

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont accompagné et apporté leur soutien dans la réalisation de ce travail.

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Caroline Merdinger-Rumpler, responsable de la formation Master MOS et directrice du présent mémoire, pour sa disponibilité et son accompagnement tout au long de cette année de formation.

Je remercie également Monsieur Jean-Claude Larduinat, Directeur Général du Groupe Saint Sauveur pour son accueil au sein du Groupe et sa disponibilité.

Merci également à Jean-Luc Muller, directeur du Pôle de Gériatrie Saint Damien, pour son écoute et son accompagnement en qualité de directeur de stage.

Merci à Martine Dravigney, directrice des soins du Pôle de Gériatrie Saint Damien pour sa générosité et son coaching.

Merci à ma famille pour son soutien tout au long de cette formation.

Je souhaite dédier ce mémoire à Eric Becker, ancien directeur de l'EHPAD Notre Dame – Saint Joseph de Niederbronn et Oberbronn - décédé il y a tout juste un an - pour m'avoir permis d'appréhender les notions de valeurs et d'engagement inhérentes à l'action sociale et médico-sociale.

Table des matières

Liste des tableaux et figures	4
INTRODUCTION	1
Partie I. Histoire et enjeux épistémologiques de la recherche en sciences des communications	8
1.1. Les années 1910 et l'école de Chicago	8
1.2. La notion de « propagande » et de persuasion	8
1.3. La participation à l'effort de guerre : les années 40	9
1.4. Les années d'après guerre et la légitimation de l'approche scientifique	9
1.5. Les premières approches mathématiques et l'ouverture au sciences sociales.....	10
1.6. Ouverture des sciences en communication aux approches linguistiques, philosophiques et sémiotiques :.....	12
1.7. Institutionnalisation de la recherche : la création des SIC	13
Partie II. La communication des organisations : périmètre, enjeux et perspectives de la discipline	14
2.1. Les origines de la discipline	15
2.2 Enjeux épistémologiques de la recherche.....	16
2.2.1 Perspectives théoriques	16
2.2.2 Enjeux actuels de la recherche : entre « agir » et « symboliser ».....	17
2.2.3 Les perspectives : vers une prédominance de l'approche fonctionnelle ?	17
2.3 Périmètre et approches modernes de la communication au sein de l'organisation:18	
2.3.1 Périmètre	18
2.4 Mutations culturelles, techniques et socio-économiques au cœur du renouveau en matière de communication	21
2.4.1 Révolutions technologiques :	21
2.4.2. L'économie interconnectée	22
2.4.3 Évolution marketing et du phénomène de « marque »	23
2.4.4 Approches contemporaines de la communication des entreprises/organisations.....	24
Partie III. La communication des organisations médico-sociales associatives : quel projet de communication pour le Groupe Saint Sauveur ?	31
3.1 Etat des lieux et mutations du secteur social et médico-social.....	31
3.1.1 Un bref état des lieux concernant la communication	31
3.1.2 Retour sur les phases de développement de la communication au sein du secteur	32
3.2. Les enjeux contemporains de la communication des ESMS	34
3.2.1 Palier à des formes de faiblesses identitaires	34
3.2.2 Positionnement, parties prenantes et stratégie	35
3.2.3 Le modèle associatif comme opposition au modèle de l'économie de marché ?	36
3.3 Regards croisés sur la communication de structures médico-sociales et sanitaires associatives en Alsace	37
3.3.1 Recherche exploratoire sur les stratégies et politiques de communication auprès d'acteurs du secteur	37
3.3.2 La politique de communication : du positionnement à la stratégie	42
3.3.3 Proposition de démarche de construction d'une politique de communication pour le Groupe Saint Sauveur	46
CONCLUSION	56

Liste des tableaux et figures

Tableau II.1 : La communication globale de l'entreprise d'après Mercator.....	16
Figure II.2 : Les différents champs opérationnels de la communication au sein de l'entreprise [Cawagnol A., Roulle P. , <i>Management des organisations</i>, Gualino, 2009, page 334].....	18
Tableau II.3 Comparaison entre le marketing 1.0, 2.0 et 3.0 [Kotler P, de boeck supérieur, 2012, page 21].....	26
Figure II.4 : Intégrité de la marque selon le modèle du marketing 3.0 [Kotler P, de boeck supérieur, 2012, page 47]	
Figure III.1 Démarche de positionnement identitaire	42
Tableau III.2 Analyse SWOT du positionnement identitaire du Groupe Saint Sauveur.....	44
Tableau III.3 Démarche macro-institutionnelle de positionnement identitaire	51
Tableau III.4 Propositions d'objectifs, de supports et de canaux communicationnels.....	51

INTRODUCTION

« La communication est au cœur de nos sociétés modernes : elle est une expérience humaine universellement partagée ; elle est centrale dans le mouvement d'émancipation des individus depuis l'ère des grandes révolutions démocratiques, enfin depuis une cinquantaine d'années entre médias de masse et irruption des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), le progrès technologique a radicalement transformé les pratiques et les échelles de la communication tant individuelle que collective. Paradoxalement, la performance croissante des techniques va de pair avec une difficulté majeure à « communiquer », autrement dit échanger et se comprendre. » C'est avec ces quelques mots qu'Aude Riom, Thierry Libaert et Assaël Adary posent les jalons de leur ouvrage *Toute la fonction Communication* [Dunod, 2010]. L'enjeu est posé de manière claire : comment réussir à communiquer aujourd'hui de façon à se faire comprendre et à interagir collectivement dans cette sorte de « jungle » technologique qui multiplie canaux, supports, flux d'informations et de données, où chacun peut devenir à tout moment émetteur ou récepteur, marketeur ou cible, influenceur ou détracteur... Cette nouvelle réalité du monde moderne est au cœur de bon nombre de questions et réflexions au sein des organisations marchandes ou non lucratives qui cherchent de plus en plus des « boulevards » de communication là où bien souvent la réalité amène à composer avec des sentiers étroits dont la destination reste incertaine.

En débutant nos recherches sur la communication des organisations, nous avons pu faire le constat que bon nombre d'ouvrages de référence en matière de communication ou de marketing (*Communicator*, Dunod 2015, *Marketing Management*, Pearson 2015, *Toute la Fonction Communication*, Dunod 2010, *Introduction à la communication*, Dunod 2009, pour ne citer que quelques uns) se référaient à une sorte d'élément fondateur que fut le modèle « cybernétique » élaboré en 1946 par Nobert Wiener. Nous avons souhaité en savoir plus sur cette généalogie qui partant d'un modèle mathématique allait influencer bon nombre de courants de pensées et d'écoles, se posant dans la continuité ou l'opposition à ce modèle. L'enjeu s'avère d'autant plus pertinent pour nous du fait que bon nombre d'ouvrages traitant des enjeux actuels de la communication des organisations se présentent comme des « boîtes à outil » offrant des inventaires « à la Prévert » de toute sortes de techniques plus ou moins onéreuses et complexes à mettre en oeuvre. Nous avons voulu savoir, pour résumer

abruptement les choses, ce qui s'était passé entre le modèle cybernétique de Wiener et les « boîtes à outils » contemporaines, et surtout s'il y avait là quelques matières à développer une réflexion globale concernant la communication des organisations, ses enjeux et orientations actuelles. La tâche s'est tout de suite avérée plus complexe que prévue car comme l'expliquent Armand et Michèle Mattelart : « situés au carrefour de plusieurs disciplines, les processus de communication ont suscité l'intérêt de sciences aussi diverses que la philosophie, l'histoire, la géographie, la psychologie, la sociologie, l'ethnologie, l'économie, les sciences politiques, la biologie, la cybernétique ou les sciences cognitives. Au cours de sa construction, ce champ particulier des sciences sociales a par ailleurs été constamment hanté par la question de sa légitimité scientifique. Cela l'a conduit à rechercher des modèles de scientificité, en adoptant des schémas appartenant aux sciences de la nature adaptés à travers des analogies. »³ Ainsi la première démarche consiste à faire preuve d'humilité en reconnaissant que toute recherche en communication restera partielle et lacunaire. Bien plus, il faut en la matière trouver une méthodologie qui permette de traverser ce champ interdisciplinaire avec rigueur et habileté, une sorte de « fil rouge », comparable à celui d'un funambule qui malgré la précarité de sa position ne perd jamais des yeux la terre ferme qui l'attend au bout de la corde.

Ainsi nous retenons la définition et les enjeux épistémologiques tels que Wolton les définit : « par communication, il faut entendre cinq phénomènes. La communication interpersonnelle ; la communication médiatisée par les techniques classiques ou nouvelles ; la communication politique ; la communication interculturelle, mais aussi les modèles d'organisation de la société, au travers les valeurs, les symboles et les représentations. C'est-à-dire ce qui permet aux individus et aux collectivités de se représenter, d'entrer en relation les uns avec les autres, et d'agir sur le monde. »⁴ Ainsi, l'information et la communication sont à la fois les valeurs fondamentales de l'émancipation individuelle et collective depuis le XVIIIème s'appuyant sur les principes de « liberté » et « d'égalité », mais aussi l'instrument d'une croissance économique basée sur la technique. Toujours d'après Wolton, « l'alliance croissante entre l'idéal de la communication, la performance des techniques, et la réalité de l'économie oblige à un formidable travail de connaissance pour distinguer les enjeux, créer des connaissances. » Il faut donc retenir deux dimensions à la communication : la dimension « normative », c'est à

³ Mattelart Armand, Mattelart Michèle, *Histoire des théories de la communication*, La Découverte, 3^{ème} édition, 2010, page 3

⁴ Wolton Dominique, « La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXI^e siècle », *L'Année sociologique*, 2001/2 (Vol.51), p. 309-326.

dire l'idéal de la communication, qui la lie au partage, à la compréhension et au respect d'autrui, et la dimension « fonctionnelle », qui insiste sur le technicisme, et la performance. « Dans nos sociétés modernes, la communication bute sur le technicisme, voir l'idéologie technique qui confond performance et communication humaine et sociale. »⁵ Cette division de la communication entre une sphère « normative » et « fonctionnelle » est également développée par la sociologue Françoise Bernard qui distingue dans la communication « l'agir » du « symboliser »⁶. Ainsi pour définir notre démarche, nous nous baserons sur l'expertise de Wolton pour qui « l'enjeu scientifique de la communication consiste donc à la fois à distinguer dans chaque activité de communication le normatif du fonctionnel, et à socialiser les techniques pour éviter de techniciser la communication. Socialiser, c'est voir le lien existant à chaque époque, entre un modèle social et culturel de la communication et les systèmes techniques. »⁷

Nous nous intéresserons plus particulièrement dans cette étude à l'histoire de la communication de masse et d'opinion car elle nous semble reprendre les enjeux très actuels d'un monde hyper-connecté où l'information relève bien souvent de données quantitatives plutôt que qualitatives. Ainsi la première partie de notre travail s'attachera à faire émerger les éléments historiques qui ont vu émerger les Sciences de l'Information et de la Communication. Une deuxième partie s'intéressera plus spécifiquement aux théories jalonnant la communication des organisations ainsi que leurs enjeux et déclinaisons contemporaines. Enfin, la troisième partie se focalisera sur la communication des établissements sociaux et médico-sociaux en balayant ses différentes évolutions et ses enjeux actuels. Cette dernière partie fera également la place à une recherche exploratoire conduite auprès d'établissements de type associatifs oeuvrant dans le champ médico-social en Alsace et ayant développé différentes politiques de communication. L'enjeu sera alors de poser les jalons à une réflexion portant sur l'élaboration d'une politique de communication pour le Groupe Saint Sauveur (association alsacienne oeuvrant dans le champ médico-social) qui souhaite dans les prochaines années développer un service support dédié à cette fonction.

⁵ *Ibid.*

⁶ Bernard Françoise, « Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9/2016 : « Tendances contemporaines en communication organisationnelle »

⁷ Wolton Dominique, « La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXI^e siècle », *L'Année sociologique*, 2001/2 (Vol.51), p. 309-326.

Partie I. Histoire et enjeux épistémologiques de la recherche en sciences des communications

Nous débuterons notre recherche en nous basant sur l'ouvrage de Michèle et Armand Mattelard qui place le début de la recherche en science des communications au début du XX^{ème} siècle avec l'école de Chicago.

1.1. Les années 1910 et l'école de Chicago

Il s'agit d'une approche microsociologique des modes de communication dans l'organisation de la communauté qui est vue comme organique et où la population se distribue territorialement et fonctionnellement en entrant en concurrence (pouvant être observée dans ses différentes phases ou âges successifs). Ces travaux donnent naissance par la voix du chercheur Robert Ezra Park à la théorie de « l'écologie humaine » sorte d'équilibre entre le biotique et le social ou culturel (aspect biologique et organique). La suprématie de cette école durera jusqu'aux années quarante où un autre courant : la *Mass Communication Research* établira les premiers fondements des sciences de l'information et de la communication.⁸

1.2. La notion de « propagande » et de persuasion

Les premières recherches en science des communications commencent aux Etats-Unis suite à la première guerre mondiale. Comme le montre Serge Proulx dans son article *Naissance des sciences de la communication dans le contexte militaire des années 40*⁹ : « l'usage de techniques de propagande lors de la Première Guerre Mondiale a eu pour effet de sensibiliser l'opinion publique américaine et d'engendrer des controverses sociales à propos du bien-fondé de la propagande ». C'est ainsi que de nombreux débats se sont emparés de l'espace public américain, avec d'un côté une forme d'acceptation de ces techniques au nom de la sécurité nationale, et de l'autre un rejet de ceux qui estimaient qu'il s'agissait d'une forme de manipulation qui demanderait par contre balancement une éducation critique des citoyens.

⁸ Mattelart Armand, Mattelart Michèle, *Histoire des théories de la communication*, La Découverte, 3^{ème} édition, 2010, page 14

⁹ Proulx Serge, « Naissance des sciences de la communication dans le contexte militaire des années 1940 aux Etats-Unis », C.N.R.S. Editions | « Hermès, La Revue » 2007/2 n° 48, page 61

1.3. La participation à l'effort de guerre : les années 40

En 1940, les débats semblent s'arrêter : l'imminence de l'entrée en guerre des Etats-Unis fera qu'un certain nombre d'universitaires seront appelés par leur gouvernement afin de mettre en place des institutions de propagande alliées et de participer ainsi à l'effort de guerre : « S'instaure ainsi une logique de réciprocité entre besoins liés à l'effort de guerre et monde de la recherche : les militaires réclament l'aide des spécialistes en communication et, réciproquement, ces demandes des militaires contribuent à une formidable expansion du domaine des recherches appliquées en communication et persuasion »¹⁰. C'est ainsi que le politologue Harold. D. Lasswell met au point une méthode d'analyse des contenus de l'information et l'applique à des corpus de message de propagande. Norbert Wiener conduit des travaux en mathématique appliquée destinés à améliorer la précision des canons anti-aériens. Dans les laboratoires Bell à New York, le mathématicien Claude E. Shannon mène des analyses cryptographiques en matière de télécommunication, recherches destinées à maîtriser les techniques d'encodage et décodage des messages. C'est également dans ce contexte militaire que Wilbur Schramm contribuera à la rédaction des discours du Président Roosevelt à partir de 1941, discours destinés à influencer l'opinion publique américaine.

1.4. Les années d'après guerre et la légitimation de l'approche scientifique

Une fois la guerre terminée les universitaires ayant participé à l'effort de guerre reviennent dans la vie publique avec l'ambition de développer leur expertise en matière de communication et poursuivre leur recherches sur la propagande et les communications de masse. Progressivement, le terme de « propagande » sera remplacé par celui de « persuasion », moins connoté politiquement et ouvrant le champ de la recherche à la psychologie sociale, l'opinion publique, la publicité.

L'action de Wilbur Schramm sera sans doute déterminante dans la création d'un domaine d'étude universitaire dédié à la communication. Sa vision positiviste de la communication s'attachera à évaluer l'aspect persuasif de la communication, au moyen de méthodologies essentiellement quantitatives. C'est cette vision épistémologique qui portera les principaux

¹⁰ *Ibid.* page 63

programmes de doctorat en communication à partir des années 1943 et jusque dans les années 1960.

1.5. Les premières approches mathématiques et l'ouverture aux sciences sociales

Le but de notre recherche n'étant pas de d'établir une cartographie complète des différentes théories et modèles de la recherche en communication, nous ne citerons ici que les principaux modèles qui se trouvent aujourd'hui dans les manuels de référence traitant de la communication et qui nous semblent avoir été déterminants dans l'évolution de la recherche et ses enjeux actuels.

