce scandale en premier, nous avons posé la question suivante :

« Quand on tape “crise” sur le site internet d'Oxfam Belgique, on voit apparaître “crise du Yémen”, “crise en Syrie”, “crise sanitaire du coronavirus”... donc finalement c'est un terme qui a un double sens en interne ? Quelles sont les différences avec les autres crises dont tu parlais avant ? »

Nous avons remarqué que pour faire la différence entre ces crises humanitaires et la crise d'Haïti ou celle du Congo, les interlocuteurs désignaient ces dernières comme des « crises de safeguarding ».

*« Oui, donc ce qu'on appelle aussi crise ce sont les crises humanitaires qu'on a dans les pays vulnérables [...] Et en interne aussi, on parle vraiment de crise humanitaire. Par rapport aux crises **safeguarding**, qui sont ces crises dues aux abus de pouvoir »* Entretien n° 1.

Le mot « safeguarding » est aussi mentionné quand les interlocuteurs parlent des choses mises en place par Oxfam pour que ce genre de crise n'arrive plus :

*« Il y a eu aussi pas mal de choses qui se sont mises en place pour que ça n'arrive plus, donc au niveau du **safeguarding**, [...] et on a des formations*

*obligatoires sur le **safeguarding**, et bien sûr on doit signer un code de conduite par rapport à ça » Entretien n° 6.*

*« Maintenant, on apprend le **safeguarding**, donc que notre responsabilité même à Bruxelles dans notre bureau vis-à-vis de ces gens est importante » Entretien n° 8*

Depuis ce scandale, des formations sur ce sujet ont été mises en place et les employés doivent signer un code de conduite dans lequel il est question de safeguarding. C'est un point qui est abordé dans plusieurs entretiens. Il fait partie d'un thème plus large, celui de l'impact qu'a eu ce scandale sur la manière dont on travaille en interne chez Oxfam.

La signification de ce mot a été demandée aux différents interlocuteurs mais aucun n'a su en donner une définition claire. Celle que l'on peut trouver sur le site web d'Oxfam International est la suivante :

« Chez Oxfam, nous nous engageons à appliquer une tolérance zéro en matière de harcèlement, d'exploitation et d'abus sexuels dans notre organisation. Le safeguarding signifie que nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour empêcher que cela ne se produise, et que nous y répondrons rigoureusement chaque fois que cela se produira. L'un des piliers les plus importants de la protection est notre Code de conduite. »²⁸

Ce mot a donc, au vu des entretiens, pris sa place chez Oxfam suite au scandale d'Haïti, et désigne les différentes mesures prises pour que les abus à l'origine de cette crise ne se reproduisent plus.

À présent, il est intéressant de revenir à la question formulée plus haut, à la suite des recherches bibliographiques sur la crise dans la première partie. Suite aux lectures sur la crise, nous nous sommes posé la question suivante : « Est-ce que le scandale d'Haïti est une crise pour Oxfam ? ». Au vu des entretiens analysés, c'est le cas pour une partie de l'échantillon de membres d'Oxfam interrogés. L'hypothèse « Un exemple de ce qu'est la communication de crise selon Oxfam est la communication ayant pour sujet

²⁸ Source : <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding> en ligne, page consultée le 24 juillet 2021.

le scandale d'Haïti. » également formulée plus tôt dans le travail reste encore à explorer, mais il est possible de dire, jusqu'ici, que la crise d'Haïti est une crise pour les membres interrogés mais que, selon eux, il existe d'autres types de crises, et donc probablement d'autres types de communication de crise. Dans la partie qui suit, nous allons justement nous intéresser à l'autre type de crise le plus souvent évoqué dans les entretiens, les crises humanitaires.

b) Les crises humanitaires, leur impact sur les populations et sur l'activité de l'organisation

Les crises humanitaires sont le deuxième type de crise le plus souvent mentionné lorsqu'il est demandé aux interlocuteurs de parler d'une situation de crise rencontrée durant leur carrière chez Oxfam. Nous pouvons en voir un exemple dans les extraits suivants :

« J'ai démarré chez Oxfam en avril 2019. C'est justement au moment des ouragans au Mozambique et cetera. Donc ça, c'est une des crises qui a demandé la mobilisation de le l'équipe humanitaire globale, qui sont allés sur le terrain. Une grosse crise. On a des petites crises on va dire, des trucs beaucoup plus spécifiques à un pays. » Entretien n° 5.

« Je n'ai pas vraiment eu de crises, enfin de grosses crises comme par exemple le tsunami en Asie il y a quelques années. Mais on en a eu des plus petites, comme l'explosion de Beyrouth. Le covid aussi est une crise, mais une longue, et elle a provoqué aussi une crise humanitaire en Inde. Et puis, il y a la guerre à Gaza... » Entretien n° 4.

Dans cet extrait, on peut voir que cette crise a nécessité une intervention de l'ONG sur place, elle a donc eu un impact sur l'activité d'Oxfam, dont le travail est d'apporter une aide aux populations défavorisées dans certains pays²⁹. Souvent, lors d'autres entretiens, il est mentionné qu'Oxfam utilise une procédure permettant d'évaluer les situations de crises dans certains pays afin de déterminer si la situation nécessite une intervention de la part de

²⁹ Comme nous l'avons vu dans l'introduction, dans la partie « Mission, vision, valeurs et actions »

l'ONG. Cette procédure d'évaluation s'effectue à l'aide de certains critères. Voici un extrait qui y fait allusion :

« On a toute une équipe humanitaire Oxfam Belgique, mais aussi au niveau international. Ils ont une check-list avec plein de catégories, et ils font le suivi de différentes régions ou pays vulnérables. Quand par exemple il y a une famine ou une catastrophe naturelle [...] On se réunit avec quelqu'un de l'équipe humanitaire, moi, quelqu'un de la récolte de fonds, et une personne de l'équipe communication. On parcourt tous les critères : est-ce qu'il y a de l'attention dans la presse pour ce qu'il se passe par exemple, combien de temps est-ce que ça fait qu'on a eu une dernière crise ou une dernière récolte de fonds ». Entretien n° 1.

Après les entretiens, le document reprenant les différents critères de classification des crises pour Oxfam a été remis au chercheur par un membre de l'équipe humanitaire de l'ONG. Dans ce document, nous pouvons voir que la catégorisation des crises se fait selon les critères suivants :

- L'échelle et l'ampleur des besoins et comment Oxfam voit la situation évoluer.
- La capacité et la volonté des structures/acteurs nationaux existants de répondre à la situation.
- La capacité de l'ONG dans le pays et dans la région, et/ou la facilité de trouver des ressources ailleurs.
- L'importance stratégique pour Oxfam (en termes de gravité de la crise et des risques liés à l'absence de réponse) et la faisabilité d'une réponse.³⁰

Cette catégorisation des crises est la manière pour Oxfam de reconnaître les situations de crise et d'organiser sa réponse. Il existe 3 catégories de crise, la catégorie 1 étant jugée comme une crise qui doit être la priorité absolue pour l'organisation, donc la plus sérieuse. Dans ce même document qui sert de référence à l'ONG pour l'identification et la priorisation des crises humanitaires, nous pouvons lire une définition de la crise humanitaire :

³⁰ Le document se trouve en Annexe 5.

« Toute situation dans laquelle la vie, la santé ou les moyens de subsistance de personnes sont menacés au-delà de la capacité de la population à y faire face. ».

En outre, il ressort des entretiens que le mot « crise » est plus souvent utilisé au sein de l'organisation pour désigner les crises humanitaires que les crises telles que le scandale d'Haïti :

« Ce qu'on appelle aussi crise, ce sont les crises humanitaires qu'on a dans les pays vulnérables donc des situations particulièrement alarmantes dans certains pays comme au Yémen, en Inde, [...] pour ça, c'est bien le terme crise qu'on utilise dans notre communication vers les médias, politiciens... Et en interne aussi, on parle vraiment plus de crise humanitaire. Par rapport aux crises safeguarding [...]. » Entretien n° 1.

« ... Chez Oxfam, on a une grosse partie de notre travail qui est aussi humanitaire, et donc on parle beaucoup de crise humanitaire, de développement [...]. En interne, au quotidien, quand on parle de crise chez Oxfam, ce n'est pas pour parler de scandale comme celui d'Haïti, c'est pour parler de crise humanitaire. » Entretien n° 6

Il est aussi intéressant de noter que, comme nous l'avons observé plus tôt, certains interlocuteurs précisent qu'il n'y a pas de guidelines particulières concernant le mot « crise » et que le mot « urgence » est aussi utilisé en interne pour décrire des situations semblables.

3. La communication de crise : différences de perceptions

Après nous être intéressés aux perceptions qu'ont les membres de l'ONG de la crise, nous allons nous pencher sur la manière dont la communication de crise d'Oxfam est considérée et envisagée au sein de l'ONG. Nous avons mis en évidence deux tendances en ce qui concerne la crise, et nous avons remarqué que l'interlocuteur ne perçoit pas la communication de crise de la même manière selon ce qu'il comprend comme étant une crise. Les perceptions de la communication de crise sont donc également multiples. Dans la présente partie, les différentes perceptions des personnes interviewées sur la communication de crise sont présentées.

a) La communication de crise sur le scandale d'Haïti

La communication concernant les crises comme la crise due au scandale d'Haïti et autres crises dites de « safeguarding »³¹ est, d'après les données récoltées, construite autour d'une stratégie et d'un message de transparence et d'indignation. Nous pouvons l'observer dans tous les entretiens : dans le cas du scandale d'Haïti, le but de l'organisation a été d'être le plus transparente possible sur les faits. Ce message de transparence s'est accompagné d'une ferme condamnation de ces faits par l'ONG et d'un partage des différentes mesures mises en place au sein d'Oxfam pour prévenir l'apparition de problèmes similaires à l'avenir, comme le montrent les extraits suivants :

« Le message est surtout d'essayer d'être transparent, dans ce processus de communication avec les donateurs tout autant qu'avec les journalistes [...] On rappelle toute la structure qui est en place pour dénoncer les abus de pouvoir et cetera. » Entretien n° 1.

« Pour, on va dire, l'approche qu'on a eue, Oxfam se veut totalement ouverte et transparente. On n'est pas du tout dans une démarche de renier les faits. Ça s'est passé dans notre organisation, enfin, dans Oxfam International, et on est outrés, et on met des choses en place pour que ça n'arrive plus. C'est un peu ça, le message qu'on voulait faire passer. » Entretien n° 3.

« ...la réponse était simple : c'était un gros mea culpa, en disant : "OK bah on découvre ça comme vous, et on est aussi choqués que vous". En gros, on reconnaît en tant qu'Oxfam notre responsabilité en la matière, on condamne ce que ces employés on fait et on va tout mettre en œuvre pour que ça n'arrive plus. » Entretien n° 8.

Malgré cette volonté de transparence, Oxfam est tenue de respecter certaines réglementations en vue de protéger les victimes des faits qui ont amené à la crise. Les noms des victimes ainsi que tout indice permettant de les retrouver n'ont pas été diffusés. En outre, Oxfam en Belgique se doit de respecter des guidelines de communication imposées par Oxfam International. En effet,

³¹ Cfr « La crise Haïti, une crise de « safeguarding » »

l'organisation Oxfam International souhaite communiquer des messages cohérents dans tous les pays où elle est présente.