Les premiers modèles, comme nous l'avons vu, sont nés lors de la seconde guerre mondiale et poursuivaient un but technique : améliorer les infrastructures militaires et rassembler l'opinion publique derrière le gouvernement américain. Ainsi les grandes figures de cette approche sont :

- Claude Shannon et sa théorie de l'information qu'il publie en 1940. Il s'agit d'une logique mécaniste de la communication présentant un schéma linéaire avec un point d'entrée et de sortie : le message est un ensemble de données qui circule entre ces deux pôles et qui peut faire l'objet d'un calcul mathématique. La communication est décomposée en étapes séquentielles, la notion de « bruit » introduite à posteriori grâce aux apports de Warren Weaver, définit toute source d'interférence qui risque de détériorer la communication. Ce modèle ne tient pas compte de l'intention ni du sens que donne le destinataire au message. Comme le souligne Yves Gicquel, « leur objectif est de trouver un moyen pour augmenter la vitesse de transmission du message tout en diminuant les pertes d'informations. »¹¹

- Nobert Wiener viendra compléter ce premier schéma en y intégrant la notion de « feedback ». La cybernétique devient une science qui étudie les communications et leurs régulations dans des systèmes vivants et non vivants (Homme, animal, machine). Le monde est vu comme un ensemble de systèmes qui interagissent entre eux. Les interactions peuvent être constituées d'échange de matière, d'énergie ou d'informations. Ces échanges constituent une communication susceptible de faire changer l'état des systèmes ou leurs actions (principe du feedback).

¹¹ Yves Gicquel, *Communication, Le Génie des Glaciers*, 2014, page 9

- L'Ecole de Columbia et le paradigme des effets limités :

Paul Lazarsfeld est professeur de sociologie à l'université de Columbia et aborde la communication de masse sous des abords plus humanistes : pour lui, les *mass media* apparaissent avant tout comme un instrument d'éducation culturelle. Dans les années 1940, Lazarsfeld démontre, en se basant sur un certain nombre d'études issues de données empiriques, que « la communication de masse n'a pas l'efficacité nécessaire et suffisante pour modifier significativement (à elle seule) les attitudes ou les comportements des utilisateurs des médias. Le pouvoir des médias consisterait plutôt à renforcer les facteurs de changement déjà existants chez les individus »¹².

- Fonctionnalisme d'Harold Lasswell :

Dans les années 1950, le sociologue Harold Lasswell marque de façon décisive la recherche en sciences des communications en portant également son intérêt sur les *mass media* et notamment sur les modes de formation de l'opinion. Son schéma des 5W (*who says what to whom in wich channel with what effect*) est encore très présent dans les entreprises « où l'on parle de « cibles de communication » qui seraient les destinataires uniques des messages. »¹³ Le deuxième concept non négligeable de Lasswell est celui de l'*agenda setting* (utilisé dans le domaine de la recherche en communication politique) : « ce domaine de la recherche des SIC explore la relation entre l'importance que les médias accordent à certains sujets et la perception de l'importance de ces sujets par les consommateurs de ces informations. »¹⁴

- Le modèle SMCR de David Berlo :

En 1960, David Berlo, reprenant le modèle de communication linéaire de Shannon et Weaver, développe le modèle SMCR (Source-Message-Canal-Récepteur) et met en évidence l'aspect psychologique qui sous-tend toute communication et les éléments externes liés à chacune des étapes du SMCR.

- L'approche interactionnelle de l'école de Palo Alto¹⁵ :

¹² Serge Proulx, « Les recherches Nord-américaines sur la communication : l'institutionnalisation d'un champ d'étude », L'année sociologique, 2001/2 Vol.51 | p.480

¹³ Adary, Libeart, Mas, Westphalen, *Communicator*, 7^{ème} édition, DUNOD, 2015, p.22

¹⁴ *ibid.*

¹⁵ Le nom Palo Alto est celui d'une ville de Californie où travaillent des chercheurs en communication fondée dans les années cinquante par Gregory Bateson.

L'histoire de cette école débute en 1942 sous l'impulsion de l'anthropologue Gregory Bateson qui s'associe à d'autres chercheurs de renom : Birdwhistell, Hall, Goffman, Watzlawick. Ces chercheurs venus d'horizons divers tel que l'anthropologie, la linguistique, les mathématiques, la sociologie ou la psychiatrie, s'opposent à l'approche mathématique de Shannon qui fait de plus en plus office de référence. Ils se détournent du modèle linéaire de la communication pour privilégier le modèle circulaire et rétroactif de Norbert Wiener. Selon eux, la communication doit-être le champ d'études des sciences humaines puisqu'elle est toujours la résultante d'une situation d'interaction. Ils se fondent sur trois hypothèses : la communication réside dans un processus relationnel et interactionnel, tout comportement humain à une valeur communicative (la communication digitale correspond au langage, la communication analogique aux gestes et signes en dehors du langage), enfin, en observant la succession des messages replacés dans le contexte horizontal (la séquence des messages successifs) et dans le contexte vertical (la relation entre les éléments et le système), il est possible de dégager une « logique de la communication »¹⁶

- L'approche critique des philosophes de l'école de Frankfort :

Les philosophes de l'école de Frankfort sont inspirés par les théories marxistes et posent le problème du devenir de la culture dès les années quarante, s'opposant aux théories fonctionnalistes qui voyaient dans le développement des *mass media* le garant de la démocratie et du développement culturel. Theodor Adorno et Max Horkheimer inventent ainsi le concept d'industrie culturelle : « Les produits culturels, les films, les programmes radiophoniques, les magazines témoignent de la même rationalité technique, du même schéma d'organisation et de planification du management que la fabrication des voitures ou des projets d'urbanisme »¹⁷

1.6. Ouverture des sciences en communication aux approches linguistiques, philosophiques et sémiotiques :

- Le « village global » de Marshall McLuhan :

McLuhan est professeur de littérature anglaise à l'Université de Toronto, et introduira le principe que les médias ont un effet déterminant sur l'histoire, la culture et les interdépendances sociales. McLuhan attire également l'attention sur les techniques de

¹⁶ Mattelart Armand, Mattelart Michèle, *Histoire des théories de la communication*. La Découverte, « Repères », 2010, page 36

¹⁷ *Ibid.* page 41

communication et non plus sur les messages seuls : pour lui les canaux de communication sont aussi, voir plus importants, que le message lui-même.

- Les six fonctions du langage de Jakobson :

En 1963, le linguiste Roman Jakobson propose de distinguer six fonctions au langage : la fonction « expressive » (émotionnelle), la fonction « conative » (agir sur le destinataire), la fonction « phatique » (maintien du contact), la fonction « référentielle (le contexte), la fonction « poétique » (forme du message) et la fonction « métalinguistique » (code ou canal).

- L'école sémiotique de Paris :

Portée par des chercheurs tels que Roland Barthes et Algirdas J. Greimas, l'école sémiotique de Paris a pour ambition d'observer la structure des signes pour mettre à jour des messages cachés : « la dénotation est le message explicite et perceptible tout de suite, tandis que la connotation renvoie au message caché. Pour les sémiologues, c'est ce lien entre les deux niveaux qu'il convient de comprendre en vue de le déconstruire. »¹⁸

- Jürgen Habermas, l'espace public et communicationnel :

Héritier de l'école de Frankfort, Jürgen Habermas est fortement influencé par les théories marxistes définissant les médias de masse comme l'instrument d'un pouvoir aux accents colonialistes. S'écartant des théories critiques, Habermas publie en 1981 *la Théorie de l'agir communicationnel*, où il défend l'idée de la démocratie vue comme l'espace d'une communication rationnelle entre membres égaux. Habermas est à nouveau plus critique en observant l'époque moderne : selon lui, l'opinion publique est quasi inexistante et le vrai pouvoir a été privatisé et partagé entre quelques uns.

1.7. Institutionnalisation de la recherche : la création des SIC

« En France, dans le champ des SIC (Sciences de l'Information et de la Communication), le domaine de la communication des organisations s'est peu à peu structuré scientifiquement depuis une trentaine d'années comme en témoigne un certain nombre d'indicateurs : la constitution de réseaux scientifiques, la constitution d'équipes, d'axes et de projets de

¹⁸ Adary, Libaert, Mas, Westphalen, *Communicator*, 7^{ème} édition, Dunod, 2015, page 31

recherche, l'édition de revues, les publications, l'organisation de colloques, les soutenances de thèses et d'HDR. »¹⁹

Comme le signale Robert Boure, les sciences de l'information et de la communication n'ont pas encore d'histoire officielle du fait de leur jeunesse, de l'éclatement des objets, des thématiques, des disciples et de la non existence d'une historiographie académique.²⁰

Cependant en France dans les années 1970, les sciences en communication s'institutionnalisent avec la création de la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication), puis en 1974, elles entrent officiellement dans les filières universitaires.

Ainsi nous observons que l'évolution de l'histoire de la recherche en science des communications et jalonnée de nombreux rebondissements et ont vu se développer de nombreux courants de pensées qui laissent apparaître un certain nombre de tensions entre théories mathématiques et recherches en sciences sociales, entre « l'agir » et le « symboliser » pour reprendre les termes de Françoise Bernard. Cette tension paraît d'autant plus saillante lorsqu'on considère les théories et modèles relatifs à la communication des organisations.

Partie II. La communication des organisations : périmètre, enjeux et perspectives de la discipline

« La prochaine décennie sera celle de la communication », telle est l'affirmation de la quasi-unanimité des experts du monde industrialisé. L'entreprise, microsociété à l'intérieur des dimensions nationales et internationales, ne pourra que suivre et même précéder cette évolution que d'aucuns n'hésitent pas à qualifier de « révolution ». La communication dans l'entreprise bénéficie donc d'un certain nombre d'atouts provenant de l'environnement même des évolutions technologiques et sociologiques qui favorisent les relations entre les hommes. Et pourtant, ces atouts représentent pour l'entreprise autant de paradoxes et de défis à surmonter. »²¹, c'est avec ces mots que Jean-Pierre Lehnisch introduit son ouvrage sur la

¹⁹ Bernard Françoise, « Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9/2016 : « Tendances contemporaines en communication organisationnelle »

²⁰ Robert Boure (éd.), *Les origines des Sciences de l'Information et de la Communication, Regards croisés*, Presses Universitaires du Septentrion, 2002

²¹ Lehnisch, Jean-Pierre. *La communication dans l'entreprise*, Presses Universitaires de France, 2013, page 3

communication des entreprises. Il est vrai que les grands bouleversements culturels des dernières décennies sont liés aux avancées techniques, technologiques souvent en lien avec le monde économique. A nouveau, nous ferons un détour par l'histoire et les enjeux de la recherche pour appréhender le fait que l'approche « fonctionnelle » de la communication est à l'origine des recherches et tend aujourd'hui à fixer le cadre des pratiques.

2.1. Les origines de la discipline

La communication des organisations est un domaine de recherche qui appartient en Sciences de l'Information et de la Communication. Les premières recherches académiques se sont développées aux Etats-Unis dans les années 40, puis à partir des années 60, les recherches en communication des organisations obtiennent un statut scientifique important, notamment dans le domaine de l'économie. A l'origine le but est clairement fonctionnel : « à l'origine, la plupart de ces recherches dédiées à l'entreprise servent alors la création de savoirs et l'expérimentation de nouveaux processus de travail pour permettre l'accroissement de la productivité des salariés.²² »

Les années 50 à 70 voient l'émergence de différentes coopérations entre les universitaires « littéraires » et les professionnels du monde de l'entreprise : ces études ont pour objet les relations publiques, les relations sociales, de la publicité et du marketing [Boure 2002²³], cette coopération tendra à se renforcer et à s'institutionnaliser au courant des deux décennies suivantes.

L'abandon du terme de « communication des entreprises » s'est opéré dans les années 90 au profit de celle de « communication des organisations ». En effet la discipline qui pendant quelques décennies fut marquée par les problématiques du champ professionnel, a vu se développer une réorientation critique opérée par les recherches en SIC. L'école de Frankfort, les travaux de Bourdieu et Foucault ont suscité l'introduction du principe de « pensée

²² Morillon Laurent, Bouzon Arlette, Lee Carolyn, « Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations », *Etudes de Communication*, Dossier : Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations 40/2013, <http://edc.revues.org/5038>, page 9 à 26.

²³ Boure Robert (dir.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Presses universitaires du Septentrion, coll. Communication, 2002, page 171.

communicationnelle » [Heller, Huet, Vidaillet 2013²⁴]. Cependant si la recherche critique n'a pas abouti à des courants précis, elle en reste cependant une orientation.

L'évolution du champ de la discipline montre aujourd'hui de nouveaux aspects, la communication des organisations devient un phénomène complexe : il devient difficile de séquencer les objets d'étude qui sont de plus en plus interdépendants. Ainsi, l'ouvrage de référence en la matière, *Communicator*, définit ce domaine de recherche comme « l'étude de la façon dont les organisations interagissent avec les publics, défendent leurs intérêts, font leur promotion, valorisent leur image, etc. »²⁵

2.2 Enjeux épistémologiques de la recherche

2.2.1 Perspectives théoriques

Difficile de présenter une cartographie complète des courants, modèles et théories en la matière. Il est cependant certain que la discipline a évolué au sein des SHS (Sciences Humaines et Sociales) et qu'elle a suivi à sa manière les mêmes évolutions et interrogations que celle des SIC.

Ainsi Laurent Morillon, Arlette Bouzon et Carolyne Lee énoncent trois perspectives qui ont structuré la recherche en communication des organisations :

- La première perspective est positiviste, décrite comme « télégraphique et cybernétique » (empruntée au modèle de Shannon et Weaver) , elle constitue une approche de type fonctionnelle.
- La deuxième perspective est dite « interprétativiste » : l'intérêt porte sur la motivation des individus : « Les capacités cognitives, affectives et stratégiques dont ils sont pourvus modifient la nature des interactions et des interprétations individuelles. Le rapport à la connaissance, à l'inverse du positivisme, est ici relativiste. »²⁶

²⁴ Heller Thomas, Huët Romain, Vidaillet Bénédicte (dir.), *Communication & organisation : perspectives critiques*, vol 34/1 , 2016, Presses universitaires du Septentrion, Coll. « Capitalismes – éthique – institutions ».

²⁵ Adary, Libaert, Mas, Westphalen, *Communicator*, 7^{ème} édition, Dunod, 2015, p.34

²⁶ Ibid. page 13

- La troisième perspective « constructiviste », dans une même logique de dépendance du sujet et de l'objet, se focalise sur la finalité et considère les phénomènes de co-construction du sens.

2.2.2 Enjeux actuels de la recherche : entre « agir » et « symboliser »

A défaut de présenter un consensus dans le champ de la recherche sur l'histoire et les modèles liés à la communication des organisations, nous en retiendrons un enjeu majeur : celui d'une réflexion qui fluctue entre *agir* et *symboliser* : « les communications des organisations, comme champ de pratiques entre normativité et performativité, sont prises et reprises par la nécessité de dépasser et renouveler inlassablement les médiations qu'elles instituent. Les professionnels de la communication oeuvrent pour lester symboliquement les organisations, pour donner du sens aux activités de production et de consommation selon des voies à la fois multiples et par ailleurs homogènes. La figure de l'*homo oeconomicus* inscrite dans une approche utilitariste, n'en finit pas d'être à la fois en crise et en perpétuelle reconfiguration. Ces reconfigurations sont rendues possibles par le couplage de l'agir et du symboliser. Les travaux de recherche en communication des organisations sont eux aussi caractérisés par cette double dimension : comprendre et penser les interrelations entre l'agir et le symboliser. »²⁷

2.2.3 Les perspectives : vers une prédominance de l'approche fonctionnelle ?

Il faut tout d'abord partir du constat qui semble ne plus faire débat que les notions d'organisation et de communication sont étroitement liées, ainsi « les organisations, entreprises, associations, administrations, etc. sont des entités communicantes pour lesquelles l'information est un fluide vital qui doit être optimisé. »²⁸

Les communicants praticiens (responsable et chargé de communication interne et/ou externe, attaché de presse, consultant...) sont confrontés depuis les années 1970 à des bouleversements socio-économiques cherchant avant tout à favoriser une approche fonctionnelle de la communication afin de faire face à un monde de plus en plus complexe [Laurent Morillon, Arlette Bouzon et Carolyn Lee, 2013] : « de fait, ils adoptent majoritairement une approche fonctionnaliste et plus particulièrement le modèle « marketing » (Mucchielli et Guivarch,

²⁷ Bernard Françoise, *Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives*, Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication, 9/2016 « Tendances contemporaines en communication organisationnelle »

²⁸ Cawagnol André, Roulle Pascal, *Management des organisations*, GUALINO, 2009, p.389

1998). Issu des sciences de gestion et conçu pour l'action, celui-ci rationalise et instrumentalise une communication censée résoudre des problèmes : définition d'une situation, détermination d'objectifs à atteindre, identification de cibles, mise en œuvre de moyens, contrôle des discours et évaluation des résultats (...) Or, certains praticiens, eux-aussi confrontés à ce dynamisme de l'environnement, à la diversité des acteurs ainsi qu'à la relative efficacité des modèles prédictifs s'ouvrent à d'autres théories, qu'elles soient descriptives ou prescriptives. Ils n'hésitent plus, alors, à se tourner vers les chercheurs en SHS et à interpeller les SIC. »²⁹

Des approches plus critiques parlent de l'hégémonie de l'entreprise privée marchande qui influencerait toujours plus les autres formes organisationnelles et communicationnelles « Cette hégémonie donne du grain à moudre aux chercheurs même si, dans l'espace public, la voix de ceux-ci est difficilement audible face aux autres voix assourdissantes de ceux qui contrôlent les machines et dispositifs à faire l'opinion et face aussi aux effets paradoxaux produits par l'entrée en scène des acteurs sociaux protagonistes de nouveaux espaces publics partiels via les ressources des réseaux sociaux. »³⁰

Ainsi le domaine de recherche tend à s'ouvrir mais reste encre sur le terrain à des approches issues des pratiques professionnelles.