Même si elle est construite autour de ce même message, la communication est adaptée en fonction des publics auxquels elle s'adresse : les supports de communication ne sont pas les mêmes pour toutes les parties concernées. Ainsi, la communication auprès des journalistes s'effectue par voie de communiqués de presse, et seules quelques personnes formées en la matière répondent à leurs questions lors d'interviews. L'organisation tente, depuis cet événement, de communiquer de manière proactive vers les médias sur les sujets touchant le safeguarding. Elle a mis en place un rapport interne à ce sujet, publié tous les 6 mois, dont le contenu est partagé avec les journalistes :

« Après la crise d'Haïti, Oxfam a refait toute sa structure pour pouvoir dénoncer les violations sexuelles ou les violations de pouvoir et chaque 6 mois maintenant, on publie un rapport, qui est aussi un communiqué qu'on envoie aux médias chaque 6 mois, avec toutes nos statistiques de projets et dépenses qui sont revenues vers nous, et ce qui se passe en interne au niveau du safeguarding. » Entretien n° 1.

Les personnes qui recrutent les futurs donateurs potentiels en rue abordent le sujet en expliquant que, pour Oxfam, cette crise risque de limiter l'intervention humanitaire de l'ONG, qui a donc besoin d'aide pour réaliser sa mission. Aux personnes qui étaient déjà donatrices, des e-mails ont été envoyés. Des employés de l'ONG étaient également disponibles par téléphone pour répondre aux questions des donateurs. Une stratégie de communication interne a également été mise en place, à travers l'envoi de mails et l'organisation de réunions avec les membres de l'organisation.

b) La communication sur les crises humanitaires

La communication qui concerne les crises humanitaires consiste à donner des informations sur la situation du pays, généralement transmises depuis les équipes sur place. L'objectif, quand une situation de crise est déclarée par l'ONG, est de récolter des dons afin d'organiser la réponse humanitaire à cette

crise. Pour cela, plusieurs outils sont mis en place. Une communication vers les médias et via les différents canaux d'Oxfam est organisée :

« ... Je vais essayer de contacter les médias et de leur donner d'information de notre équipe locale, de leurs besoins. Je vais essayer de leur dire qui ce que les populations sur place vivent, pour avoir de l'attention des médias. Parce que, sans l'attention publique, c'est très difficile aussi de générer des dons. » Entretien n° 1.

« Dans le cas des crises humanitaires, on a un "comité d'urgence permanent" qui évalue les évènements sur la base de certains critères qui sont objectifs. Si ces critères sont remplis, on lance alors la communication qui comprend en général un communiqué de presse, des appels aux dons via les réseaux sociaux, des e-mailings, courriers papiers et un affichage dans les magasins Oxfam... » Entretien n° 4.

Nous pouvons donc remarquer l'importance de générer une attention médiatique lors d'une situation de crise humanitaire afin d'informer les personnes sur la situation. En effet, d'après les entretiens, la première étape est d'informer sur ce qu'il se passe, de sensibiliser, de faire prendre conscience au public de cette crise. Un extrait concernant la situation de famine au Tigré, en Éthiopie, nous le montre :

« Par exemple, pour la crise du Tigré, il n'y a pas beaucoup d'informations dans les médias qui circulent à ce sujet. Donc on doit donner l'information nous-mêmes, faire de l'awareness. C'est la première chose qu'on fait. Pour ça on utilise le site, les mails, les réseaux sociaux... » Entretien n° 3.

La communication de crise qui concerne les crises humanitaires est aussi marquée par un timing rapide. Le mot « urgence » est souvent utilisé pour décrire la situation qui suit la crise : il faut communiquer des informations le plus rapidement possible afin de générer des dons de manière à apporter une réponse directe à la crise.

« Quand une situation de crise est déclarée, on doit arrêter tout ce qu'on faisait à ce moment-là et changer notre planning. Donc, pendant quelques jours, on ne doit faire que travailler sur la crise, parce qu'il faut être le plus

rapide possible pour récolter les dons et aller aider quand les gens en ont besoin » Entretien n° 4.

La communication de crise, quand elle concerne les crises humanitaires, fait partie intégrante de la réponse à la crise organisée par l'ONG. Elle est centrée autour de la sensibilisation du public sur la crise et de la récolte de fonds. Pour cela, un des objectifs est d'attirer l'attention des médias par des outils comme le communiqué de presse. Nous voyons qu'Oxfam utilise aussi des canaux tels que l'emailing, les affiches, les publicités à la télévision, ou encore les appels téléphoniques pour communiquer auprès des donateurs ou donateurs potentiels afin de générer des dons. Cette opération de communication est lancée dans l'urgence et se doit d'être rapide afin de pouvoir donner à l'ONG les moyens de répondre à la crise humanitaire le plus vite possible.

Nous avons également relevé qu'un enjeu de la communication qui concerne la crise humanitaire est le respect des victimes. Ainsi, sensibiliser sur la crise doit pouvoir susciter l'empathie et apporter des conditions réelles sans pour autant donner une image dégradante des populations locales :

« Le respect des victimes est très important. [...] On veut donner les moyens aux gens de s'en sortir eux-mêmes. Donc on ne peut pas, on ne veut pas communiquer avec des photos très catastrophiques, très tristes qui positionnent les victimes comme incapables de subvenir à leur besoin elles-mêmes » Entretien n° 4.

C. Interprétation des résultats : la, ou les communication(s) de crise d'Oxfam ?

Nous avons vu dans les entretiens qu'au sein d'Oxfam semblent coexister plusieurs acceptations du mot « crise », et, par conséquent, plusieurs types de communications de crise, avec des objectifs, stratégies et messages différents. Au lieu de parler de « la communication de crise d'Oxfam » au singulier, il serait alors peut être plus pertinent de parler « des communications de crises » au pluriel quand on s'intéresse à cette organisation.