2.3 Périmètre et approches modernes de la communication au sein de l'organisation:

2.3.1 Périmètre

La fonction de communication au sein de l'organisation vise des buts très divers : elle structure l'activité de par sa fonction organisante, développe l'aspect économique dans sa démarche marketing, mais aussi assure l'identité et les missions de l'organisation de part son aspect institutionnel. La communication est vue comme un élément régulateur et même un

²⁹ Laurent Morillon, Arlette Bouzon et Carolyne Lee, « Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations », *Etudes de Communication*, 40/2013, <http://edc.revues.org/5038>, page 15

³⁰ Françoise Bernard, « Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la communication*, 9/2016 « Tendances contemporaines et communication organisationnelle »

« fluide nourricier » nous pourrions dire que le domaine de la communication dans les organisations se répartit entre trois pôles [Cawagnol, Roulle, 2009]³¹

« – la communication mercatique avec la publicité et la PLV (Publicité sur Lieu de Vente) en particulier ;

– la communication sociale qui est du domaine des ressources humaines ;

– la communication institutionnelle, fréquemment désignée par le terme de « relations publiques » qui apparaît comme un domaine spécifique attribué à une direction de la communication. »³²

La communication globale d'une entreprise peut aussi se décliner sous une forme marketing se découpant en 4 pôles :

Tableau II.1 : La communication globale de l'entreprise d'après Mercator33

Figure 8.1 La communication marketing est l'une des formes de la communication globale d'une entreprise

Type de communication	Objet de la communication	Publics visés
Communication marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Communication de vente. • Communication de marque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients et prospects. • Influenceurs : distributeurs, leaders d'opinion...
Communication corporate	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître l'entreprise, légitimer ses actions, défendre ses intérêts face aux instances réglementaires, rendre l'entreprise attractive pour le recrutement du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les citoyens : communication sociétale. • Les décideurs : pouvoirs publics. • Le marché du travail.
Communication financière	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux exigences légales • Informer et influencer les investisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les investisseurs particuliers et institutionnels.
Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> • Développer chez le personnel un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. • Faire adhérer à la stratégie de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les collaborateurs de l'entreprise.

Cependant il faut noter dans le même temps que ces champs d'action au sein de l'entreprise ne sont pas toujours bien délimités dans les organisations, du fait de discussions tant au niveau de leur légitimité que des personnes qui les incarnent. Cawagnol et Roulle citent à ce

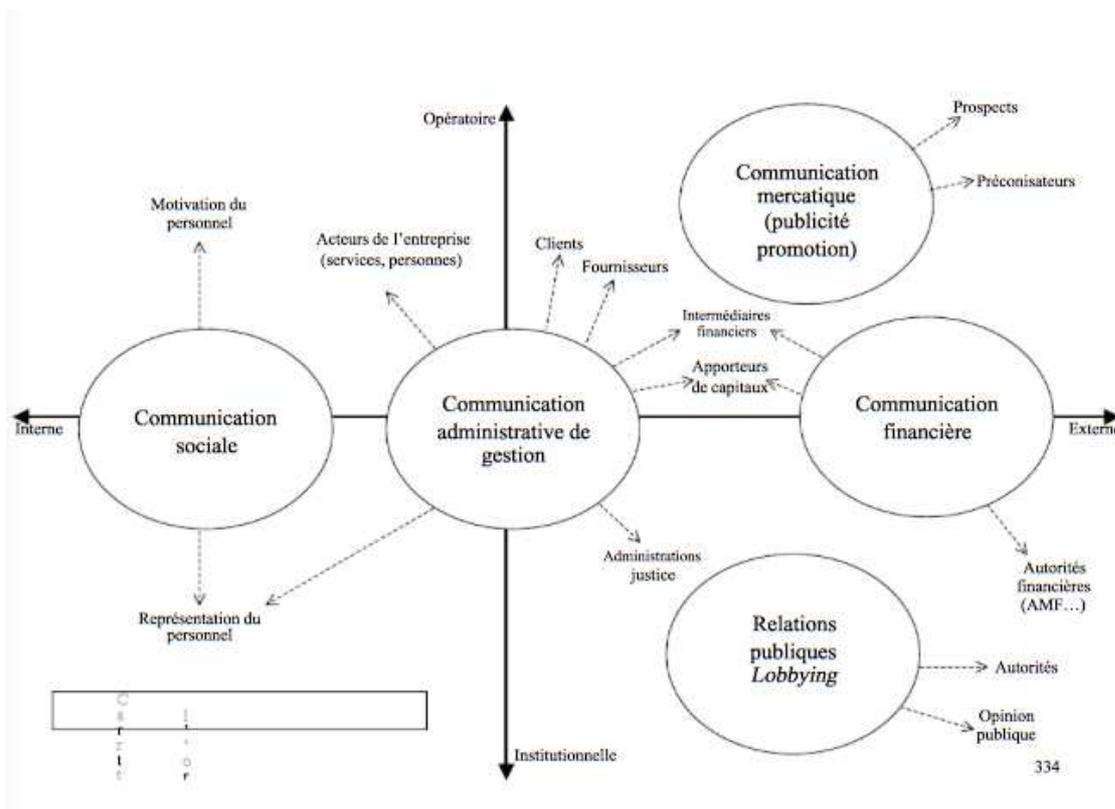
³² André Cawagnol, Pascal Roulle, Management des organisations, Gualino, 2009, page 404

³³ Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Mercator, 11^{ème} édition, Dunod, 2014, pp. 1041, page 398

titre les propos de Jacques Walter dans son étude sur les directeurs de la communication : « la communication devient une nouvelle orthodoxie dans les sociétés contemporaines. D'autant que le mot communication recouvre des activités singulièrement variées et que les supports techniques se multiplient [...] Les relations publiques, au sens « moderne » du terme, vont se définir contre ces pratiques [nda : pratiques douteuses à visée commerciale des premiers professionnels de la communication], en codifiant la profession sur des bases déontologiques marquant la différence avec la publicité et la propagande, et reprenant la rhétorique journalistique du primat des faits et de la vérité. Elles se présentent comme étant au service des entreprises pour établir un rapport favorable avec l'opinion, légitimée par des principes civiques. »³⁴

Si Cawagnol et Roule définissent 3 pôles à la communication, ils déclinent ces derniers en plusieurs champs opérationnels :

Figure II.2 : Les différents champs opérationnels de la communication au sein de l'entreprise



³⁴ WALTER Jacques, *Directeur de la communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, L'Harmattan, Logiques sociales, 1995. Jacques Walter est directeur du Centre de recherche sur les médiations, UFR SHA, Université Paul Verlaine de Metz.

Ce schéma nous paraît intéressant car il permet d'appréhender les spécificités d'une communication globale d'entreprise entre aspect stratégique, opérationnel et parties prenantes.

2.4 Mutations culturelles, techniques et socio-économiques au cœur du renouveau en matière de communication

2.4.1 Révolutions technologiques :

Les différentes innovations technologiques et numériques ont profondément changé le paysage culturel et économique. Dorénavant, les populations sont mieux informées, elle peuvent créer de l'information et influencer les marques et les stratégies des organisations.

Concernant l'évolution de ces mutations Michael V. Copeland distingue 5 vagues successives : la première dans les années 60, avec l'arrivée d'ordinateurs centraux dans le monde de l'entreprise, la deuxième dans les années 70 avec l'adoption du « minicomputeur », la troisième dans les années 80 avec l'ordinateur personnel, suivi dans les années 90 de l'arrivée d'internet : « Chaque vague successive de technologie a entraîné des gains gigantesques de productivité et d'énormes augmentations de dépenses. »³⁵ La cinquième vague a débutée dans les années 2000. Ce dernier changement résulte de la fusion de 3 fortes puissances technologiques : ordinateur bon marché et téléphone mobile, bandes passantes peu coûteuses et démocratisation des logiciels. Cette 5^{ème} vague « offre un accès à des informations illimitées, des services et des divertissements. Tout le temps. Partout ».

Les médias sociaux font partie intégrante de cette dernière vague et peuvent être classés en deux catégories [Kotler 2012], les médias sociaux d'expression tel que les blogs, Facebook, Twitter, YouTube et les médias sociaux de collaboration de type *Wikipédia*, *Craigslist* (l'équivalent du Bon Coin en France).

Certaines dates apparaissent comme des tournants majeurs dans les évolutions numériques et l'essor d'internet [le Crosnier 2014]. Nous retiendrons deux d'entre elles et notamment celle d'octobre 2004 et la « conférence web 2.0 » qui permet à « John Batelle et Tim O'Reilly d'analyser le basculement que connaissent les sites web à cette époque. On passe globalement de sites produits comme des médias, par quelques-uns à destination du public, à des sites/platformes nourris par leurs propres usagers. Facebook (2006) pour les réseaux sociaux

³⁵ Copeland Michael V. « How to Ride the Fifth Wave », in Business 2.0 (page consultée le 5 juin 2017), http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/07/01/8265500/

et You Tube (2005) pour la vidéo sont les plateformes emblématiques de ce concept. Facebook compte plus d'un milliard d'utilisateurs depuis octobre 2012. En 2014, chaque minute, ce sont cent heures de vidéos qui sont mises en ligne sur You Tube, consultées par plus d'un milliard d'utilisateurs uniques chaque mois.»³⁶ Un sondage Ifop de décembre 2013³⁷ faisait état que 86% des internautes français se déclaraient membre d'un réseau social et l'étaient en moyenne de 4,5 réseaux. Certains réseaux sont particulièrement attractifs, notamment Facebook avec 81% de connexion hebdomadaire, suivi de You Tube avec 67% de connexion hebdomadaire, Google (54%), Instagram (52%) ou encore Twitter (50%) .

2.4.2. L'économie interconnectée

L'économie elle-même devient interconnectée, de plus en plus de marques invitent les consommateurs à une collaboration participative.³⁸ Ainsi le rôle des consommateurs se modifie, ils sont dorénavant reliés les uns aux autres, mieux informés, ils sont actifs en donnant leurs avis sur les marques qui peuvent être des retours tant positifs que négatifs pour les entreprises. Un sondage Ifop datant de décembre 2014 montrait que seulement 32% des consommateurs souhaitant consulter le web avant de faire un achat ne consultaient que le site de la marque ; ainsi 61% des consommateurs pouvaient consulter le site de la marque, mais aussi des blogs, forums, sites d'avis ou de consommateurs (15% ne consultent plus le site de la marque).³⁹

Par ailleurs le web devient un espace rempli de données éparses qui sont de plus traitées et analysées. Les entreprises se retrouvent également dans cette démarche, et apparaît de plus en plus le phénomène de « l'e-réputation » qui permet d'appréhender la manière dont les internautes et consommateurs perçoivent la marque. Le Crosnier met ainsi en exergue la date de 2014 en indiquant que : « l'Internet de la communication est en train de muter vers un immense centre de calcul mondial qui plonge les individus dans un flot de données qui dépasse les capacités des cerveaux humains. Le *trading* haute fréquence est un symbole de cette prise de pouvoir des machines sur les acteurs humains dans un secteur pourtant

³⁶ Hervé le Crosnier, Quelques dates clés, « Hermès, La revue », 2014/3 n° 70 | pages 34 à 35

³⁷ Sondage Ifop, Observatoire des réseaux sociaux, décembre 2013, http://www.ifop.com/media/poll/2436-1-study_file.pdf

³⁸ Kotler prend pour exemple la marque de chips Lay's qui en 2011 avait lancé une grande campagne de consultation auprès de ses consommateurs via les réseaux sociaux afin de déterminer quel était le goût favori des consommateurs. Marketing 3.0 page 26

³⁹ Sondage IFOP, *L'impact de l'e-réputation sur le processus d'achat*, décembre 2014, http://www.ifop.com/media/poll/2968-1-study_file.pdf

largement informatisé depuis longtemps. La notion de « *big data* » veut remplacer la déduction et le raisonnement par la corrélation et l'extraction de *patterns* à partir du stockage et de l'analyse d'une quantité toujours plus immense de données.⁴⁰

2.4.3 Évolution marketing et du phénomène de « marque »

Un rapide retour sur les grands événements socio-économiques des 50 dernières années, nous montre les évolutions du marketing qui ont suivi les grandes tendances économiques et technologiques et qui par répercussion directe, ont changé les modes de communication des organisations.

- Les trente glorieuses

L'ouvrage de Aude Riom, Thierry Libeart, Assaël Adary, *Toute la fonction communication* [Dunod 2010], analyse les grandes étapes qui ont changé la communication au sein des entreprises vis à vis de leurs clients ces dernières décennies en démarrant par l'impact des trente glorieuses où est apparu la production de masse et le fait que les produits de grande consommation sont devenus « communicants » : le *packaging* devant inciter le consommateur à acheter tel ou tel produit et en parallèle, les grands médias (radio puis télévision) permettaient aux marques de communiquer directement avec le consommateur.

- Les années 70 : vers les marques « stars »

Les prémices de l'internationalisation des marchés, et le développement de la concurrence poussent les entreprises à segmenter leurs produits. Se développent alors les démarches marketing incitant les marques à devenir des leviers de différenciation et de préférence.

- Les années 80 -90 : de la marque star à la marque sens :

« Avec les années quatre-vingt, les marques créent des territoires qui les différencient. La publicité est spectaculaire, légère, elle apporte du rêve et fait aimer les marques. Face à un début de mise en cause de la consommation et à la suite des crises qui affectent certaines

⁴⁰ Le Crosnier Hervé, « Quelques dates clés », *Hermès, La revue*, 2014/3 n° 70 | pages 34 à 35

entreprises, la marque devient un instrument pour proposer une vision qui dépasse de loin la simple consommation de ses produits. »⁴¹

- Les années 2000 et l'irruption des technologies numériques :

On parle de communication 2.0 : l'information circule partout dans le monde de manière instantanée. Dans ce nouveau paysage, à la fois décloisonné et fragmenté, parfois chaotique, la marque n'est pas seulement un formidable outil de différenciation et de valorisation des produits et services de l'entreprise, elle apparaît aussi de plus en plus comme un levier du pilotage des entreprises.

L'entreprise est entrée en contact avec son environnement d'une manière beaucoup plus large, elle doit prendre en compte la diversité de ses publics. Les différentes parties prenantes ont la possibilité d'être connectées entre-elles et les entreprises ont l'obligation d'être présentes sur ces canaux afin de justifier de leur crédibilité.

Kotler [2012] analyse plus précisément ces divers changements du concept de marketing à travers un schéma chronologique qui met en avant les diverses techniques de marketing en fonction des tendances du marché (voir annexe n°1)

2.4.4 Approches contemporaines de la communication des entreprises/organisations

Ainsi les grands changements voir bouleversements économiques, techniques et culturels de ces dernières décennies peuvent aider à dresser un état des lieux du principe de communication au sein des organisations et appréhender leurs perspectives futures.

« Aujourd'hui, ces frontières ont volé en éclat. Les parties prenantes de l'entreprise ne sont pas « étanches » les unes aux autres : chaque individu a plusieurs statuts possibles vis-à-vis d'une entreprise ou d'une institution. Il peut être à la fois salarié et client, actionnaire et citoyen. D'autre part, les différents publics disposent désormais d'une même information de manière quasi instantanée. On ne peut pas garder très longtemps une information au sein de l'entreprise, sans qu'elle ne soit plus largement diffusée ». ⁴²

⁴¹ *Ibid*, page 19

⁴² Aude Riom, Thierry Libaert, Assaël Adary, *Maxi Fiches Toute la fonction communication*, Dunod, 2010, page 43

2.3.3.1 La communication stratégique et globale

Nous définissons un premier courant comme étant « stratégique » et visant une communication globale. Nous avons retrouvé ces orientations chez plusieurs auteurs, venant du champ professionnel mais aussi scientifique. Il est marqué par la méthodologie de la gestion de projet et à pour finalité la cohérence et le sens donné aux actions de l'entreprise dans son dialogue avec ses parties prenantes.