Dans cette partie, nous allons interpréter ces résultats à la lumière des éléments mis en évidence dans la recherche bibliographique effectuée durant

les quatre premiers chapitres de ce travail. L'objectif de cette interprétation est de répondre aux questions et de tester les hypothèses formulées précédemment, avec comme but final l'apport d'une réponse à la question de départ de cette recherche : « Qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam en Belgique ? ». Nous allons d'abord nous intéresser à la communication de crise qui concerne le scandale d'Haïti, puis à celle concernant les crises humanitaires. Enfin, nous terminerons par une conclusion synthétisant les principaux résultats.

1. La communication de crise comme gestion d'un « scandale » médiatique

La crise du scandale d'Haïti a, comme nous avons pu le voir dans les entretiens, été provoquée par une contradiction entre les valeurs défendues par Oxfam et le comportement des membres de l'organisation. Or, nous avons mis en évidence dans les précédentes parties l'importance des valeurs pour les ONG. Selon certains auteurs, le fait de promouvoir et de faire référence à des valeurs humanistes fait partie de ce qui caractérise les ONG (Martens, 2002 ; Ryfman, 2009 ; Cohen, 2004). Pour d'autres, ces valeurs sont un gage de crédibilité pour ces organisations, et leur permettent de mobiliser des individus autour d'un même projet (Michel & Rieunier, 2012 ; Lefèvre, 2011). Les parties prenantes des ONG, qui, pour certaines, jouent un rôle important dans leur financement, trouvent leur intérêt dans les valeurs prônées par celle-ci (Couprie, 2012). Pour ces organisations, avoir un comportement contraire à leurs valeurs pourrait donc mener à une perte de confiance des publics (Perroulaz, 2004), une difficulté à mobiliser les individus autour de leur projet, et, par extension, à une baisse de financement et une diminution de leur capacité d'action (Drucker, 1990).

C'est ce que nous avons constaté lors de l'analyse des entretiens : il en ressort que, selon les personnes interrogées, cette contradiction a terni l'image et la réputation d'Oxfam ; et a eu pour conséquence une attention particulière des médias sur l'organisation, ainsi que de nombreuses réactions de donateurs qui ont parfois souhaité arrêter leurs dons. C'est quelque chose que Timothy Coombs met en évidence dans ses recherches : quand la responsabilité de la

crise est attribuée à l'organisation, cela peut engendrer des comportements négatifs de la part de ses parties prenantes (Coombs, 2012). Pour Thierry Libaert, professionnel de la communication, une crise résulte également en une médiatisation négative de l'organisation (Libaert & al., 2018). Dans cette situation, la communication de crise fait partie de la gestion de cette crise et cherche à en limiter les impacts négatifs sur l'organisation (Coombs, 2010).

D'après les membres de l'ONG qui ont été interrogés, Oxfam a voulu se montrer transparente et assumer la responsabilité de cette crise, tout en condamnant fermement les faits. Nous l'avons vu plus tôt : maîtriser l'information, c'est maîtriser la crise (Bouzon, 1999) et la communication a pour but de combler le vide d'informations engendré par la crise (Coombs, 2014). D'après les entretiens, l'objectif était alors de communiquer des informations vraies sur les faits, en se montrant transparents et assumer la responsabilité de l'ONG dans la crise. Pour cela, de nombreux supports de communication ont été utilisés. Des communiqués de presse et des articles sur leur site reprenant les faits ainsi que les mesures prises ont été rédigés. Des réponses ont été apportées aux parties prenantes par divers moyens : mail, téléphone, réseaux sociaux.

2. La communication de crise comme réponse aux crises humanitaires

La crise humanitaire est décrite par Oxfam comme « une situation dans laquelle la vie, la santé ou les moyens de subsistance de personnes sont menacés au-delà de la capacité de la population à y faire face. »³² Ce sont des situations où les droits humains sont bafoués, et qui peuvent mener à une souffrance des individus, à des situations de famine, de pauvreté, et avoir pour conséquence la mort de nombreuses personnes (Donnelly, 1993). Selon les entretiens, La crise humanitaire se déclare la plupart du temps de manière soudaine et nécessite une réponse urgente de la part de l'ONG.

Nous avons vu dans les entretiens que, lors des crises humanitaires, des membres d'Oxfam se rassemblent pour organiser la mise en place d'une réponse humanitaire et apporter de l'aide aux populations touchées. Pour cela,

³² Cfr Annexe 5

l'ONG va mettre en place une opération de communication qui a deux objectifs : sensibiliser et informer sur la situation de crise et récolter des dons. En effet, Piers Robinson, chercheur en communication et sciences politique, démontre dans ses recherches le lien entre l'exposition médiatique dont bénéficie une crise humanitaire et la réponse à celle-ci. Plus une crise est médiatisée, plus celle-ci sera susceptible de faire l'objet d'interventions humanitaires pour venir en aide aux personnes touchées (Robinson, 2000). Cette sensibilisation permet de susciter l'empathie (Michel & Rieunier, 2012), et précède la mise en place d'une opération de récolte de fonds. Pour cela, Oxfam construit son message autour d'informations concrètes sur la crise et les besoins de la population touchée. Comme le met en évidence Thomas Heller dans ses recherches, nous sommes ici dans une situation où le savoir-faire de l'ONG dépend du « faire savoir » (Heller, 2013), c'est-à-dire que la manière dont elle va informer les publics pourra favoriser la récolte de fonds qui lui permettront d'intervenir. Pour diffuser ces informations, Oxfam va utiliser plusieurs outils, dont les communiqués de presse, la publicité via la télévision, les réseaux sociaux, les appels téléphoniques ou encore leur site internet. Comme l'a souligné Denise Ferguson, les réseaux sociaux sont une opportunité de mobiliser les individus pour les ONG (Ferguson, 2018) mise à profit par Oxfam. Les mails, l'affichage, le porte-à-porte ainsi que le démarchage en rue sont également utilisés. Durant toute cette opération de communication, une attention particulière est donnée au respect des victimes et des populations touchées : les photos utilisées lors de la sensibilisation, par exemple, font l'objet d'une sélection particulière. En effet, communiquer sur les conditions de vie réelles des pays du tiers-monde peut constituer un défi dans la communication des ONG (Dacheux, 1998).

D. Conclusion : Réinventer la communication de crise pour les ONG ?

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de ce mémoire, la crise est difficile à définir. Nous avons appris, en analysant sa définition dans deux dictionnaires, que la crise peut désigner des phénomènes de différentes natures. Durant les entretiens, nous avons pu observer l'émergence récurrente

de deux types de crises : les crises liées à l'image de l'ONG et les crises humanitaires. Ces deux types de crises sont éminemment différents : ils n'ont pas les mêmes conséquences, et ne suscitent pas la mise en place d'une communication de crise semblable.

Le premier type de crise a un impact sur l'image de l'organisation, sur la confiance des parties prenantes envers celle-ci et sa réputation. Elle peut correspondre à la définition selon laquelle la crise menace la viabilité de l'organisation (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003). En effet, d'après les entretiens, l'ONG a été menacée de perdre de nombreux donateurs. Les crises humanitaires, elles ont des conséquences sur des vies humaines. Elles peuvent prendre la forme de famines, de conflits, ou encore de catastrophes naturelles et avoir des conséquences mortelles pour un grand nombre de personnes. Ce n'est pas la viabilité de l'organisation est menacée, mais bien la vie de personnes. La communication de crise concernant les scandales a pour objectif de rétablir la réputation de l'organisation et de limiter les comportements négatifs de ses parties prenantes envers elle. Les théories de la communication de crise développées par Coombs et Benoit abordées plus tôt dans le travail apportent justement des précisions et recommandations sur les stratégies à adopter dans ce but. La communication de crise qui concerne les crises humanitaires, elle, a pour objectif de permettre à l'organisation de venir en aide aux populations sinistrées en sensibilisant sur la situation de crise et en suscitant des dons. Ainsi, la communication de crise n'est pas uniquement une affaire d'image et de réputation pour les ONG : elle est aussi indispensable à la mise en place de l'aide humanitaire.

Pour savoir ce qu'est la communication de crise pour Oxfam, il est donc essentiel de comprendre les différents sens que peut avoir le mot « crise » au sein de l'organisation, et les différents types de communication de crise qui en découlent. Nous avons vu dans le deuxième chapitre et lors de nos recherches que les théories de chercheurs sur la communication de crise portent pour la plupart sur les stratégies à adopter pour rétablir une réputation et une image positive de l'organisation à la suite d'une crise. Il est rarement question de crise humanitaire quand on parle de communication de crise, que ce soit dans la recherche scientifique ou pour les professionnels de la

communication. Pourtant, nos recherches ont démontré que, quand il s'agit d'Oxfam, la crise humanitaire et ses enjeux est aussi à prendre en compte quand on s'intéresse à la communication de crise. Dès lors, il serait peut-être pertinent de réinventer la communication de crise quand elle concerne les ONG, afin de prendre en compte les caractéristiques spécifiques de ces organisations.

VII. Conclusion générale

Cette recherche a eu pour point de départ un évènement souvent nommé dans la presse « scandale d'Haïti », impliquant des employés d'Oxfam qui ont eu recours à des prostituées lors d'une mission à Haïti en 2011. Nous nous sommes demandés comment un tel évènement, parfois qualifié de crise dans les médias, pouvait impacter ces organisations particulières que sont les ONG, dont les ressources dépendent en partie de bénévoles et donateurs. Aussi, ce mémoire s'inscrivant dans le cadre d'un master en communication des organisations et relations publiques, nous nous sommes interrogés sur la communication mise en place par l'ONG suite à cet évènement. Nous nous sommes demandés si la nature des organisations non gouvernementales implique que les crises, ainsi que la communication de crise qu'elles mettent en place, présentent des spécificités. À partir de cette réflexion, une question de recherche a été formulée :

« Qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et plus particulièrement pour Oxfam en Belgique ? ».

Pour répondre à cette question, nous avons cherché à mettre en évidence les réponses déjà apportées par la recherche scientifique. Nous nous sommes donc intéressés à la manière dont le concept de crise et celui d'ONG ont été envisagés dans la littérature. Nous avons également analysé des travaux scientifiques sur la communication de crise et la communication des ONG. En plus de cela, nous nous sommes intéressés au point de vue d'un professionnel de la communication sur la question. Ensuite, une récolte de données qualitatives a été réalisée. Elle était divisée en deux parties : une première prise de contact avec l'organisation par l'analyse de son site internet,

qui a aussi amené à un échange avec un collaborateur d'Oxfam, et une seconde qui consistait en la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de huit membres de l'organisation aux fonctions variées, dans le but d'obtenir une diversité de points de vue.