Ce courant donne à la communication un double défi, celui de faire émerger à l'interne une culture d'entreprise et à l'externe, l'entreprise doit montrer son utilité sociale [Riom, Libaert, Adary 2010⁴³].

La communication devient un élément clé de la stratégie de l'entreprise qui s'appuie dans sa perspective opérationnelle sur des méthodes d'analyse stratégique et de pilotage de projet. La communication stratégique permet de situer clairement la mission de l'entreprise dans son environnement, de développer son image à l'interne comme à l'externe et son principal outil est le plan de communication, ce dernier étant conçu à la manière d'un tableau de bord de suivi et de pilotage [Jézéquel, Gérard, 2016].

La communication globale souhaite mettre en place une stratégie de communication à la fois interne et externe, en s'appuyant par exemple sur un P.C.A (Plan d'Action et de Communication) qui met en évidence les interactions entre structure de l'entreprise, style de management et place des individus [Gabay et Pène 1992].⁴⁴

Ainsi la communication stratégique devient également un véritable atout pour l'entreprise et permettra la création de valeurs, comme le souligne Jean-Pierre Lenisch : « La communication dans l'entreprise devient donc un paramètre de plus en plus important de son image vis-à-vis de l'extérieur. À l'heure où, compte tenu de l'environnement économique difficile, de nombreuses entreprises n'ont qu'une visée de « survie », la communication interne devient un atout stratégique qui, bien utilisé, génère une motivation extraordinaire capable de réaliser des objectifs que la raison « froide » ne pouvait prévoir. »⁴⁵

⁴³ *Ibid.* page 45

⁴⁴ Michèle Gabay et Sophie Pène, « Une communication globale dans un environnement morcelé, l'interprétation des signes », *Communication et organisation*, 2/1992 « Structure et communication »,

⁴⁵ Jean-Pierre Lenisch, *La communication dans l'entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2013, p. 119-124.)

2.3.3.2 Communication et marketing

Traditionnellement, les notions de communication et de marketing sont souvent distinctes, la première étant surtout liée à la communication *corporate*⁴⁶ et interne, la deuxième souhaitant influencer le client en situation d'achat. Il s'agit d'une distinction assez simpliste, car, comme le rappelle Thierry Libaert, communication et marketing ont toujours entretenu un lien étroit qui tend aujourd'hui à s'affiner : « On distingue un peu abusivement une communication qui serait réservée aux directions de la communication, la communication *corporate*, et une communication pour les directions commerciales, la communication « produit ». Les frontières sont de plus en plus poreuses, ainsi la communication sur le produit intègre des paramètres liés à l'image de l'entreprise, et la communication *corporate* fait référence aux produits de l'entreprise. Les pôles dans les agences de communication entre la publicité *corporate* et la publicité de marque sont aussi souvent confondus et il est parfois difficile devant certaines publicités de distinguer s'il s'agit d'une publicité produit ou *corporate*. »⁴⁷

Pour mettre en perspective communication et marketing, nous souhaitons tout d'abord redonner la définition actuelle du marketing selon l'AMA (American Marketing Association)⁴⁸ : « Le marketing est l'activité et les processus menés par l'ensemble des organisations qui permettent de créer, communiquer, distribuer et échanger des services qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, l'organisation et la société dans son ensemble ». ⁴⁹ Cette définition présente la communication comme un axe majeur du marketing dont l'objectif est de créer de la valeur aussi bien pour l'organisation que pour l'ensemble des parties prenantes. Cette définition très large du marketing nous paraît englober à la fois l'aspect « normatif », mais aussi « fonctionnel » de la communication tels qu'ils sont conceptualisés chez Wolton.⁵⁰ Cependant cette définition sera utilisée plus majoritairement par une approche fonctionnaliste, comme en témoigne un des plus grand ouvrage de référence sur ce sujet : Mercator, Dunod, 11ème édition.

⁴⁶ *Corpoate*, signifie toute communication visant à promouvoir l'image de l'entreprise

⁴⁷ Thierry Libaert, *Introduction à la communication*, Dunod 2009, page 46

⁴⁸ L'American Marketing Association est une association américaine de professionnels du marketing et du marketing management. Fondée en 1937, elle comptait quelques 30.000 membres en 2012. Elle publie le Journal of Marketing, le Journal of Marketing Research, le Journal of Public Policy & Marketing et Marketing News.

⁴⁹ American Marketing Association, (page consultée le 4 juillet 2017) <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

⁵⁰ Voir première partie de ce travail, page 2

2.3.3.3 La communication marketing orientée « client »

En effet, l'ouvrage *Mercator* introduit une nuance théorique d'ampleur, à savoir la distinction entre communication d'entreprise qui définit toutes les communications d'une entreprise (volontaires ou non) en direction de tous les publics et la politique de communication d'une entreprise, c'est à dire, toutes les informations que cette dernière décide d'émettre volontairement en direction de publics et de cibles choisies. Cette approche fonctionnelle et mécaniste a pour but « d'influencer les comportements des différents publics via une communication méthodique qui s'attache à définir des cibles en vue de susciter l'achat ». ⁵¹

La finalité de cette démarche va dans le sens d'influencer efficacement les différentes cibles visées [Kotler, Keller, Manceau 2015]. Dans sa vision opérationnelle, la communication marketing intégrée utilise notamment le « mix de communication intégrée » sorte de plan d'ensemble dont la fonction sera « d'évaluer les rôles respectifs des différents outils de communication et de les combiner afin d'atteindre cohérence et efficacité » ⁵². Cette démarche se réfère aux premiers schémas fonctionnalistes de la communication, ceux de Shannon et Weaver, Wiener puis à des modèles adaptés proches de celui du linguiste Jakobson. ⁵³

« Il s'agit d'un plan d'ensemble qui évalue les rôles respectifs des différents outils de communication et les combine pour atteindre cohérence et efficacité. Il s'agit là d'une notion quantitative qui cherche à maximiser l'audience et l'impact en mettant en exergue les canaux de diffusion. » ⁵⁴ Il est intéressant de noter que les auteurs, afin d'expliquer le fonctionnement de la communication, utilisent en premier lieu le schéma de Shannon et Weaver puis d'autres schémas provenant du champ de la psychologie et permettant de démontrer de façon linéaire les étapes de l'acte d'achat chez le consommateur.

2.3.3.4 La communication « marketing intégrée »

La distinction traditionnelle entre communication *corporate* et communication commerciale n'est plus pertinente, puisque les publics de l'un sont aussi les publics de l'autre [Benoit-Moreau, Delacroix, de Lassus 2011]. Cette porosité est due à l'évolution du comportement des clients, interconnectés et donc mieux informés mais aussi beaucoup plus critiques dans un environnement de marchés arrivés à maturité. A cela s'ajoute l'explosion des évolutions technologiques et la diversité croissante des canaux de communication. Selon cette vision, communication et marketing doivent être pensés comme un tout permettant de servir les

⁵¹ *Mercator*, page 398

⁵² Kotler, Keller, Manceau, *Marketing Management*, Dunod, 2015, page 628

⁵³ *Ibid.* page 631

⁵⁴ *Ibid.*

stratégies de marque. Dans cette perspective la marque est la seule solution pour se différencier dans un univers concurrentiel dense ; ainsi, définir les canaux et véhiculer des messages cohérents quels que soient les publics visés, sont l'objectif de la communication marketing intégrée.

2.3.3.5 Le marketing 3.0 [Kotler 2012]⁵⁵

Le marketing 3.0 part tout d'abord d'un certain nombre de constats : l'émergence des nouvelles technologies et des médias sociaux d'expression et de collaboration soutenue par la mondialisation, les périodes de récession économiques qui balayent les pays industrialisés entraînent une migration de la confiance des consommateurs non plus vers les entreprises mais vers d'autres consommateurs. Dorénavant le consommateur est mieux informé et est aussi attentif à ce que les valeurs de l'entreprise et ses missions soient en cohérence avec son activité.

Le marketing 3.0 prône l'ère de la communication transversale, « d'égal à égal », dans un contexte où le contrôle hiérarchique, vertical ne fonctionne plus. Seules, l'honnêteté, l'originalité et l'authenticité y trouvent leur place. Les méthodes du marketing « classique » demeurent, à savoir la segmentation, le ciblage, le positionnement, utilisation des 4P et la construction de l'image de marque, simplement elles s'orientent vers une co-construction, permettant de créer des produits mais aussi une expérience collaborative des entreprises avec les consommateurs, les fournisseurs aux travers de canaux interconnectés.

Kotler analyse trois grandes périodes dans l'évolution du marketing représentées dans le schéma ci-dessous :

Tableau II.3 Comparaison entre le marketing 1.0, 2.0 et 3.0

⁵⁵ Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan, Marc Vandercammen, *Marketing 3.0*, De Boeck supérieur, 2012, pp.192

	MARKETING 1.0 LE MARKETING CENTRÉ SUR LE PRODUIT	MARKETING 2.0 LE MARKETING ORIENTÉ CONSOMMATEUR	MARKETING 3.0 LE MARKETING ORIENTÉ VALEURS
Objectif	Vendre des produits	Satisfaire et fidéliser les consommateurs	Améliorer la société
Forces utilisées	Révolution industrielle	Technologies de l'information	Technologie nouvelle vague
Perception du marché par les entreprises	Grand public ayant des besoins matériels	Consommateur plus intelligent exprimant des sentiments et une connaissance	L'être humain dans sa globalité exprimant des sentiments, une connaissance et une prise de conscience
Concept marketing clé	Le développement de produits	La différenciation	Les valeurs
Lignes directrices du marketing	Spécification du produit	Positionnement de produit et d'entreprise	Mission de l'entreprise, la vision et les valeurs
Valeurs	Fonctionnelle	Fonctionnelle et émotionnelle	Fonctionnelle, émotionnelle et spirituelle
Interactions avec les consommateurs	Transaction de un vers plusieurs	Transaction en tête-à-tête	Transaction de plusieurs vers plusieurs

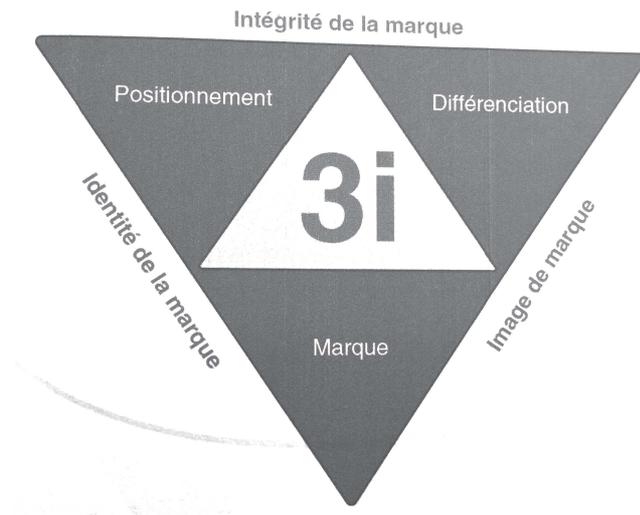
On peut observer dans ce tableau les migrations théoriques du marketing en terme d'objectif, de but et de moyen qui correspondent aux grandes phases économiques du XXème siècle qu'ont été l'industrialisation, la stagflation⁵⁶, les révolutions technologiques et l'essor d'internet et plus récemment la « nouvelle vague technologique » fondée sur la connectivité et l'interactivité des individus et des groupes.

Le principe de la marque est encore très présent dans cette approche et se définit à partir d'un triangle nommé 3I :

Figure II.4 : Intégrité de la marque selon le modèle du marketing 3.0⁵⁷

⁵⁶ Pour Kotler la stagflation désigne une situation dans laquelle une économie connaît simultanément une croissance économique faible, voir nulle et une inflation élevée, *Marketing 3.0*, De Boeck supérieur, 2012, page 38

⁵⁷ *Ibid.* page 47



Le concept des 3I définit le marketing comme un triangle équilibré intégrant la marque, le positionnement et la différenciation.

Ainsi le *marketing 3.0* tend à devenir un modèle d'affaires basé sur les valeurs, où rentabilité économique et responsabilité sociétale doivent s'équilibrer.

L'entreprise devient un acteur qui fonctionne en réseau avec ses parties prenantes et doit toujours à nouveau partager sa mission, ses valeurs, et sa vision avec ses partenaires afin d'atteindre ses objectifs. Nous observons que la communication est un élément essentiel de ce modèle du fait que l'entreprise reste toujours en relations avec ses partenaires : « mettre en cohérence la communication *corporate* et la communication marketing d'une entreprise, bien plus qu'une nécessité est devenu, depuis l'arrivée d'Internet, un impératif. L'information pour tous – salarié, actionnaire, réseau de distribution ou client –, immédiatement et partout disponible, appelle désormais, au-delà d'une rigueur d'exécution de la communication, une rigueur conceptuelle sans précédent. »⁵⁸

2.3.3.6 Le marketing associatif

Les différentes approches et évolutions du marketing ont permis également l'émergence d'un modèle marketing adapté aux associations qui a pour but de définir des actions visant à toucher les attitudes et les comportements des publics. Du point de vue de la méthode, il s'agit de définir les objectifs de l'association puis d'étudier ses publics (attitudes, comportements) afin de développer des actions qui permettront d'influencer les attitudes et comportements des publics et de pouvoir les évaluer.⁵⁹

⁵⁸ Thierry Wellhoff, président de l'agence Wellcom. Références : Les Valeurs, Eyrolles, 2009. Blog : www.wellcom.fr/lesvaleurs

⁵⁹ Gallopel-Morvan Karine, Birambeau Pierre, Larceneux Fabric, Rieunier Sophie, *Marketing et communication des associations*, 2^{ème} édition, Dunod, 2013, page 2 et 3

Ainsi la présentation de quelques modèles actuels présentant des stratégies de communication nous montre combien l'approche même de l'objet communication se décline suivant différentes perspectives : certaines mettront en avant la notion « d'influence » qui n'est pas sans rappeler la *Mass Communication Research*, d'autres mettront en avant des dynamiques portées par les projets et enfin les plus avant-gardistes remettront au centre de la démarche la question des valeurs. Cependant tous ces modèles (dont la liste n'est pas exhaustive) tendent à considérer une communication de plus en plus complexe, du fait du nombre de parties prenantes et des liens qu'elles peuvent entretenir entre elles sans passer par l'entreprise.

Partie III. La communication des organisations médico-sociales associatives : quel projet de communication pour le Groupe Saint Sauveur ?

3.1 Etat des lieux et mutations du secteur social et médico-social

3.1.1 Un bref état des lieux concernant la communication

« Le secteur social et médico-social a développé des formes originales de communication. Il peut néanmoins souffrir d'un déficit en la matière. Leurs acteurs font parfois du développement d'outil un projet premier, ouvrant la porte à l'innovation, la modernité la « vraie communication » ; L'aspiration est souvent source de frustration, notamment par la confusion entre information et communication, entre outils et communication proprement dite. »⁶⁰ Ainsi en suivant le développement de Gacoïn dans son ouvrage consacré à la communication des ESMS, nous avons souhaité mettre en évidence les différentes phases de mutation du secteur en lien avec ses évolutions en matière de stratégie de communication. Cette considération est un élément majeur à la compréhension des enjeux actuels : « la mutation que traverse le secteur médico-social est liée à la volonté progressive de pilotage par l'Etat, depuis vingt ans, et se traduit aujourd'hui par des objectifs d'affirmation des droits des

⁶⁰ Gacoïn Daniel, *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Dunod, 2004, page 3

usagers et de qualité. Ils demandent aujourd'hui une stratégie globale de lisibilité des pratiques et organisations, finalement de communication : évaluations, projet d'établissement, lien avec des schémas territoriaux, projets individuels, instances de participation des usagers... Des démarches pour lesquelles les institutions et leurs acteurs manifestent intérêt ou méfiance, parfois les deux. Les perceptions négatives, ou au minimum attentistes, sont d'autant plus fortes que les savoir-faire sont rares. »⁶¹

3.1.2 Retour sur les phases de développement de la communication au sein du secteur

Gacoïn évoque au sein des institutions sociales du début du XX^e siècle la diffusion des journaux internes coïncidant avec l'âge d'or de la presse écrite en France. Les publications concernent les métiers, la vie interne des établissements et sont diffusés aux adhérents ; ces publications soutiennent des causes politiques ou sociales. Il s'agit également d'une politique de communication à sens unique : de l'interne vers l'externe, sans distinction des contenus en fonction de ses différents publics ou destinataires

Une deuxième phase concerne le tournant des trente glorieuses avec un événement fondamental pour le champ des ESMS : l'édification d'un système global de protection sociale avec création de la sécurité sociale et l'instauration du principe de l'Etat providence en 1945.

La sécurité sociale organisée autour des principes de généralité, de mutualité et de démocratie sociale fait émerger l'organisation d'un système sanitaire suivi de grandes politiques de transformation des hôpitaux. La transformation du droit du travail (promotion sociale, formation continue, représentation des salariés) marque également un tournant majeur. Les trente glorieuses présentent une approche volontariste favorisée par un développement économique et marquée par de grandes politiques sectorielles (santé, logement, éducation, équipement, transports...) La collaboration entre structures administratives publiques et responsables associatifs permet bon nombre d'initiatives. En 1975, le secteur associatif gère selon les secteurs de 50% à 98% des places en établissement ou services.

⁶¹ *Ibid.* page 4

A cette époque, « les institutions sont conçues comme légitimes puisque structurées par « une idéologie du progrès, une pensée du développement et un humanisme centré sur l'individu »⁶².

Les associations sont dynamisées par des personnalités fortes qui développent charisme et force de mobilisation. Experts de la question sociale, de la pédagogie ou de la psychiatrie, ils s'inscrivent dans un courant de militance. Les communications internes et externes sont bâties autour de la légitimité et la valeur de l'offre : développer des projets, les faire reconnaître et leur donner une valeur de modèle. Les écrits sont centrés sur la pertinence de l'idée fondatrice, du fondateur, la pensée pédagogique et la référence à des écoles.

Une troisième phase débute dans les années 70 avec un tournant majeur: celui de la loi du 30 juin 1975 : les effets perçus comme pervers d'un système jalonnent bon nombre de questionnements : institutionnalisation, hermétisme, absence de lisibilité et de régulation. « Les saints et les héros sont déçus »⁶³, les institutions sont dans le collimateur et les associations sont confrontées à une crise de légitimité. La fonction gestionnaire des institutions est attaquée, confrontée à la nécessité d'une régulation économique d'un secteur jugé inflationniste.

Des rapports de hauts fonctionnaires viennent compléter l'avalanche de critiques (Bloch-Lainé en 1969, Dupont-Fauville en 1972 et Bianco-Lamy en 1978) : est alors mis en exergue la méconnaissance des droits des personnes. A cette époque la communication est peu structurée, les institutions ne savent pas répondre d'une manière simple à des questions simples (leurs valeurs, actions et objectifs, supports, résultats...)

Une quatrième phase pourrait être identifiée avec la loi de décentralisation de 1982-83. Cette dernière responsabilise les élus au niveau des départements qui vont ainsi contrôler la croissance des dépenses des établissements et finaliser les politiques territoriales d'aide sociale. La responsabilité du politique se renforce, notamment avec l'adoption en 1996 du vote préalable du Parlement concernant le budget de la Sécurité Sociale.

Les interrogations bousculent les organisations, ainsi les adaptations permanentes aux besoins des usagers deviennent l'objectif prioritaire : qualité attendue et perçue, système d'information centré sur la satisfaction de l'utilisateur se verront formalisés par la loi du 2 janvier

⁶² *Ibid.* page 27

⁶³ *Ibid.* page 29

2002 de rénovation de l'action médicale et médico-sociale. Cette loi régulatrice liant évaluation et qualité se veut aussi un avertissement : son non-respect constituera dorénavant une infraction pénale.

En ce qui concerne la communication interne, l'objectif est de pouvoir dynamiser des équipes que l'on souhaite volontaires et impliquées, notamment en communiquant davantage sur la formalisation des projets et en favorisant des pratiques participatives. Les nouvelles technologies viennent également interroger le secteur à l'interne mais aussi à l'externe avec le principe du « faire savoir » qui tend à légitimer l'action des établissements. Cependant la multiplication des interlocuteurs et la question du choix des supports restent des interrogations fondamentales qui ne trouvent que rarement des solutions toutes faites.

3.2. Les enjeux contemporains de la communication des ESMS

3.2.1 Palier à des formes de faiblesses identitaires

Concernant une étude menée dans une association médico-sociale, René Loubat note des problématiques liées à une faiblesse identitaire : « L'identité de l'association ne paraît pas reliée à un projet défini. Son identité s'est essentiellement exprimée au travers de créations de structures en réponse à des besoins émergents ; autant d'actes fondateurs, certes, qui ont rapproché ses principaux acteurs, mais qui n'ont pas généré pour autant un projet transmissible aux générations futures. D'une certaine manière, la création d'établissements successifs a épuisé le dessein fondateur de ses initiateurs en le menant à son terme. L'un des dangers serait qu'en l'absence de projet fédérateur, la gestion devienne le principal pôle de référence venant masquer un pseudo-consensus. Cependant la gestion ne mobilise pas, elle s'impose comme un tissu de contraintes, elle est même parfois vécue comme synonyme de centralisme, de contrôle, de bureaucratie. »⁶⁴

Les organisations sociales et médico-sociales n'ont pas échappé aux impacts des bouleversements socio-économiques, ainsi, parallèlement à l'évolution des entreprises, elles sont passées d'un mode de croissance tout azimut à des périodes de crises institutionnelles et économiques. C'est à l'intérieur même de ces mutations que s'est opéré des changements décisifs en matière de communication, qu'ils soient contraints ou spontanés.

⁶⁴ Loubat Jean-René, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Dunod, 2014, page 78

Une autre faiblesse identitaire liée à la régulation du secteur par l'Etat et des collectivités territoriales tend à asseoir auprès du grand public une sorte d'état de fait, les ESMS ne sont plus forcément légitimes dans leurs missions : « l'association qui sollicite des financements solidaires, c'est à dire résultant de la collectivité pour servir des causes sociales doit devenir une « entreprise de service d'utilité sociale », capable d'opérer en partenariat et de justifier sa valeur ajoutée. Elle ne peut accepter des fonds publics et se dédouaner d'une évaluation de la qualité de son action. En somme, elle ne peut plus revendiquer son auto-légitimité et clamer son utilité de fait. Pour se faire, elle doit accepter de justifier son utilité sociale et se doter d'un véritable « projet associatif »⁶⁵.

3.2.2 Positionnement, parties prenantes et stratégie

Les mutations plus ou moins heureuses du secteur, conjuguées à une faiblesse identitaire perçue, amènent tout naturellement à la nécessiter d'un repositionnement clair et assumé en terme de valeurs, de missions et de vision : « pour notre part, il nous semble que les associations doivent partir à la reconquête de leurs publics et de leurs adhérents. Afin de parvenir à cette nouvelle mobilisation, n'est-il pas indispensable de faire émerger des centres d'intérêts et des motifs de mobilisation plus larges ? Cela nécessite de constituer un message clair, fort et mobilisateur : bref, un projet associatif digne de ce nom. Au fait, combien d'associations possède aujourd'hui un véritable projet associatif, qui ne se contente pas d'éditer quelques valeurs convenues mais qui trace des perspectives ? » Ce message doit-être adressé à tous les bénéficiaires des services de l'association, leurs familles et leurs proches, mais aussi à ses divers partenaires ainsi qu'à d'autres acteurs, potentiellement mobilisables. Cela sous-entend un effort tout particulier concernant la communication et ses outils. Or si l'on excepte quelques grandes associations, beaucoup ont négligé ce domaine »⁶⁶.

Pour Loubat , un tel travail de mobilisation doit s'effectuer dans plusieurs directions :

- « - retravailler le positionnement de l'association et clarifier ses véritables objectifs sociaux et politiques ;
- tracer des perspectives opérationnelles ;
- se doter d'un management ad hoc ;

⁶⁵ *Ibid.* page 83

⁶⁶ *Ibid.* page 76

- posséder une stratégie de communication »⁶⁷

3.2.3 Le modèle associatif comme opposition au modèle de l'économie de marché ?

La communication semble être une question de plus en plus pertinente pour les associations. Si l'on considère le sens premier du terme « association » : s'associer, c'est vouloir créer des liens [Libaert, Pierlot, 2013]. C'est ainsi que le fait de créer du lien plutôt que de fournir des biens devient le but ultime de l'associatif. Ainsi Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot opposent le modèle dominant de nos sociétés qui est celui du marché à celui de l'économie non monétaire où le lien prime sur le bien. Ce dernier modèle qui est représenté notamment par le secteur associatif, « constitue une extraordinaire force de résistance et d'alternative » face au capitalisme moderne.⁶⁸ Cette vision dualiste entre économie et social assume le principe que le « sympathisant ne sera jamais un actionnaire. La cause défendue ne sera jamais un produit. Le bénéficiaire ne sera jamais un client. Les bénévoles et les volontaires ne seront jamais des salariés. Voilà pourquoi il est illusoire de vouloir transposer tels quels les outils du marketing utilisés dans les entreprises. »⁶⁹ Ce positionnement révèle également et cela nous semble tout à fait pertinent la possibilité pour certaines associations de perdre leur identité en voulant copier tel ou tel modèle de communication : « certains outils de communication utilisés par les entreprises, l'Etat ou les individus isolés vous seront utiles, indispensables même. Mais le choix stratégique d'en utiliser tel ou tel vous appartient et doit être justement pesé, sous peine de perdre votre identité en naviguant dans les eaux troubles de la communication pour la communication. »⁷⁰ Cette dernière remarque nous semble tout à fait pertinente, il y a en effet un véritable risque pour les associations à vouloir copier les modèles de l'économie de marché, mais à l'inverse le risque est encore plus grand à ne vouloir intégrer aucun modèle et rester sur des acquis en matière de communication (qui bien souvent paraissent peu structurés et même objectivés).

⁶⁷ *Ibid.* page 76-77

⁶⁸ Thierry Libaert, Jean-Marie Pierlot, *Communication des associations*, 2^{ème} édition, Dunod, 2014, pp.196

⁶⁹ *Ibid.* page 6

⁷⁰ *Ibid.* page 7

3.3 Regards croisés sur la communication de structures médico-sociales et sanitaires associatives en Alsace

3.3.1 Recherche exploratoire sur les stratégies et politiques de communication auprès d'acteurs du secteur

3.3.1.1 Les objectifs de la démarche

Dans le cadre de notre travail nous avons voulu comprendre comment des grandes structures associatives présentes en Alsace avaient développé leur politique de communication. C'est ainsi que nous avons entamé une recherche exploratoire de type qualitative par entretiens semi-directifs. Le choix des personnes devait cibler différents positionnements dans la chaîne hiérarchique. Ainsi, nous avons souhaité rencontrer aussi bien des acteurs institutionnels de type DG, DGA, directeur de Pôle ou de site, que des acteurs opérationnels de la communication de type « chargé en communication ». Ce qui nous a permis d'appréhender à la fois l'aspect stratégique des politiques de communication mais aussi l'aspect pratique et le déploiement de telles politiques. Par là même, nous avons pu aussi entrevoir le point de vue de ces différents acteurs, notamment sur la façon dont s'articulait la vision stratégique et la mise en œuvre de celle-ci. Notre recherche n'a pas pour but d'être exhaustive sur la façon dont ces différentes associations conçoivent et formalisent leur politique de communication, mais plutôt d'appréhender les différentes sensibilités, perspectives ou priorités que certains acteurs portent à celle-ci. A noter que les choix des personnes interrogées par rapport à leur structure s'est fait aussi suivant les opportunités et la disponibilité des différents acteurs. Ainsi six entretiens ont été réalisés auprès de différents acteurs : l'Annexe 1 présente les structures, le statut des personnes interrogées et la durée des entretiens. Cependant, pour être plus complète, notre recherche aurait pu considérer deux entretiens par association, visant un représentant de l'institution et un professionnel de la communication.

3.3.1.2 La construction d'un canevas de conduite d'entretiens

La conduite de ces entretiens se voulait peu contraignante dans la formulation des questions, le but étant de faire émerger chez les personnes interrogées leur vision de la communication : comment appréhendent-elles les priorités de positionnement ou d'actions envisagées et/ou réalisées.

Ainsi nos entretiens s'articulaient autour de 5 grandes thématiques :

1) Comment est envisagée la communication au sein votre association aujourd'hui ?

- 2) Avez-vous des cibles prioritaires concernant cette communication ?
- 3) La communication est-elle un enjeu pour véhiculer vos missions et le positionnement de votre association ?
- 4) Comment est abordée la digitalisation au sein de votre structure ?
- 5) Quelles perspectives voyez-vous pour la communication dans votre association ?

En partant des réponses données à ces différentes questions nous avons pu élaborer un tableau de synthèse qui nous a permis de faire apparaître les enjeux et problématiques qui ressortaient très fréquemment lors des entretiens ainsi que le positionnement des associations par rapport à ces derniers et enfin les actions menées ou envisagées. Le tableau récapitulant notre analyse est présenté en Annexe 2.

3.3.2.3 Analyse des entretiens, les constats

Le premier constat qui s'impose est le poids des associations mentionnées ci-dessus : la plus petite compte 1250 salariés et la plus importante plus de 3000. Cette échelle quantitative amène à constater de façon très pragmatique que plus l'association est importante, plus elle développera un secteur dédié à la communication. Ce constat paraît arbitraire dans le sens où il renverrait l'idée que seules les organisations très importantes pourraient développer de véritables stratégies de communication. Nous pensons au contraire que l'analyse des stratégies de communication des grandes organisations associatives peut alimenter la réflexion de tout type de structure et même faire émerger un questionnement constructif, car en la matière, même les plus grands semblent « tâtonner » avec les stratégies de communication ou du moins présentent des stratégies perfectibles.

- La communication interne/externe et communication globale :

Notre tableau d'analyse du positionnement des associations quant à la communication laisse ressortir tout naturellement distinction entre « externe » et « interne », montrant que les stratégies ne sont pas envisagées de la même façon si l'on parle aux salariés ou aux bénéficiaires, partenaires ou à l'opinion publique. Mais là aussi, les frontières tendent à s'effacer, ainsi les magazines associatifs tendent à viser de plus en plus un public interne et externe. Concernant le réseau APA, le développement de la digitalisation a pour but à terme d'établir une plateforme collaborative qui soit utilisée par les salariés et les bénéficiaires.

On relève aussi cette tendance du côté de l'Adapei-Papillons Blancs où la communication est souhaitée comme la plus fluide et la plus transparente possible : « aujourd'hui n'importe quel salarié peut avoir toutes les infos qu'il souhaite, donc même si on cherche à les masquer ça ne sert à rien. La politique salariale d'une entreprise qui pourrait être un sujet de tension, le problème de l'égalité homme/femme par exemple, n'importe qui avec les outils usuels peut avoir toute l'information, donc c'est pas là dessus qu'il faut agir, il faut laisser l'information circuler la plus librement possible, par contre à nous d'envoyer des messages clairs et positifs sur la politique qu'on suit ;pourquoi on fait les choses. Moi ça ne me gêne pas d'avoir quelqu'un qui m'interpelle et qui je dois répondre quand je vais dans un établissement ».

- L'encrage des valeurs :

La différenciation des établissements dans un univers concurrentiel dense devient aussi un aspect fondamental dans la stratégie de communication. Cette différenciation passe pour beaucoup par la réaffirmation de valeurs qui sous-tendent l'activité. Certaines associations ne manquent pas d'affirmer fortement des valeurs chrétiennes, comme la Fondation Vincent de Paul ou la Fondation de la Maison du Diaconat : « on a mis en valeur une chose après être passé à la Fondation se sont nos valeurs chrétiennes de l'entraide et du soins à son prochain. Ce sont nos premières valeurs et elles sont rappelées partout, sur nos plaquettes, partout. Quand je recrute un médecin c'est de cela qu'on parle d'abord et après seulement du plateau technique. »⁷¹

D'autres associations souhaitent remettre en avant des valeurs fondatrices, mais éprouvent quelques difficultés à les faire passer à l'interne comme à l'externe. Le directeur du développement de l'Abrapa estime que « pour le grand public c'est complexe. Pour la première fois de son histoire l'Abrapa était présente l'année dernière sur le marché de Noël de Strasbourg (marché de Noël des associations, Place de l'Homme de Fer), l'équipe sur le terrain a pu constater combien il était nécessaire d'expliquer aux gens ce que ça voulait dire « à but non lucratif, ou « mission d'utilité publique » ; il y a tout un commentaire de texte de notre action qui est à faire et qui ne peut pas passer seulement par des supports écrits. Même les acteurs professionnels, certains ne s'embarrassent plus du temps nécessaire à la compréhension de certains enjeux, et si on ne va pas les rencontrer, la simple communication par voix de support ou de documents quels qu'ils soient ne suffit pas ».