Au cours de nos recherches, nous avons réalisé que le mot « crise » est difficilement définissable. Que ce soit dans la recherche ou dans le sens commun, il peut désigner des événements de nature très différentes. Nous avons observé que c'est également le cas pour les membres d'Oxfam interrogés lors de entretiens : la crise désigne pour eux divers événements, aux conséquences radicalement différentes. Le plus souvent, les crises mentionnées par les personnes interrogées sont le scandale d'Haïti, qui a eu un impact sur l'image de l'organisation, et les crises humanitaires, qui ont un impact dramatique sur des populations humaines, qui voient leur vie, santé et moyens de subsistance menacés. En conséquence, La communication de crise mise en place par Oxfam change selon la crise concernée. Pour le scandale d'Haïti, l'objectif de la communication de crise était de limiter les impacts de la crise sur l'organisation en restaurant son image et sa crédibilité, qu'elle tire des valeurs qu'elle incarne (Michel & Rieunier, 2012). Le message principal était basé sur la transparence. Oxfam a entendu assumer toute sa responsabilité dans la crise, en communiquant sur les mesures mises en place pour éviter que cela ne se reproduise. Pour les crises humanitaires, les objectifs sont de sensibiliser et attirer l'attention sur la crise via, par exemple, les médias ; et de récolter des fonds de manière à pouvoir organiser la réponse humanitaire sur place. Le message au centre de cette communication de crise est construit autour d'informations concrètes sur la situation, sur ce qui est en train de se passer, et sur les besoins de la population locale.

Finalement, la recherche et l'analyse de données réalisées nous ont permis de comprendre que la communication de crise des ONG telles qu'Oxfam présente quelques particularités qu'il convient de prendre en compte pour répondre à notre question de recherche. Parmi celles-ci, on remarque, par exemple, le fait que les ONG se doivent d'informer leurs publics sur ce qu'elles mettent en place pour réaliser leurs missions (Heller, 2013) en accord avec les valeurs qu'elles incarnent (Perroulaz, 2004) et dont elles tirent leur

légitimité (Michel & Rieunier, 2012). En outre, l'aide humanitaire étant au centre du travail de certaines de ces organisations (Ryfman, 2009 ; Cohen, 2004) la communication de crise concernant les crises humanitaire se doit d'être envisagée quand on cherche à comprendre la communication de crise des ONG. En conclusion, il serait peut-être intéressant de repenser la communication de crise quand elle concerne les ONG, afin d'y intégrer ces spécificités.

À présent, il est pertinent de revenir sur les faiblesses de cette étude. En effet, revenir sur les biais et faiblesses d'une recherche peut aider à en prendre conscience et à interpréter les résultats de manière plus rigoureuse (Olivier de Sardan, 2008). Une des limites de cette recherche réside dans le fait que seulement 8 membres de l'ONG Oxfam en Belgique ont été interviewés. Un échantillon plus grand aurait peut-être permis de mettre en lumière d'autres éléments de réponse à la question de recherche, même si des tendances prépondérantes ont déjà pu être observées avec cet échantillon. Par ailleurs, lors du premier contact avec l'ONG, un entretien a été mené de manière improvisée, sans avoir été préparé et sans guide d'entretien, ce qui peut constituer une faiblesse. Pour contrebalancer cela, les résultats trouvés lors de cet échange ont été testés lors des entretiens semi-directifs qui ont été préparés. En outre, d'autres travaux scientifiques auraient pu être pris en compte dans la recherche bibliographique. Les bases de données et bibliothèques utilisées proviennent essentiellement de l'Université Catholique de Louvain et peuvent avoir constitué un filtre lors de la recherche. D'autre part, les contraintes de temps et d'espace liées aux consignes du mémoire rendent difficile une recherche bibliographique exhaustive.

Enfin, même si cette recherche a permis de mettre en évidence des éléments intéressants pour comprendre la communication de crise des Organisations non gouvernementales et d'Oxfam, il serait pertinent de mener d'autres études, prenant en compte d'autres ONG, afin de pouvoir aller plus loin dans la compréhension des enjeux et spécificités de la communication de crise des ONG.

VIII. Bibliographie

A. Ouvrages

Abélès, M. (2008). *Anthropologie de la globalisation*. Paris, Payot.

Burke, K. (1969). *A rhetoric of motives*. University of California Press.

Cazenave, B., Garbe, E. & Morales, J. (2020). Vendre de manière désintéressée : le paradoxe de la communication des ONG. Dans : Cazenave, B., *Le management des ONG*. p. 53-74. Paris, La Découverte.

Drucker, P. (1990) *Managing the Non-Profit Organization: practices and principles*, New York, Harper Collins.

Fallon, C., Brunet, S., Ozer, P., Schiffino, N. & Thiry, A. (2012). *Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (2013). *Communication et organisation : perspectives critiques*. Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Libaert, T. (2018). *Communication*. Paris, Vuibert.

Ogrizek, M. & Guillery, J-M. (2000). *La communication de crise*. In *Que sais-je ?* Presses universitaires de France.

Olivier de Sardan, J-P. (2008). *La rigueur du qualitatif: Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-La-Neuve, Academia-Bruylant.

Paillé, P. & Mucchielli, A (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. p. 231-314. Paris, Armand Colin

della Porta, D. & Kriesi, H. (1999). *Social movement in a globalizing world*. London, Palgrave Macmillan.

Ryfman, P. (2009). *Les ONG*. Paris, La Découverte.

Van Campenhoudt, L. ; Marquet, J. ; Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.

B. Articles scientifiques

Anderson, K. (2009). What NGO accountability means and does not mean. *The American journal of international law*, 103, p. 170-178.

Benoit WL, Czerwinski A. (1997). A Critical Analysis of USAir's Image Repair Discourse. *Business Communication Quarterly* heller, 60, 8-57.

Benoit, W.L (2015) *Image Restoration Theory*. *The International Encyclopedia of Communication*, W. Donsbach.

Boin, A. & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.

Boistel, P. (2014). Réputation : un concept à définir. *Communication et organisation*. vol. 46. p. 211-224.

Bouzon, A. (1999). Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations. *Questions de communication*.

Carion, F. (2010). La communication associative, *Communication*, Vol. 28/1.

Chartier, D., & Ollitrault, S. 2005. Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ? In Aubertin, C. *Représenter la nature ? ONG et biodiversité*. IRD Éditions.

Cohen, S. (2004). ONG, altermondialistes et société civile internationale. *Revue française de science politique*, vol. 54(3), 379-397.