⁷¹ Conf. Annexe 1 entretien n°4

Même constat du côté de l'ARSEA, où les valeurs de l'association ne sont appréhendées le plus souvent que par les usagers et les familles : « l'ARSEA est connue en fonction du type de structures existantes et des différents champs d'action, c'est surtout les bénéficiaires et leur famille qui vont connaître l'ARSEA, certains par exemple vont penser que l'ARSEA ce n'est que du handicap ». ⁷²

L'exemple de l'association Adapei-Papillons Blancs, à l'inverse est très intéressante. Pour le DG, l'association n'éprouve pas de difficulté à véhiculer ses valeurs du fait que sa mission est très claire et compréhensible : il s'agit d'une association à gouvernance parentale dédiée à l'accueil de personnes en situation d'handicap mental : « la commande qui nous est faite c'est de rester strictement dans notre métier, ce que ne font pas forcément d'autres. Effectivement, d'autres ont forcément un problème de lisibilité et d'image parce qu'ils sont trop diversifiés, du coup la lisibilité métier elle est plus dure à appréhender. Le premier travail de communication, s'il y a bien un travail de fond à faire, il est sur les valeurs et sur le projet : qui on est, pourquoi on fait les choses ? Une fois qu'on a analysé ça on avance tranquillement et on décline. »

- La « culture d'entreprise » :

Un certain nombre d'associations s'appuient sur leurs valeurs fondatrices pour tenter de renouer ou de renforcer une culture d'entreprise, c'est à dire un sentiment d'appartenance des salariés à une entité dont l'identité serait clairement définie. C'est le cas pour l'Adapei – Papillons Blancs qui a souhaité organiser un évènement festif suite à la fusion de ses deux associations. La cible de cet évènement était prioritairement les salariés, et par extension, les usagers et les familles : « on peut mesurer les résultats. On a gagné quelques mois sur les étapes de changement qu'on faisait, sur des négociations internes, sur tout l'aspect culture d'entreprise. On a fédéré deux cultures d'entreprises qui commençaient, du moins du point de vue des cadres, à être bien engagées ; mais là on l'a fédéré au niveau de tout le monde. Ça a permis de rendre lisible pour tout le monde ce que l'on faisait : lisible et sympathique ». ⁷³

L'ARSEA a fêté ses 70 ans en 2016 et a également organisé un évènement festif en direction de ses salariés : « la priorité a été donnée à l'esprit associatif qui semblait s'effriter au cours des années d'existence de l'ARSEA et on l'a ciblé sur les salariés : l'idée c'était faire la fête à 1200 ! C'était une belle réussite, on s'est fait appuyer par des agences de com, et on s'est rendu compte que l'esprit de l'association existait et que maintenant les salariés en

⁷² Conf. Annexe 1 entretien n°3

⁷³ Conf. Annexe 1 entretien n°5

redemandaient : c'est en excellent vecteur de communication des valeurs. » Le réseau APA quant à lui fêtera en décembre prochain ses 70 ans et souhaite organiser un événement pour plus de 3000 personnes.

La culture d'entreprise est également appréhendée par une différenciation marquée dans l'organisation même du travail. Ainsi l'Adapei-Papillons Blancs, souhaite via l'intranet faciliter la collaboration et la communication entre les salariés permettant l'émergence de nouveaux projets, l'implication des salariés, ainsi qu'une fluidité et transversalité de la communication et de l'information. Même constat du côté du réseau APA : l'implantation d'un extranet collaboratif permet au salarié d'être à tout moment être en interaction avec sa famille, ses collègues, son institution et prochainement avec les usagers : « On imbrique la communication dans le quotidien des gens, l'outil qu'on a développé intègre autant des éléments personnels de la vie de ces gens là ; ils ont autant accès à internet, à ce qui se passe chez eux, qu'aux infos propres à l'entreprise. C'est un site internet, ils y ont accès depuis n'importe où, leur smartphone, l'ordi perso ou celui du travail, c'est à eux de choisir le moment où ils ont envie de l'utiliser et de communiquer, c'est du descendant et de l'ascendant ». La Fondation Vincent de Paul a également développé un intranet pour ses salariés, le but étant de leur fournir un maximum d'informations en lien avec l'activité, leur quotidien dans les établissements mais aussi d'informer à l'échelle de la Fondation.

- La digitalisation de la communication :

L'existence ou non d'un site internet ne semble plus faire débat : toutes les associations interrogées ont un site internet formalisé avec l'aide d'agences de communication et modernisé et relooké ces dernières années. La première fonction du site est d'offrir au public une vision institutionnelle de l'association : historique, missions, valeurs, activités et actualités. Pour le Directeur Général de l'Adapei-Papillons Blancs le site internet n'a pas forcément un grand intérêt en dehors de l'image : « Le site internet n'a pas une importance stratégique, il a une importance en terme d'image. ». On retrouve ce constat chez tous les acteurs : le site doit situer l'identité de l'association et son activité.

Pour d'autres, la digitalisation aura pour fonction d'appuyer le travail des salariés, notamment par la création de plateformes internes (Fondation Vincent de Paul, Adapei-Papillons Blancs, APA). Quant au développement des réseaux sociaux, il est très assumé dans le réseau APA et Abrapa comme outil permettant de maintenir un lien avec le bénéficiaire, alors que pour les autres associations son usage reste encore anecdotique voir inexistant.

En conclusion, nous pouvons dire que les questions relatives à la communication des associations, qu'elle soit externe ou interne devient un enjeu de plus en plus incontournable. Il relève bien évidemment de la stratégie avec pour intention de créer une sorte de « marque » qui s'appuie sur l'identité, les missions, les valeurs dans le but de créer une différenciation. Comme le notait le DGA du Réseau l'APA « Il est de plus en plus dur de se démarquer parce que les acteurs du marché se calquent sur les mêmes arguments que nous ».

Ainsi nous pensons que le positionnement identitaire d'une association, c'est à dire sa capacité à définir ses valeurs, son histoire, ses missions, sa vision et ses objectifs, et à les transmettre à l'ensemble de ses parties prenantes dans un souci de cohérence, permettra sa différenciation, mais bien au delà de cela, sera sans doute l'élément duquel découlera la pérennisation de son activité.

3.3.2 La politique de communication : du positionnement à la stratégie

Ainsi, notre travail nous amène à faire le constat qu'il n'y a pas de modèle en matière de communication « tout fait » ou « clé en main » pour les organisations. Tout au long de notre recherche nous avons pu constater combien le principe de communication oscillait entre « normatif » et « fonctionnel » comme le décrit Wolton, ou pour reprendre les termes de Françoise Bernard, entre « normativité » et « performativité », c'est à dire entre « l'agir » et le « symboliser ».⁷⁴

Si donc, il n'existe aucune recette magique pour appréhender et structurer la communication au sein des associations, il y a certainement une voie médiane, une sorte de « troisième voie » qui permettrait aux associations de maintenir leur identité et leur caractère social tout en s'imposant sur la scène de la modernité, qu'elle soit culturelle, technologique ou entrepreneuriale. Ainsi nous tenterons de proposer dans la suite de notre travail quelques pistes de réflexion en nous basant à la fois sur la littérature qui traite de l'aspect stratégique et opérationnel de la communication et de son organisation, mais aussi sur l'analyse des entretiens menés auprès des associations médico-sociales associatives.

⁷⁴ Françoise Bernard, *Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives*, Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication, 9/2016 « Tendances contemporaines en communication organisationnelle

3.3.2.1 Le positionnement comme base de la démarche

Comme nous l'avons évoqué plus haut le secteur médico-social souffre de problèmes de légitimité quant à son statut d'organisation d'utilité sociale, subissant ces dernières décennies bon nombre de controverses concernant un manque de lisibilités des pratiques managériales mais aussi un manque de considération du droit et du bien être de l'utilisateur. L'intervention croissante de l'Etat et des collectivités territoriales au delà de leur aspect régulateur renvoie une image d'institutions « mises sous tutelles ». Les contraintes administratives et légales : droit des usagers, évaluations externes, droit du travail, Contrats Pluriannuels d'Objectif et de Moyen, instances représentatives du personnel mais aussi des usagers, démarche qualité concernant l'accompagnement des personnes et des pratiques professionnelles, etc. constituent un maillage dense et complexe qui bien souvent prend le pas sur toute perspective de repositionnement des établissements sur leur « cœur de métier » ou même sur leurs missions premières. Toutes ces contraintes ou opportunités (suivant la façon dont elles sont appréhendées) font que les établissements médico-sociaux tendent de plus en plus à justifier leur action avant même de justifier leur mission et leur vision à moyen et long terme. Les objectifs s'élaborent à très court terme en essayant de jongler entre contraintes et restrictions économiques d'une part, et accélération de la technicité des soins et des prises en charge d'autre part. Bon nombre d'établissements se trouvent plus dans une position « du faire » que « du faire savoir ».

3.3.2.2 Renouer avec les valeurs fondatrices

Pourtant l'identité d'une organisation associative nous paraît être la clé d'entrée qui positionne et légitime toute son action. Formuler clairement son identité permet de communiquer à l'interne et à l'externe à partir d'une base qui est partagée par tous. Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot posent ce principe comme prérequis à toute forme de politique de communication. Pour eux, la première question qui sous-tend la démarche est de savoir quel résultat ultime vise l'association (vision de l'association) et la deuxième est de savoir comment y parvenir (la mission de l'association). D'un point de vue méthodologique, Libaert et Pierlot propose une analyse de type SWOT pour définir l'identité de l'association.

Ainsi pour nous, une démarche de politique de communication a pour but de permettre à l'organisation de reformuler sa valeur « normative » et « symbolique », dans un contexte où elle tend à s'effacer au profit de la technicité afin de pouvoir véhiculer sa vision et ses

missions à l'ensemble de ses parties prenantes. Cette proposition part de l'aspect « normatif » de la communication, qui, selon Wolton est tout ce qui a trait au partage, à la compréhension et au respect d'autrui pour aller vers l'aspect « fonctionnel », opérationnel.

Cependant, nous observons que dans beaucoup d'ouvrages traitant de la communication, l'aspect « normatif » est traité de façon relativement superficielle au détriment de l'aspect technique qui va séquencer les différents publics visés par une politique de communication adaptée se déclinant sous forme de « boîtes à outils » prêtes à l'emploi. Il est évident aujourd'hui que les évolutions techniques et numériques poussent bon nombre d'organisations à être présentes sur la « place web », mais avec un risque considérable de communiquer pour communiquer.

Alors même que beaucoup d'entreprises marchandes tentent aujourd'hui de regagner la confiance de leurs consommateurs par des plans stratégiques justifiant de leur valeur sociétale et éthique (démarche RSE, en faveur de l'environnement ou développement durable), les organisations associatives ont pourtant déjà une longueur d'avance dans ce domaine puisque structurées par « une idéologie du progrès, une pensée du développement et un humanisme centré sur l'individu »⁷⁵. Ainsi l'enjeu actuel pour les ESMS de type associatif est sans doute tout d'abord de se réapproprier leurs valeurs fondatrices car elles se trouvent être plus édifiantes que « vieilles ». Il s'agit de répondre à une demande croissante des populations et des consommateurs, car comme le résume Kotler « de plus en plus les consommateurs recherchent des solutions à leurs inquiétudes pour rendre le monde globalisé, meilleur. Dans un monde déconcertant, ils cherchent des entreprises qui répondent par leur mission, leur vision et leurs valeurs, à leurs besoins profonds de justice sociale, économique et environnementale. Ils cherchent non seulement un épanouissement fonctionnel et émotionnel, mais aussi une quête de sens dans le choix des produits et des services. »⁷⁶

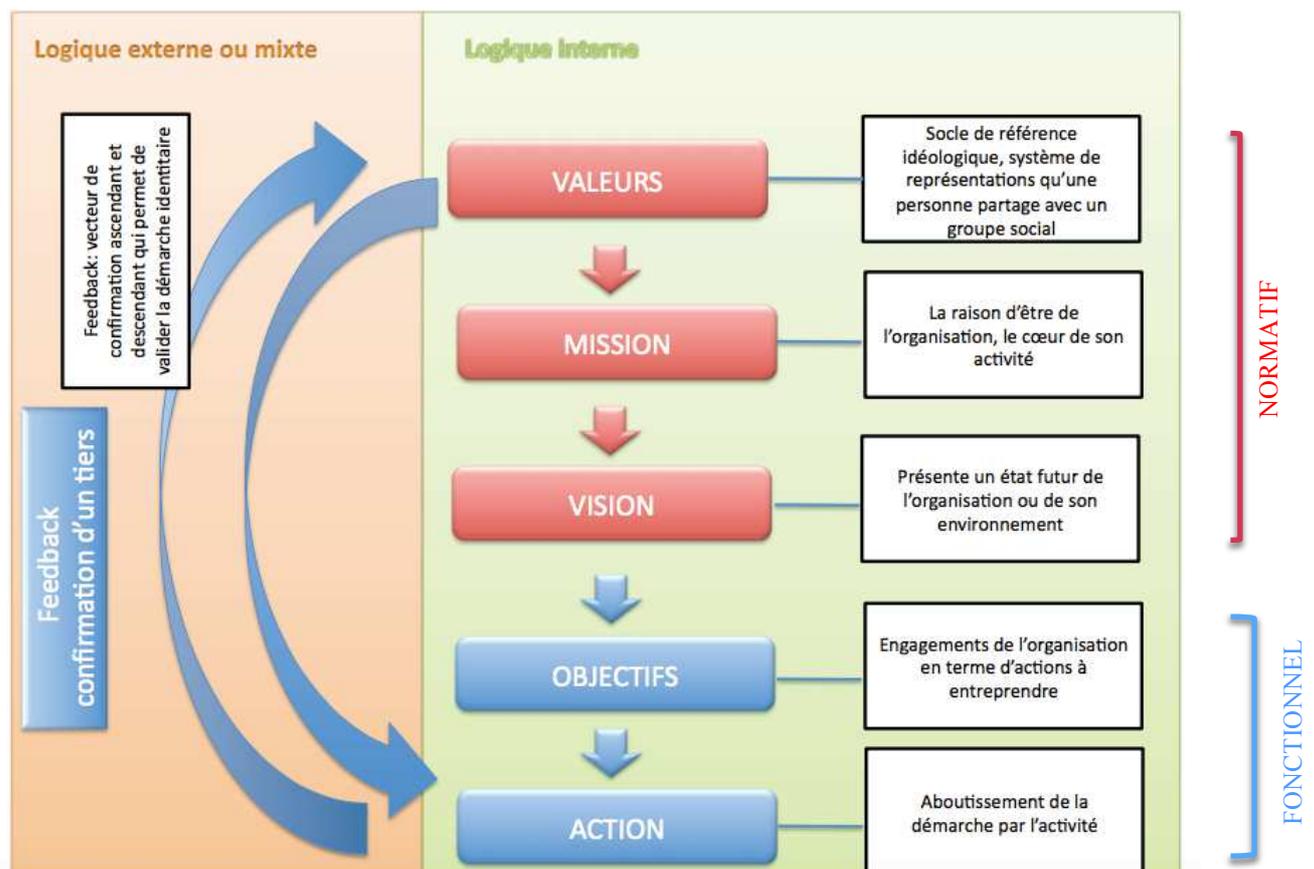
Ainsi nous avons élaboré un schéma de positionnement identitaire (ci-dessous) qui permette à une organisation de se repositionner en suivant une démarche allant du principe de « valeurs » et par extension de « valeurs fondatrices » à une déclinaison qui s'établirait en mission(s), vision, objectifs puis actions. Ce schéma permettrait d'éviter des confusions notamment entre objectifs et mission, valeurs et visions ou encore de manquer de définir clairement une étape (par exemple la notion de vision qui est parfois quasi absente dans les projets d'établissement ou associatifs). Nous avons souhaité nous inspirer du schéma cybernétique de Shannon et Weaver qui pour nous a la pertinence de fonctionner d'une part par étapes, mais également

⁷⁵ Conf. page 29, note de bas de page 60

⁷⁶ Philip Kotler, Marketing 3.0, de boeck supérieur, 2012, page 20

d'intégrer une notion de « feedback ». Nous définissons ici le terme de « feedback » comme ce vecteur de confirmation à la fois descendant mais aussi ascendant qui permet de valider la cohérence d'une démarche identitaire allant des valeurs jusqu'à l'action . Cette notion de feedback implique la réception et la perception de la démarche identitaire par un tiers : elle peut-être extérieure à l'organisation (famille des usagers, opinion publique, partenaires...) mais aussi interne (salariés, bénévoles, directions d'établissement), elle occasionne un phénomène de « bruit » qu'il est important de pouvoir appréhender et qui créera toujours une dynamique allant du positionnement des valeurs à l'activité réelle. Dans ce schéma nous avons également mis en avant les deux perspectives de la communication « normatif » et « fonctionnel ». Nous observons que l'aspect normatif se trouve être important puisqu'il intègre les valeurs, les missions et la vision alors que l'aspect fonctionnel ne concerne que les objectifs et l'action. Ainsi tout ce qui a trait à l'aspect normatif devrait bien souvent être reposé dans bien des organisations, car pour reprendre les paroles de Nicolas Boileau « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ».

Figure III.1 Démarche de positionnement identitaire :



3.3.3 Proposition de démarche de construction d'une politique de communication pour le Groupe Saint Sauveur

3.3.3.1 Présentation du Groupe Saint Sauveur

Le Groupe Saint Sauveur est la cheville ouvrière des œuvres de la Congrégation des Sœurs du Très Saint Sauveur, qui a vu le jour en 1849 à Niederbronn-les-Bains sous l'impulsion d'Elisabeth Eppinger (Mère Alphonse-Marie) qui souhaitait répondre aux besoins des hommes de son temps, en particulier des pauvres, des malades, des enfants abandonnés, de tous ceux dont l'épanouissement était entravé. »⁷⁷

L'association Groupe Saint Sauveur a été constituée en 1999 à l'initiative de la congrégation pour gérer et assurer le développement et la pérennité de leurs œuvres. »⁷⁸

Aujourd'hui le Groupe Saint Sauveur se compose de quatre secteurs d'activités : la Santé (centre de soins infirmiers, 35 places), l'Enfance (maison d'enfants à caractère social, 76 places), le Handicap (Institut médico-éducatif et SESSAD, 125 places/ FAS-FAHT-FASPHV, 95 places) et un pôle Séniors (SSR-USLD-EHPAD-Résidence Senior, 429 places). Le Groupe compte plus de 600 salariés, pour 750 places, 6 sites d'exploitation et un budget annuel de 35 millions d'euros. Le Groupe est à l'initiative d'un GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale), constitué de 6 membres, qui a pour but de mutualiser avec d'autres associations du secteur les fonctions supports du siège.

3.3.3.2 La genèse de la démarche

Depuis plus d'un an, la direction générale réfléchit à l'opportunité de créer un nouveau service support dédié à la communication. Cette réflexion fait suite à diverses restructurations internes dont la plus marquante a été la vente des cliniques Saint Odile à Strasbourg et la Clinique Saint Sauveur de Mulhouse (actuel clinique de la Maison du Diaconat Fonderie) en 2011 : « la sortie du champ sanitaire fait que tout le monde n'a pas encore compris que nous en étions partis. Notre problème à nous aujourd'hui c'est de faire reconnaître notre différence et notre particularité par rapport à ceux qui ont repris nos établissements et à ceux qui sont déjà implantés sur le secteur et qui eux ont des outils développés en matière de communication. »⁷⁹ Ainsi pour le Directeur Général, une politique de communication qui couvrirait de la gouvernance (C.A) aux établissements, aurait aujourd'hui une vraie cohérence. La question posée est de savoir comment entamer une démarche de réflexion sur

⁷⁷ Projet associatif du Groupe Saint Sauveur, page 2

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ *Conf.* ci-après Annexe 4 entretien n°8 du DG du Groupe Saint Sauveur.

la communication, quelle stratégie adopter et à travers quels supports. En sachant que le Groupe, bien que de taille déjà relativement importante, à des moyens financiers plus limités par rapports aux grandes associations que nous avons interrogé précédemment. Ainsi l'objet de notre étude concernant le Groupe Saint Sauveur sera, dans un premier temps de faire un état des lieux des modes de communication actuels pour ensuite la mettre en perspective avec les 6 entretiens semi-directifs réalisés au sein du Groupe mais aussi avec les entretiens réalisés auprès des associations ainsi que la littérature afin de dégager des perspectives et des axes prioritaires, à la fois en terme de réflexion mais aussi de mis en œuvre. L'idée étant de pouvoir s'appuyer dans notre réflexion sur la dichotomie de Wolton entre champ « normatif » et « fonctionnel » de la communication.

3.3.3.3 Etat des lieux de la communication du Groupe

Ainsi en suivant les recommandation de Libaert et Pierlot, nous avons élaboré une analyse de type SWOT sur le positionnement identitaire du Groupe.

Tableau III.2 Analyse SWOT du positionnement identitaire du Groupe Saint Sauveur

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs chrétiennes et humanistes, - Historique identifiable et incarnée par une fondatrice, - Fort développement des SI ces dernières années, avec création d'un intranet pouvant permettre prochainement plus de communication descendante et ascendante, - Rénovation complète de deux sites favorisant une image moderne et une activité performante, 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte du champ d'activité sanitaire suite à la vente des deux cliniques du Groupe, - Communication inégale suivant les établissements, - Culture très indépendante des établissements médico-sociaux : difficulté à faire Groupe, - Locaux et infrastructures vieillissantes dans plus de la moitié des établissements, - Site web peu attrayant, réseaux sociaux très peu utilisés,
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Développement du GCSM permettant d'asseoir la notoriété du Groupe via la mutualisation de services supports (SI, administratif et financier, Qualité-Gestion du Risque...) et son développement sur le territoire - Développer une politique de gestion de projets en lien avec le développement durable, la RSE, et tout autre action citoyenne, - Plus fort développement du <i>storytelling</i> afin de rappeler l'histoire unique du Groupe et communiquer une véritable « marque » Saint Sauveur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un pôle de santé privé dans le Bas-Rhin de type ESPIC (Etablissement de santé privé d'intérêt collectif), comprenant les deux cliniques du Diaconat, l'hôpital Albert Schweitzer et un service de court séjour gériatrique du Diaconat-Colmar. - Concurrents ayant déjà développé des politiques de communication efficaces, - Champ d'activité médico-social perçu par l'opinion publique comme moins « noble » que celui du sanitaire, - Problème de lisibilité des champs d'activité du Groupe,

Nous avons complété cette analyse de type « macro » par une analyse plus technique sur les canaux et supports utilisés au sein du Groupe. Les résultats de cette analyse sont présentés en Annexe 3 de ce document.

3.3.3.4 Entretiens semi-directifs réalisés au sein du Groupe Saint Sauveur

Nous avons souhaité interroger un certain nombre d'acteurs au sein du Groupe Saint Sauveur en reprenant le canevas utilisé auprès des ESMS associatifs que nous avons interrogées. Un tableau présentant ces différents entretiens se trouve en Annexe 4 de ce document.

3.3.3.5 Réflexions et perspectives en terme de communication pour le Groupe

- Les canaux et supports :

Notre tableau d'analyse des outils et des canaux de communication du Groupe (Annexe 3) laisse apparaître tout d'abord une prédominance des supports *prints*⁸⁰ de type brochures servant une communication *corporate* et organisationnelle : projet associatif, projets d'établissements, livrets d'accueil des usagers, du personnel, règlement intérieur des établissements. On notera un véritable travail d'harmonisation de ces supports à l'échelle du Groupe ces dernières années permettant une meilleure lisibilité allant également dans le sens de créer un sentiment d'appartenance des différents établissements à une entité Groupe : « l'idée est de ramener de la cohérence en terme de com au niveau de toutes les entités du Groupe, ça peut paraître un peu surprenant, ça peut paraître un peu une volonté totalitariste, autoritaire, arbitraire, etc. Mais si on veut faire reconnaître le « stampfel »⁸¹ Saint Sauveur, il n'y a pas d'autre possibilité. On ne peut pas laisser à chacun le soin de faire ses stylos, ses pin's, et son petit journal. Il faut que ce soit harmonisé pour que ce soit compréhensible de l'extérieur.»⁸² Si ce travail d'harmonisation est aujourd'hui essentiel, on notera dans la foulée que ces supports ne sont souvent que peu lus, tant à l'interne qu'à l'externe.

Concernant la communication digitale, on notera la présence d'un site internet de type *corporate*, qui demanderait également à être relooké pour mettre en valeur un peu plus les

⁸⁰ Les supports print sont des supports imprimés.

⁸¹ *Stampfel* signifie « tampon » en alsacien et par extension « marque ».

⁸² *Conf.* Annexe 4 Entretien n°7 avec le DG du Groupe.

établissements en lien avec les champs d'activités du Groupe. En effet, ce n'est qu'en bas de page qu'on voit apparaître des onglets correspondant aux établissements et à leurs activités : si certains sont mis à jours régulièrement d'autres ne font remonter que très peu d'informations. Par ailleurs si le site web affiche un compte *facebook* et *twitter*, ceux-ci ne sont que très rarement alimentés par manque de temps et par absence de positionnement stratégique par rapport à ces supports, si le directeur général estime qu'aujourd'hui il est impossible de ne pas y être, il admet dans le même temps : « on a un compte *facebook* qu'on ne fait pas fonctionner, on a un compte *twitter* qu'on ne fait pas fonctionner. Pourquoi on ne les fait pas fonctionner ? Parce qu'on a personne qui peut le faire. La com' c'est un métier à part entière et ce n'est pas le métier qui nait d'une assistante de direction, ni d'un directeur financier... »

- L'événementiel :

Concernant l'événementiel, toutes les personnes interrogées font état de la journée éthique du groupe qui invite une fois par an l'ensemble de ses salariés à réfléchir sur un thème commun : « On a un événement par an dont on ne cause jamais, c'est la journée éthique du groupe, qu'on ne met pas en valeur parce que là aussi on a personne pour s'occuper de ça. On est capable d'organiser une journée de trouver un lieu, trouver quelques intervenants brillants qui enrichissent nos réflexions, mais on ne sait pas du tout le mettre en avant. Aujourd'hui vu la taille du groupe on pourrait le rendre plus lisible, la prochaine journée éthique aura lieu à Oberbronn et portera sur les valeurs : j'espère qu'on trouvera le temps de faire venir la presse locale et peut-être même un tout petit peu plus loin, la presse régionale. »⁸³

- L'aspect « normatif » de la communication :

On notera également que la question du positionnement et de la stratégie est sans doute fondamentale pour le Groupe, notamment pour le C.A, et qu'il y a là encore un grand chantier à mener en amont : « En ce qui concerne les orientations stratégiques encore faut-il qu'on nous les présente en CA, c'est pas le CA qui va faire le travail. »⁸⁴

Ainsi les priorités sont définies différemment entre la gouvernance et la direction générale. Pour la présidente du CA « les orientations stratégiques du groupe vont encore aujourd'hui dans le sens de rénover le patrimoine, on s'appuie sur le projet associatif, mais on a pas vraiment de projet stratégique en ce sens qu'on a pas priorisé les rénovations des établissements. Il faut dire que ça c'est quand même le gros souci. A partir de 1999, quand le

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Conf.* Annexe 4 entretien n°8 avec la Présidente du Groupe Saint Sauveur

groupe s'est créé, à la fusion des établissements du Haut-Rhin et du Bas-Rhin, tous les fonds partaient dans les deux cliniques ; les établissements médico-sociaux ont été un peu laissés de côté, et jusqu'à ce qu'on vende les cliniques en 2011, qui étaient très déficitaires. Les médecins étaient toujours très demandeurs d'investissements, le directeur général de l'époque était issu du sanitaire, donc il priorisait toujours le sanitaire. Récemment, on a eu un gros projet de rénovation avec le PGSD puis maintenant avec l'EHPAD de Niederbronn, donc au bout d'un moment les fonds publics s'amenuisent... » Cette dernière remarque nous paraît tout à fait intéressante, en effet, le Groupe Saint Sauveur a réorienté son activité il y a quelques 5 ans suite à des problèmes financiers et il paraît visiblement difficile aujourd'hui de réinvestir son champ médico-social qui a longtemps été laissé pour compte. En 2011, tous les établissements médico-sociaux étaient en attente de plans de rénovation et de ré-humanisation de leurs locaux et à ce jour seul le PGSD a été entièrement rénové et l'EHPAD de Niederbronn finira dans quelques mois ses travaux. La présidente du C.A évoque cependant un projet stratégique en cours, celui du changement de statut du Groupe, qui passera d'association à fondation dans les prochaines années.

Du point de vue de l'image du Groupe, on peut noter qu'une telle réorientation dans les activités demande un repositionnement clair et assumé, surtout quand il fait suite à l'abandon de l'activité majoritaire (le sanitaire) pour lequel il était reconnu et qui avait forgé sa notoriété. Il s'agit certainement du travail le plus difficile pour le Groupe en matière de communication : faire émerger d'un échec stratégique un discours institutionnel assumé qui redonne du sens aux missions, à la vision et aux objectifs « Groupe ».

Cette réorientation des activités revêt un autre aspect complexe : pouvoir communiquer les missions et les objectifs de chaque secteur d'activité, que ce soit l'enfance, le handicap, la santé ou le pôle séniors. Comme le notait un peu plus haut le DG de l'Adapei-Papillons Blancs : « d'autres ont forcément un problème de lisibilité et d'image parce qu'ils sont trop diversifiés, la lisibilité métier elle est plus dure à appréhender. » La communication du Groupe Saint Sauveur doit relever le double défi d'être à la fois unifiée autour d'une entité institutionnelle, mais aussi de permettre à chaque secteur d'activité d'avoir sa propre lisibilité « métier » pour reprendre l'expression du DG de l'Adapei-Papillons Blancs.

Suite à l'analyse de type SWOT, il nous semble que la redéfinition du positionnement identitaire à partir du tableau élaboré en page 42 serait un préalable nécessaire à toute construction d'une politique de communication.

Le positionnement identitaire revêt un véritable intérêt pour la construction d'une politique de communication globale du Groupe, c'est à dire qui s'adresse à l'ensemble des parties prenantes. Notre analyse des parties prenantes du Groupe (Annexe 5) laisse par ailleurs apparaître des zones où la communication est inexistante. Si « les parties prenantes de l'entreprise ne sont pas « étanches » les unes aux autres » [Riom, Libaert, Adary 2010], les frontières en communication deviennent de plus en plus poreuses d'où la nécessité d'élaborer des discours cohérents et construits.

Une meilleure analyse des parties prenantes s'avère également fondamentale si l'on entrevoit des questions stratégiques de développement de l'activité. Etant dans une période marquée par les partenariats et les regroupements (fusion ou GCSMS), l'intérêt d'une communication globale et transversale s'avère également très importante pour transmettre des messages clairs à l'ensemble des parties prenantes. Cela passe par une communication *corporate*, mais aussi à plus d'accès sur les activités quotidiennes des établissements et enfin par une communication financière qui intéresse de plus en plus de parties prenantes. Il est certain que demain, une association qui cherchera à s'adosser à une plus grosse structure aura tendance à vouloir évaluer la santé financière de cette dernière. La plupart des établissements l'ont compris et mette une attention toute particulière à élaborer des rapports d'activités bien construits, clairs et lisibles qui sont diffusés bien au delà des administrateurs et bien souvent préparés en lien avec des agences de communication (Adapei-Papillons Blancs, Fondation Vincent de Paul, le Diaconat, Apa). Sur ce point le Groupe Saint Sauveur établit un rapport d'activité élaboré uniquement en interne avec le logiciel *Word* et dont la diffusion vise quasi-exclusivement les administrateurs.

- La communication au sein des établissements :

La gestion de la communication dans les établissements est assez inégale, si certains ont, par exemple, le réflexe de faire remonter les informations sur le site internet et ont développé un journal interne, comme c'est le cas dans l'établissement du Bas-Rhin, celui du Haut-Rhin n'alimente que très peu le site internet et n'a pas de journal interne « le feedback sur la vie de l'établissement est très mal fait, il est saucissonné : tous les résidents n'auront pas de retour de ce qui se pratique, des temps forts, pour les personnes qui ont plutôt tendance à s'isoler, pour celles qui ne vont pas chercher les infos, et bien elles seront très limitées dans la connaissance de l'exhaustivité de ce qui se fait. »⁸⁵ Le directeur de l'établissement du Bas-Rhin note

⁸⁵ Conf. annexe n° entretien n°10 : directeur d'établissement du Haut-Rhin

également qu'il serait intéressant de réfléchir à des supports d'affichage lisibles au sein des établissements qui permettent aux résidents et aux visiteurs d'avoir accès facilement aux différentes activités de l'établissement. L'intérêt d'une communication qui passe par le bouche à oreille reste également fondamentale pour lui : « à mon sens la meilleur com' qu'on pourrait avoir c'est le bouche à oreille pour des établissements qui sont très locaux et très implantés sur leur territoire ».

Concernant la communication visant les salariés et le principe de culture d'entreprise, le directeur du Haut-Rhin note que: « la culture d'entreprise au sein de l'établissement, elle a quelques balbutiements. On l'entrevoit au moment de la journée d'intégration des nouveaux salariés, là il y a des vrais éléments, de vrais items, mais qui tombent et qui s'évaporent, parce que le séminaire d'accueil c'est une journée et puis après il n'y a plus rien. Après c'est selon le calendrier des manifestations de l'établissement qu'on va pouvoir retrouver des rencontres. La culture d'entreprise elle s'arrête assez rapidement si on ne la nourri pas. » Pour ce directeur la journée éthique annuelle est un événement fédérateur qui trouve bon écho auprès des salariés, mais qui pose aussi la question de la pérennisation, à savoir, comment trouver d'autres évènements fédérateurs ? Pour le directeur de l'établissement du Bas-Rhin, l'importance d'une chartre graphique partagée qui puisse se retrouver sur tous les documents élaborés au sein des établissements aurait également un poids important qui consoliderait le principe d'appartenance.