Coombs, W. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects. *Journal of Public Relations Research*, vol. 11. 125-142.

Coombs W.T., & Holladay, S.J. (2012). The para-crisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public relations review*, 38 (3). p. 408 – 415.

Coupric, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, vol. 159, p. 59-72.

Cros, M. & Gaultier-Gaillard Cros, S. (2015). Le management de la communication de crise. *Management international*, 20(1), 150–162.

Dacheux, E. (1998). (Re) penser la communication humanitaire. *Communication Information média théories*, vol. 18 (2). P. 116-14.

Debia, M. & Zayed, J. (2003). Les enjeux relatifs à la perception et à la communication dans le cadre de la gestion des risques sur la santé publique, *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*. Vol. 4 (1).

Donnelly, J. (1993). Human rights, humanitarian crisis, and humanitarian intervention. *International Journal*, 48(4), p. 607-640.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Organizational crisis communication: A multivocal approach. *London: Sage*. In *Communications*, 44(1), 131-133.

Freyss, J. (2004). La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180, 735-772.

Heath, R.L., Johansen, W. and Ferguson, D.P. (2018). Nongovernmental Organization (NGO) Communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*.

Heiderich, D. & Maroun, N. (2014). Relations publiques de crise : une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise. *Synthèse des travaux de l'observatoire international des crises*.

Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, vol. 8, p. 61-82.

Hyunjin, S. Ji, K. & Sung-Un, Y. (2009). Global activism and new media: A study of transnational NGOs' online public relations. *Public Relations Review*. 35. p. 123-126.

Ismail, F., & Kamat, S. (2018). NGOs, Social Movements and the Neoliberal State: Incorporation, Reinvention, Critique. *Critical Sociology*, 44 (4-5), 569-577.

Karns, M. (2020). Nongovernmental organization, *Encyclopedia Britannica*.

Keller, K.L., (1993), Conceptualizing measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57 p.1-22.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971), Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, vol. 35(2), p. 3-12.

Lefèvre, S. (2011). ONG et compagnie : Mobiliser les gens, mobiliser l'argent, *Sociologie*, vol. 3, p. 225-227

Le Naëlou, A. (2004). ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, vol. 180(4), 727-734.

Martens, K. (2002). Mission Impossible? Defining nongovernmental organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*. Vol. 13, p. 271-285.

Michel, G. & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of business research*, vol. 65, p. 701-707.

Morin, E. (1976). Pour une crisologie. *Communications*, 25 : La notion de crise, Béjin, A. & Morin, E. p. 149-163.

Pearson, C. Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *The academy of management review*, vol. 23 (1), p. 59-76.

Perroulaz, G. (2004). Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle, *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 23 (2), p. 9-24

Quéinnec, E. (2003). La performance opérationnelle des ONG humanitaires : une analyse en termes d'enjeux institutionnels. *Tiers-Monde* vol. 44, p.175.

Rijpens, J. (2008). Défis et perspectives des ONG de développement en termes de structure et de GRH face à la coexistence d'objectifs multiples.

Risse-Kappen, T. (1995). Democratic peace – warlike democracies: a social constructivist interpretation of the liberal argument. *European Journal of International Relations*, vol. 1 (4), p. 491-517.

Robinson, P. (2000). The Policy-Media Interaction Model: Measuring Media Power during Humanitarian Crisis. *Journal of Peace Research*.37(5). p. 613-633.

Seeger, M., Ulmer, R., Novak, J., & Sellnow, T. (2005). Post-Crisis Discourse and Organizational Change, Failure and Renewal. *Journal of Organizational Change Management*. vol. 18. p.78-95.

Sgard, J. (2004). Les multinationales du cœur : les ONG, la politique et le marché. *Critique internationale*, n° 23(2), 155-159.

Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of management studies*, 25, p. 285-303.

Stangherlin, G. (2001). Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1714-1715(9-10), 5-69.

Wankel, C. (2008). A variety of approaches to alleviating poverty through business strategy. *Palgrave Macmillan*, New York.

Waisbord, S. (2011). Can NGOs Change the News? *International Journal of Communication*, 5, 24.

Walter, J., Kellermanns, F. & W. and Lechner, C. (2012). Decision making within and between organizations: rationality, politics, and alliance performance. *Journal of management*, 38, p. 1582-1610.

Ware B. L. & Linkugel A. (1973) They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia, *Quarterly Journal of Speech*, 59(3), 273-283.

C. Mémoires et thèses

Drullion, K. (2015). *Les ONG : « nouvelles sentinelles » de la réputation des entreprises*, Université de Paris IV – Sorbonne.

Lahti, E. (2015) *social media and crisis communication: A case study on Germanwings' and Lufthansa's use of social media in crisis communication* University of Vaasa.

Stabel, C. (2016) *la communication de crise à l'aire des réseaux sociaux*, Katholieke Universiteit van Leuven.

D. Documents institutionnels et rapports

Oxfam International (2011). *Haïti investigation final report*. En ligne. Disponible sur : <https://www.oxfam.org.uk/>. Consulté le 20 juin 2021.

Oxfam Solidarité (2020). *Rapport annuel 2019*. En ligne. Disponible sur : <https://www.oxfamsol.be/fr/rapport-annuel-2019>. Consulté le 20 mai 2021.

World Economic Forum (2016). *The global risks landscape*. En ligne. Disponible sur : http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR16.pdf. Consulté le 30 avril 2021.

Oxfam Solidarité. (n.d.). *Categorization process*. Unpublished document, partagé par Jean-François Dontaine, le 20 juillet 2020.

E. Sources Internet

Baron, A. *Face au scandale Oxfam, Haïti veut mieux contrôler le secteur humanitaire*. La Libre. En ligne. Disponible sur : <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/afp/2018/02/22/face-au-scandale-oxfam-haiti-veut-mieux-controler-le-secteur-humanitaire-> (consulté le 10 avril 2021).