- Communication et développement :

Le directeur Qualité et Gestion du Risque a un regard plus critique concernant l'élaboration d'une politique de communication : « J'ai une vision du mot communication qui est parfois dérangeante à mon niveau, puisque quand on a besoin d'un communicant c'est comme si on avait besoin d'un ravaleur de façade ; on met de jolies couleurs et ça veut pas dire qu'à l'intérieur de la maison ça soit très très joli, très propre et compagnie, donc je préfère... Oui au ravaleur de façade, mais qu'il ne s'occupe pas seulement de ravalier la façade, il doit y a avoir quelque chose de plus systémique. » C'est ainsi que le directeur QGDR préfère coupler la fonction de communication avec une autre compétence, et pourquoi pas celle de la gestion de projet : « Pour ma part il y a tout un travail de recherche de projets à faire .» Cette analyse rejoint par exemple le positionnement de l'Abrapa qui a souhaité intégrer sous un même pôle la communication et le développement. La mission de prospection et d'innovation peut également être fortement liée à celle de la communication et il serait intéressant d'approfondir

cette réflexion, mais elle demanderait au préalable de redéfinir clairement une vision à l'échelle Groupe.

3.3.3.5 Nos préconisations

Au vu des éléments que nous avons pu développer concernant la communication des organisations et les différents entretiens réalisés auprès d'associations oeuvrant dans le secteur médico-social en Alsace, nous pensons opportun de privilégier l'aspect « normatif » de la communication comme étape préalable à la construction de toute politique de communication ; ainsi l'aspect « fonctionnelle » de celle-ci découlera tout naturellement d'une telle démarche. Le « piège » de la communication actuelle est certainement de répondre trop rapidement aux sirènes des nouvelles technologies et de boîtes à outil qui tendent à faire de « la communication pour la communication » et à disperser trop d'efforts en multipliant les supports et les canaux de communication. Comme le relevait le DG du Groupe Saint Sauveur : « L'idée étant, en mettant cette fonction support en place, de redéfinir une vraie politique de communication pour le Groupe ; pour dire dans un deuxième temps, sur quels supports ça doit-être fait, et pas mettre en avant d'abord le support, c'est à dire le moyen, avant d'avoir défini l'objectif. Aujourd'hui on a fait à l'inverse, on a dit on fait un site internet, on fait des polos et ci et ça, mais il n'y a pas de cohérence ; il n'y a pas d'incohérence non plus, mais il n'y a pas une grande cohérence entre toutes ces initiatives. » Ainsi donc, au lieu d'élaborer un plan de communication qui placerait la démarche à un niveau opérationnel, nous proposons comme axe prioritaire une démarche de positionnement identitaire qui devra se faire en interne. Puis dans un deuxième temps, nous déclinons quelques outils qui nous semblent aujourd'hui pertinents pour asseoir une stratégie de communication globale visant toutes les parties prenantes et permettant de fédérer et susciter un maximum de cohérence en partant des valeurs jusqu'à l'activité propre à chaque établissement.

Nous résumons cette démarche sous forme de deux tableaux reprenant les points les plus saillants de notre recherche. Le premier présente une vision à une échelle « macro-institutionnelle », le deuxième présentera une vision plus opérationnelle avec nos recommandations en terme d'objectifs, de canaux et de supports. Ce deuxième tableau (qui s'inspire de nos recherches exploratoires auprès des acteurs associatifs que nous avons interrogé) devra être conforté ou infirmé par la première phase de positionnement identitaire et par un travail collaboratif entre la Gouvernance, la direction générale et les directions

d'établissement. La construction de ce tableau se fera en reprenant le découpage opéré dans l'ouvrage « *Mercator*⁸⁶ » qui nous semble pertinent pour élaborer un plan de communication

Tableau III.3 Démarche macro-institutionnelle de positionnement identitaire :

ETAPES	INTITULÉ	OBJECTIFS	OUTIL	PILOTE
Étape n°1	Positionnement identitaire	Positionner l'association dans ses valeurs, ses missions, sa vision, ses objectifs et ses activités	Tableau de positionnement identitaire	CA DG
Étape n°2	État des lieux du positionnement identitaire de l'association	Relever les forces et faiblesses de la politique de communication actuelle à l'interne ainsi que les opportunités et menaces externes	Analyse SWOT	CA DG
Étape n°3	Définir les parties prenantes	Définir quels sont les acteurs concernés par la communication de l'association et évaluer les interactions en terme de communication entre ces différents acteurs	Cartographie des parties prenantes	DG
Étape n°4	Définir les moyens à mettre en oeuvre	Au regard du positionnement identitaire et de la cartographie des parties prenantes définir les objectifs en matière de communication qui se déclineront au travers de supports et de canaux	Tableau des objectifs , canaux et supports	CA DG Comité Directeur

Tableau III.4 Propositions d'objectifs, de supports et de canaux communicationnels

Type de communication	Objet de la communication	Publics visés	Déploiement	Stratégie
Communication corporate	Voir tableau de démarche macro-institutionnelle de positionnement identitaire	L'ensemble des parties prenantes	- Création d'un « magazine d'entreprise » à visée interne et externe à raison de deux publications par an. Contenu institutionnel, retour sur les activités, article de fonds orientés « métiers », - Refonte du site internet en collaboration avec une agence de communication (travail sur le design, l'ergonomie, et sur une meilleure visibilité de l'activité en lien avec les établissements	Axée sur la « marque »
Communication interne	- Développer chez le personnel un fort sentiment d'appartenance au Groupe	Les salariés de l'association	- Continuer le développement de l'intranet en y incorporant une news letter actualisée régulièrement (informations institutionnelles, RH, liées aux procédures, à la qualité, etc) - Développer un réseau social d'entreprise	Performance de l'activité et culture d'entreprise

⁸⁶ Conf. page 16 de ce document

	- Facilité la collaboration entre collaborateurs et proposer des outils facilitant le travail quotidien via une communication ascendante et descendante		permettant la transversalité de l'information et de la communication. - Développer l'évènementiel avec plus de rencontres entre les salariés des différents établissements	
Communication financière	Offrir une meilleure visibilité sur la santé financière de l'association : sur sa répartition budgétaire et ses investissements	- Autorités de contrôle et de tarification, les partenaires de l'activité, les partenaires présents et futurs du GCSMS, les collaborateurs, les bénéficiaires, les bénévoles	-Élaborer un rapport d'activité en collaboration avec une agence de communication, proposer une diffusion large du document	Réputation et fiabilité de l'association
Communication marketing (accès sur l'offre de services)	- Donner une meilleure lisibilité des offres de service par secteur d'activité - Développer des projets innovants - Favoriser et maintenir le lien avec les bénéficiaires et leurs familles	- Bénéficiaires - Familles des bénéficiaires - Influenceurs (presse, opinion publique, autorités de contrôle et de tarification)	- Élaborer une revue de presse permettant une transmission d'informations qualitatives et quantitatives rapides, - Élaborer des supports « <i>print</i> » présentant les différentes activités, - Favoriser la communication directe pour promouvoir les missions et activités de l'établissement, - Développer les réseaux sociaux afin de maintenir un lien avec les bénéficiaires et leurs familles, - Développer l'évènementiel (grands anniversaires par exemple), - Développer une démarche prospective visant des projets innovants (RSE, développement durable, actions citoyennes) - Ne pas négliger l'impact du bouche à oreille,	Différenciation, pérennité de l'activité

Ainsi nous observons, à la fin de notre étude concernant la démarche d'élaboration d'une politique de communication à l'échelle du Groupe Saint Sauveur que celle-ci repose sur un travail préparatoire conséquent qui devra être mené en interne afin de redéfinir le positionnement identitaire du Groupe et trouver des déclinaisons opératoires pertinentes qui tendent vers l'élaboration d'une politique de communication globale qui intègre un maximum de parties prenantes. En terme de calendrier, nous pensons que cette démarche préparatoire doit s'inscrire sur une période d'une à deux années.

CONCLUSION

Notre travail nous a amené à appréhender les enjeux historiques et épistémologiques de la recherche en communication, qui est à l'origine du développement d'un autre champ qui en découle : la recherche visant la communication des organisations. En effet, l'émergence de la recherche en communication nous replace dans un contexte d'entre deux guerres outre atlantique où la communication devait servir les intérêts d'un type d'organisation, celle que nous appelons communément une « organisation gouvernementale ». L'enjeu majeur qui émane de cette communication a toujours été en lien avec le principe de « mass media », à savoir comment communiquer un même message à un public très important de par son volume et ses spécificité socio-culturelles. Ainsi, et pour reprendre les termes de Wolton : « l'alliance croissante entre l'idéal de la communication, la performance des techniques, et la réalité de l'économie oblige à un formidable travail de connaissance pour distinguer les enjeux, créer des connaissances. » Nous nous sommes appliqués tout au long de ce travail à déceler les enjeux socio-économiques, culturelles et techniques qui ont jalonné la recherche en Sciences de l'Information et de la Communication et qui aujourd'hui tendent à établir un véritable patrimoine qui s'est développé au fil des années en suivant différentes perspectives : la propagande, puis l'influence, suivi de la stratégie, du marketing, du sens des valeurs et bien au delà, d'une recherche qui oscille entre perspectives « normatives » et « fonctionnelles ». Nous avons posé comme choix la prédominance de l'approche « normative », comme base structurante du développement d'une politique de communication au sein des ESMS de type associatifs. Dans une époque marquée par les avancées technologiques liées au développement du web qui permettent au grand public, au consommateur ou au bénéficiaire de communiquer en temps réel dans un réseau communautaire, l'approche d'une politique de communication devient de plus en plus technique et se doit d'être à la fois réactive mais aussi cohérente dans la durée. Si effectivement les publics sont de plus en plus intéressés par des politiques d'entreprises qui remettent les valeurs au centre de l'action et du développement de celles-ci, nous pensons que les organisations associatives doivent porter haut leurs spécificités qui se fondent sur des valeurs humanistes reconnues par l'ensemble du corps social sous la terminologie « d'utilité publique ». L'enjeu pour le Groupe Saint Sauveur comme pour l'ensemble du secteur sera de ré-assembler une légitimité et une visibilité qui a été mise à mal ces dernières années et qui a abouti à une forte intervention de l'Etat en tant que régulateur de l'activité et garant du droit des personnes (conf. la loi de 2002). Ainsi donc, la communication restera stratégique et fonctionnelle et elle tendra également toujours vers le sens donné à

l'action et aux interactions humaines. Cette tension mérite d'être maintenue et non évincée, car comme le rappelle F. Bernard : « les communications des organisations, comme champ de pratiques entre normativité et performativité, sont prises et reprises par la nécessité de dépasser et renouveler inlassablement les médiations qu'elles instituent ». Ainsi la communication doit retrouver sa vocation première celle de la médiation, qu'elle se définisse entre un émetteur et un récepteur, entre une valeur et une action et bien plus largement entre un idéal et un réel à reconstruire quotidiennement.

BIBLIOGRAPHIE

- Adary, Libaert, Mas, Westphalen, *Communicator*, 7^{ème} édition, Dunod, 2015, pp. 670
- American Marketing Association, (page consultée le 4 juillet 2017),
<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Benoît- Moreau Florence, Delacroix Eva, de Lassus Christel, *Maxi fiches de communication marketing*, Dunod, 2011, pp.158
- Bernard Françoise , « Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9/2016 : « Tendances contemporaines en communication organisationnelle »
- Boure Robert (dir.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Presses universitaires du Septentrion, coll. Communication, 2002, pp.179
- Cawagnol André, Roulle Pascal, *Management des organisations*, Gualino, 2009, pp.438
- Copeland Michael V. « How to Ride the Fifth Wave », in *Business 2.0* (page consultée le 5 juin 2017),
http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/07/01/8265500/
- Gabay Michèle, Pène Sophie, « Une communication globale dans un environnement morcelé, l'interprétation des signes », *Communication et organisation*, 2/1992 « Structure et communication »
- Gacoin Daniel, *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Dunod, 2004, pp. 316
- Gallopel-Morvan Karine, Birambeau Pierre, Larceneux Fabric, Rieunier Sophie, *Marketing et communication des associations*, 2^{ème} édition, Dunod, 2013, pp.258
- Gicquel Yves, *Communication*, Le Génie des Glaciers, 2014, pp.113
- Jézéquel Bernadette, Gérard Philippe, *La boîte à outil du responsable communication*, 3^{ème} édition, Dunod, 2016, pp.191
- Kotler Philip, *Marketing 3.0*, de boeck supérieur, 2012, pp.192
- Kotler, Keller, Manceau, *Marketing Management*, Dunod, 2015, pp. 877
- Loubat Jean-René, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Dunod, 2014, pp.421

- Le Crosnier Hervé, « Quelques dates clés », *Hermès, La revue*, 2014/3 n° 70 | pages 34 à 35
- Lehnisch, Jean-Pierre. *La communication dans l'entreprise*, Presses Universitaires de France, 2013, pp.128
- Lendrevie Jacques, Lévy Julien, *Mercator*, 11^{ème} édition, Dunod, 2014, pp.1041
- Libeart Thierry, *Introduction à la communication*, Dunod 2009, pp.127
- Libaert Thierry, Pierlot Jean-Marie, *Communication des associations*, 2^{ème} édition, Dunod, 2014, pp.196
- Loubat Jean-René, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Dunod, 2014, pp.421
- Mattelart Armand, Mattelart Michèle, *Histoire des théories de la communication*, La Découverte, 3^{ème} édition, 2010, pp.128
- Morillon Laurent, Bouzon Arlette, Lee Carolyn, « Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations », *Etudes de Communication*, Dossier : Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations 40/2013, page 9 à 26 (page consultée le 07 juillet 2017) <http://edc.revues.org/5038>
- Proulx Serge, « Naissance des sciences de la communication dans le contexte militaire des années 1940 aux Etats-Unis », C.N.R.S. Editions | « Hermès, La Revue » 2007/2 n° 48 | pages 61 à 67
- Proulx Serge, « Les recherches Nord-américaines sur la communication : l'institutionnalisation d'un champ d'étude », *L'année sociologique*, 2001/2 Vol.51 | pages 467 à 485 p.480
- Riom Aude, Libaert Thierry, Adary Assaël, *Maxi Fiches Toute la fonction communication*, Dunod, 2010, pp.426
- Wellhoff Thierry, « Les Valeurs », Eyrolles, 2009 (blog consulté le 26 juin 2017), www.wellcom.fr/lesvaleurs
- Wolton Dominique, « La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXIe siècle », *L'Année sociologique*, 2001/2 (Vol.51), p. 309-326.
- Sondage Ifop, *Observatoire des réseaux sociaux*, décembre 2013, (page consultée le 24 juin 2017) http://www.ifop.com/media/poll/2436-1-study_file.pdf
- Sondage IFOP, *L'impact de l'e-réputation sur le processus d'achat*, décembre 2014, (page consultée le 24 juin 2017) http://www.ifop.com/media/poll/2968-1-study_file.pdf

Table des Annexes

Annexe 1 : Tableau de présentation des entretiens réalisés auprès d'associations médico-sociales d'Alsace

Annexe 2 : Tableau d'analyse des entretiens menés auprès d'acteurs associatifs

Annexe 3 : Etat des lieux des outils et canaux de communication au sein du Groupe Saint Sauveur

Annexe 4 : Tableau de présentation des entretiens menés au sein du Groupe Saint Sauveur

Annexe 5 : Les interactions en matière de communication des parties prenantes du Groupe Saint Sauveur

Annexe 1 : Tableau de présentation des entretiens réalisés auprès d'associations médico-sociales d'Alsace :

	NOM DE L'ASSOCIATION ET SECTEUR D'ACTIVITÉ	PERSONNE RENCONTRÉE	DATE	DURÉE DE L'ENTRETIEN
1	Fondation Vincent de Paul : Santé, enfance, personnes âgées, solidarité	Chargée de communication	03/05/17	48min
2	ABRAPA : Service d'aide à la personne, séniors, handicap	Directeur du Pôle développement	24/04/17	40min
3	ARSEA Handicap, enfance, séniors, insertion	Chargée de communication	10/05/17	1h12min
4	Fondation de la Maison du Diaconat	Directeur de la Clinique Diaconat Fonderie	24/05/17	27min
5	Adapei-Papillons Blancs Handicap	Directeur Général	31/05/17	58min
6	APA Services d'aide à la personne, séniors, handicap	Directeur Général Adjoint	14/06/17	51min