Belga, (2018). *Oxfam dans la tourmente après un scandale sexuel en Haïti*. L’Echo. En ligne. Disponible sur : <https://www.lecho.be/actualite/archive/Oxfam-dans-la-tourmente-apres-un-scandale-sexuel-en-Haiti/9981385> (consulté le 10 avril 2021).

Belga. (2018). *Oxfam visée par de nouvelles accusations portant sur des viols au Sud-Soudan : « Une culture d’abus sexuels »*, Vers l’Avenir, en ligne. Disponible sur : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180213_01125007/oxfam-visee-par-de-nouvelles-accusations-portant-sur-des-viols-au-sud-soudan-une-culture-d-abus-sexuels : (consulté le 10 avril 2021)

Fontaine, D. (2021) *Des travailleurs humanitaires accusés d’abus sexuels en République démocratique du Congo : Oxfam à nouveau dans la tourmente*, RTBF, en ligne. Disponible sur : https://www.rtbf.be/info/monde/detail_des-travailleurs-humanitaires-accuses-d-abus-sexuels-en-republique-democratique-du-congo-oxfam-a-nouveau-dans-la-tourmente?id=10733892 (consulté le 10 avril 2021)

Larousse. (S. d.). *Crise*. Dictionnaire en ligne. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526> Consulté le 3 janvier 2021.

Larousse. (S. d.). *ONG*. Dictionnaire en ligne. https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/organisation_non_gouvernementale_ONG/75270 Consulté le 12 février 2020

Le Robert. (S.d.). *Crise*. Dictionnaire en ligne. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/crise>. Consulté le 3 janvier 2020.

Le Soir. (2018). *Oxfam a perdu des millions après le Scandale d'Haiti*, *Le soir.be*, en ligne. Disponible sur : <https://www.lesoir.be/163058/article/2018-06-16/oxfam-perdu-des-millions-apres-le-scandale-dhaiti> (consulté le 2 avril 2020)

O'Neill, S. (2018). *Oxfam in Haiti: "It was like a Caligula orgy with prostitutes in Oxfam T-shirts"*. *The time*. Disponible sur : <https://www.thetimes.co.uk/article/oxfam-in-haiti-it-was-like-a-caligula-orgy-with-prostitutes-in-oxfam-t-shirts-p32wlk0rp> (consulté le 8 avril 2021)

Rédaction de la RTBF (2018). *Expert en communication : "Ça va prendre des années avant qu'Oxfam ne retrouve sa réputation."*. *Rtbf*, en ligne. Disponible sur : https://www.rtb.be/info/societe/detail_expert-en-communication-ca-va-prendre-des-annees-avant-qu-oxfam-ne-retrouve-sa-reputation?id=9842797 (consulté le 10 avril 2021)

Rédaction de Paris Match Belgique, 2018. *Oxfam impliquée dans un scandale de prostitution en Haïti*, Paris Match Belgique. En ligne. Disponible sur <https://parismatch.be/actualites/societe/115028/oxfam-impliquee-dans-un-scandale-de-prostitution-en-haiti> (consulté le 10 avril 2021).

(2019). *Scandale Oxfam : « Des défaillances majeures, et une culture du travail toxique », selon le rapport d'une commission indépendante*. *Le soir*. En ligne. Disponible sur : <https://www.lesoir.be/230075/article/2019-06-12/scandale-oxfam-des-defaillances-majeures-et-une-culture-du-travail-toxique-selon> (consulté le 10 avril 2021)

IX. Table des figures

Figure 1 : La matrice des risques Source : The Global Risks Landscape, World Economic Forum, 2016	29
Figure 2 : Processus de maîtrise des risques Sources : Bouzon, Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations, Communication & Organisations n° 16, 1999.....	30
Figure 3 : structure d'analyse des ONG Source : Chartier, D., & Ollitrault, S. (2005). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non identifiés ?.....	46

Résumé :

En février 2018, un article publié dans The Times révèle que des employés d'Oxfam ont eu recours à des prostituées lors d'une mission humanitaire, en 2011, en Haïti. Les faits sont repris par la presse internationale, dont la presse belge francophone. La situation est qualifiée de « crise », et aurait comme conséquence, selon ce que l'on voit dans les médias, des pertes financières importantes pour l'organisation. Or, comment une ONG, une organisation qui semble dépendre en partie de bénévoles et de donateurs pour son fonctionnement, fait-elle face à une crise ? Quelle communication est mise en place dans un moment comme celui-là ?

Ce mémoire a pour point de départ cet événement, et cherche à savoir si la crise et la communication de crise peuvent présenter des caractéristiques spécifiques quand elles concernent ces organisations particulières que sont les ONG, et plus précisément l'ONG Oxfam. Pour cela, nous tenterons de répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que la communication de crise pour les ONG, et en particulier pour Oxfam en Belgique ? ». En premier lieu, une recherche bibliographique sera réalisée. L'objectif de cette recherche sera d'éclaircir les concepts de crise et d'ONG à la base de ce mémoire, mais aussi de dégager les éventuelles réponses à la question de recherche déjà apportées par les scientifiques. Ensuite aura lieu une récolte de données qualitatives basées essentiellement sur des entretiens semi-directifs menés auprès de membres de l'organisation. Enfin, nous chercherons à mettre en parallèle les éléments issus de la littérature et des perceptions des membres de l'organisations afin de mettre en évidence une réponse à cette question de recherche.

Mots clés :

Crise - ONG - ONG d'aide humanitaire - Organisations non gouvernementales - Communication de crise - Communication des ONG - Crise humanitaire - Oxfam - Scandale d'Haïti

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo