



Ecole de Management de Strasbourg



Université de Strasbourg

MEMOIRE

Master 2 M A E

Management des organisations de santé et médico-sociales

L'image corporate

ou

la perception des parties prenantes

d'une structure de la protection de l'enfance

Présenté par

Sandra Spuck

Sous la Direction de

Caroline Merdinger-Rumpler

Année universitaire 2021-2022

Soutenance Septembre 2022

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je souhaite témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser ma plus profonde reconnaissance à Monsieur Maxime Herrgott, ancien Directeur Général de l'APEI Centre Alsace, pour m'avoir fait confiance durant plus de quinze ans et permis de m'engager dans un parcours de formation aboutissant à ce niveau.

Je remercie également mon directeur actuel, Monsieur Quoclac Tran Thanh pour son soutien et pour le sujet du présent mémoire, revu à la faveur de mon départ de l'APEI Centre Alsace.

Mes plus sincères remerciements vont à Madame Caroline Merdinger-Rumpler pour son accompagnement en tant que directrice de mémoire d'une part, de m'avoir guidée et soutenue lorsqu'il le fallait, et d'autre part en sa qualité de Responsable de la formation Master 2 Mos, pour sa bienveillance, son enseignement et sa grande disponibilité.

Je remercie également tous les intervenants du Master 2, qui nous ont fourni les apports et outils nécessaires à la réussite de nos missions, sans oublier Madame Soline Chaumard pour sa gentillesse, pour avoir veillé sur notre promo comme une grande sœur !

Enfin, je tiens à témoigner tout mon amour et ma gratitude à Thierry, sans qui je ne me serais jamais lancée dans de telles aventures depuis plus de quatre ans.... Merci pour le challenge lancé alors ! Le champ des possibles est désormais ouvert...

Merci pour leur confiance et leur soutien inestimable.

Merci à tous !

Sommaire

Glossaire.....	5
Introduction.....	7
1. L'image corporate, une approche marketing de l'image vue à travers un kaléidoscope	9
1.1. Les multiples facettes de l'image :	9
1.1.1. Le premier reflet : l'identité :	9
1.1.2. Une autre facette : la culture :	11
1.1.3. L'image :	11
1.2. L'image corporate comme un signal :	13
1.2.1. Des tentatives de définition :	13
1.2.2. La théorie du signal et l'application à l'image corporate :	15
1.2.3. Une proposition de définition de l'image corporate selon la théorie du signal :	16
1.2.4. La formation de l'image corporate :	17
1.3. Le zoom sur la perception des parties prenantes :	18
1.3.1. Une définition des parties prenantes :	18
1.3.2. La perception de l'image par les parties prenantes :	19
1.3.3. La réputation :	20
1.3.4. La communication corporate :	21
2. Une étude d'image corporate d'une structure médico-sociale : le cas du Foyer Oberholz	23
2.1. La méthodologie de la recherche :	23
2.1.1. Le contexte : le Foyer Oberholz :	23
2.1.2. La méthodologie retenue :	25
2.2. La perception des parties prenantes : résultats et analyse des entretiens :	30
2.2.1. La méthodologie d'analyse :	30
2.2.2. Une identité connue et reconnue :	31
2.2.3. La métaphore de la fenêtre ou une perception différenciée entre le dehors et le dedans :	33
2.2.4. L'image du Foyer :	42
2.2.5. Les axes de progrès possibles selon les parties prenantes :	44
3. Le manager, levier d'actions pour changer la perception de sa structure	46
3.1. Elaborer une stratégie de communication corporate :	46
3.1.1. Maîtriser les signaux :	46
3.1.2. Définir un plan de communication :	47
3.2. Acculturer le dedans :	48

3.2.1. Communiquer en interne :.....	48
3.2.2. Pour avoir des ambassadeurs :	48
3.2.3. Pour motiver les salariés :	50
3.3. Pour ouvrir la fenêtre sur et à l'extérieur :.....	52
3.3.1. Définir des stratégies marketing :.....	52
3.3.2. Développer le Foyer Oberholz 2.0 :.....	57
Conclusion.....	59
Bibliographie.....	60
Webographie	63
Annexes.....	64

Table des figures

Figure 1 : Le prisme d'identité de Kapferer (1988)	10
Figure 2 : Modèle de constitution de l'image corporate	17

Glossaire

ASE	Aide Sociale à l'Enfance Lorsqu'un Juge des enfants prononce une Ordonnance Provisoire de Placement, il place l'enfant concerné sous la responsabilité du Président du Conseil Départemental, de la Collectivité Européenne d'Alsace pour ce qui nous concerne. Ce placement peut être ordonné suite à une Information préoccupante (IP) ou un signalement. Les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) du Département prennent alors en charge l'enfant. Ils identifient le lieu de placement le plus adapté à ses besoins et établissent avec la structure en question les conditions d'accueil. L'Aide Sociale à l'Enfance est également en charge de mener les actions éducatives en milieu ouvert et à domicile. Plus largement, l'ASE est chargée d'« <i>apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs, à leur famille, aux mineurs émancipés et aux majeurs âgés de moins de 21 ans confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre</i> » (article L 221-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles).
FAE	Foyers d'Action Educative Les FAE accueillent des adolescents et jeunes adultes, âgés de 13 à 21 ans, placés sur décision d'organismes de justice relevant de la protection de l'enfance. Bien souvent, les jeunes confiés aux FAE sont en situation de rupture familiale, scolaire et/ou sociale. La mission des éducateurs est alors de les accompagner dans la création de nouveaux repères et le réapprentissage de la vie en groupes, et de les préparer à l'entrée dans la vie active. A terme, l'objectif est de leur permettre d'accéder à une certaine autonomie, et lorsque cela est possible, de réintégrer le foyer familial.

<p>MNA</p>	<p>Mineur non accompagné</p> <p>Il s'agit d'une personne âgée de moins de 18 ans séparée de ses représentants légaux sur le sol français. Quelle que soit sa nationalité, elle doit être prise en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance du Département (CEA en Alsace). Cette situation est aussi dénommée « mineur isolé étranger » (MIE), ou simplement « mineur isolé », expression qui persiste dans le langage courant.</p> <p>Une personne mineure a le statut de MNA si « <i>aucune personne majeure n'en est responsable légalement sur le territoire national ou ne le prend effectivement en charge et ne montre sa volonté de se voir durablement confier l'enfant, notamment en saisissant le juge compétent</i> » (articles L112-32 et L221-2-23 du CASF). Il entre alors dans le droit commun de la protection de l'enfance et dépend ainsi des Départements.</p>
<p>PJJ</p>	<p>Protection Judiciaire de la Jeunesse</p> <p>« <i>Il est peu de problèmes aussi graves que ceux qui concernent la protection de l'enfance, et parmi eux, ceux qui ont trait au sort de l'enfance traduite en justice. La France n'est pas assez riche d'enfants pour qu'elle ait le droit de négliger tout ce qui peut en faire des êtres sains</i> ». (Extrait de l'exposé des motifs de l'Ordonnance du 2 février 1945). La protection judiciaire de la jeunesse a pour cœur de mission l'action éducative dans le cadre pénal. Il s'agit d'éduquer, de protéger et d'insérer le mineur en conflit avec la loi, dans un objectif de lutte efficace contre la récidive. Elle est chargée de l'ensemble des questions intéressant la justice des mineurs et de la concertation entre les institutions intervenant à ce titre. Ainsi, elle propose son expertise éducative au Juge des enfants et met en œuvre ses décisions. La PJJ assure la prise en charge de mineurs qui lui sont confiés dans ses établissements publics et ceux du secteur associatif habilité. Elle définit les normes et les cadres d'organisation de la Justice des mineurs, y compris en protection de l'enfance, en liaison avec les services compétents</p>

Introduction

*« Ce n'est qu'une image, nous le savons,
mais les représentations, bien sûr,
ne sont pas du tout des images. »*

(Wittgenstein, 1930, p 49 in Le Moëne, 2008, p 131)

A l'instar de Le Moëne nous souhaitons reprendre en guise d'introduction cette citation du philosophe autrichien Ludwig Wittgenstein qui met aussitôt le lecteur du présent mémoire dans une situation de questionnement sur les notions d'images et des représentations que nous pouvons en avoir.

C'est à la faveur d'un changement de poste que nous avons rejoint le secteur de la protection de l'enfance, en qualité de cadre administratif au sein d'un Foyer d'Action Educative, le Foyer Oberholz, géré par le Groupe SOS Jeunesse. Notre première réaction, notre première perception à la vue du bâtiment nous a d'emblée questionnée et nous a conduite à orienter notre recherche pour notre mémoire autour de la notion d'image et plus précisément d'image corporate. En effet, si nous avons perçu une telle image, qu'en est-il des autres personnes qui collaborent avec le Foyer ?

Quelle était cette image ? comme en attestent les photos en annexes¹, c'était elle d'un grand bâtiment, ancien, isolé, dont l'architecture ressemble beaucoup à un vieil orphelinat...tout en y ressentant beaucoup de bienveillance et une âme à part entière. Pourtant, il s'agit bien d'un Foyer qui accueille des enfants en difficultés. Tout est parti de cette première impression.

Partant de là, entre l'impression que la population peut effectivement avoir du public accueilli, et l'architecture du bâtiment, nous avons souhaité questionner la perception de cette structure par les parties prenantes du Foyer, et plus précisément par tous les acteurs évoluant dans son écosystème proche et œuvrant pour le bien-être des enfants accompagnés.

C'est ainsi que nous avons choisi d'analyser le concept d'image corporate. Il y a une littérature abondante sur la question de l'image qui est souvent qualifiée de notion floue et investie de significations divergentes. Notre focus porte sur l'image institutionnelle ou d'entreprise reprise dans l'intitulé « image corporate », concept issu du marketing. En effet, ayant pour objectif la satisfaction des besoins des parties prenantes (notamment des clients, utilisateurs), le marketing accorde une grande importance à l'image, notamment de marque, et au comportement des

¹ Annexe 1 : Le Foyer Oberholz

consommateurs qui est fortement déterminé selon l'image véhiculée par une marque par exemple, ou par une organisation.

Face à un environnement fluctuant et instable, les organisations doivent s'adapter aux évolutions technologiques, psychologiques, organisationnelles et de façon plus large sociétales, par la mise en place d'une stratégie clairement identifiée autour du marketing. La notion de marketing service et de servuction en lien avec la production de service prend dès lors toute sa place et fait sens dans le secteur concerné, dans la mesure où le Foyer offre des services aux enfants accueillis et est producteur de services pour le prescripteur, la Collectivité Européenne d'Alsace (CEA). Le marketing s'intéresse beaucoup à la question de l'image, l'image corporate est une de ces composantes.

L'anglicisme « corporate » est de plus en plus utilisé en français. Son étymologie remonte au latin « corporatus » qui désigne le fait d'incorporer ou « qui a un esprit de corps »². L'Académie Française préconise de remplacer le terme corporate par des expressions françaises, comme par exemple « la culture d'entreprise » en lieu et place de « la culture corporate ». Pourtant nous pouvons effectivement constater que le terme « corporate » est entré dans le langage courant : avoir l'esprit corporate, c'est avoir l'esprit d'entreprise, être cohérent avec l'identité, les valeurs, la culture de l'entreprise. Ainsi, l'image corporate doit répondre à ces mêmes attentes.

S'agissant de notre étude, nous conserverons l'anglicisme « corporate ». Selon certains auteurs, ce concept est plus large que celui d'institutionnel dans la mesure où il prend en considération toutes les dimensions d'une organisation, en lien avec ses missions et ses valeurs et a donc un lien avec un management stratégique (Libaert et Johannes, 2021). C'est cette approche que nous retiendrons. Notre problématique interrogera dès lors l'image corporate du Foyer, la perception qu'en ont les parties prenantes et la manière dont le manager peut être un levier pour diffuser au mieux l'image de sa structure, voire pour la modifier le cas échéant.

C'est ainsi que nous dresserons dans une première partie un état de la littérature permettant de cerner le concept d'image corporate à travers la vision d'un kaléidoscope. Dans un second temps, nous mènerons une étude empirique autour de l'image corporate d'une structure médico-sociale œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance, le Foyer Oberholz. Enfin nous élaborerons le plan d'actions que le manager du Foyer pourra mettre en œuvre au regard des résultats de l'étude empirique et à la faveur de la métaphore de la fenêtre.

² Source : <https://www.academie-francaise.fr/corporate> consulté le 1er juin 2022

1. L'image corporate, une approche marketing de l'image vue à travers un kaléidoscope

Nous avons choisi la métaphore du kaléidoscope car ce petit instrument laisse entrevoir des formes et des couleurs variées grâce aux fragments de verre qui le composent. Chaque personne aura en effet une autre perception de l'image qu'elle discernera au fond du kaléidoscope. Par analogie, le kaléidoscope symbolise une diversité de vision d'une image, voire de points de vue. L'image, de façon globale, est un concept qui a inspiré bon nombre d'auteurs et de chercheurs, avec des théories et postures variées ; le lien avec le kaléidoscope semble dès lors tout trouvé.

Nous nous intéresserons en premier lieu à la déclinaison de l'image sous l'angle organisationnel ou corporate et à ses multiples facettes en interaction telles que l'identité et la culture d'une organisation, qui forgent l'image, avec un focus sur l'image institutionnelle plus large sans oublier la perception qu'en ont les parties prenantes.

1.1. Les multiples facettes de l'image :

1.1.1. Le premier reflet : l'identité :

Au-delà d'une approche marketing, le positionnement identitaire d'une organisation est en lien avec une démarche de construction de son image et de sa réputation. Pour autant, l'identité est souvent confondue avec l'image mais elle représente un enjeu stratégique majeur et est dès lors un des premiers reflets que le kaléidoscope nous donne à voir.

L'identité fait référence aux spécificités uniques d'une organisation au vu de ses membres (Grenier et Gambarelli, 2011). Elle reprend ce qui est intrinsèquement propre à l'organisation et ce qui est partagé. L'identité d'une organisation la définit, au même titre que la carte d'identité définit l'individu, avec ses propres caractéristiques et marqueurs, ce qui la rend également unique mais aussi reconnaissable ou différenciable. (Libaert et Johannes, 2021).

L'identité corporate, si nous nous positionnons au niveau institutionnel, peut alors renvoyer au logo, à l'identité purement visuelle, mais aussi plus largement à tout ce qui compose l'organisation. A ce titre, Kapferer a décliné la vision systémique de l'identité d'entreprise en la représentant par

un prisme d'identité où il met en lien les six facettes de l'identité de l'entreprise qui se réfléchissent tel un miroir, l'intérieur et l'extérieur (Libaert et Johannes, 2021).

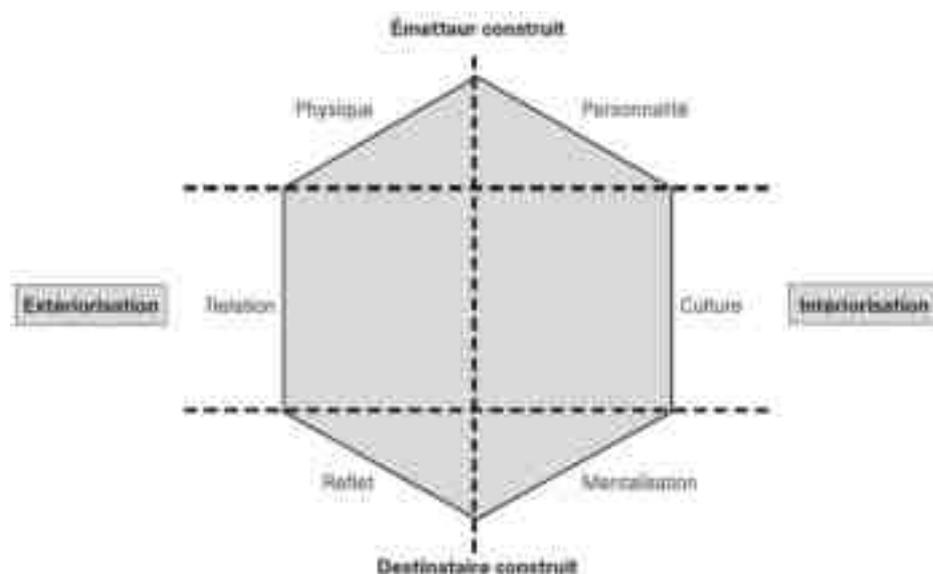


Figure 1 : Le prisme d'identité de Kapferer (1988)

Source : <https://www.lesemotionneurs.com/blog/communication-medias/astuces/le-prisme-didentite-de-marque-et-son-fonctionnement/>

L'organisation se définit par un physique qui décline sa réalité tangible (métiers, taille...) et sa personnalité (logo, dirigeants...). Une organisation met en lien une relation (lien avec les parties prenantes) et une culture (univers de l'organisation...). Enfin, une organisation se caractérise par son reflet vers l'externe, en l'occurrence vers les parties prenantes externes, clients, et son pendant interne, au travers une mentalisation des parties prenantes internes. L'identité corporate englobe toutes ces facettes qui doivent fonctionner de façon équilibrée sur les deux versants : entre ce qui est partagé et communiqué en interne et ce qui est attendu par les parties prenantes externes.

Plus largement, l'identité corporate se compose à la fois d'une identité réelle (nom, raison sociale, positionnement sur un marché, etc.) mais également d'une identité symbolique qui est liée aux représentations mentales que peuvent s'en faire ses parties prenantes. L'identité constitue dès lors un « *inconscient collectif, un système de croyances* » (Libaert et Johannes, 2021, p 36).

Même si le concept d'identité se définit précisément, l'identité et l'image sont étroitement liées, voire souvent confondues. L'identité est davantage un concept d'émission au niveau de l'organisation alors que l'image plutôt de réception au niveau des parties prenantes. L'identité concerne plus une dimension fonctionnant en interne tandis que l'image est davantage interactive. L'identité précède l'image mais celle-ci peut participer à son évolution (Libaert et Johannes, 2021). L'identité est la base sur laquelle se fondent tous les discours et images.

De l'identité, découle directement la culture d'entreprise, une autre facette du kaléidoscope.

1.1.2. Une autre facette : la culture :

En effet, la culture corporate renvoie à une structuration interne de l'organisation. La culture est mouvante selon l'histoire de l'organisation, le vécu des parties prenantes internes notamment. En ce sens, elle s'exprime dans les comportements et pratiques professionnelles observables (Libaert et Johannes, 2021). Elle représente l'esprit de l'entreprise.

La culture se rapporte aux croyances, aux valeurs, aux rites, aux histoires d'une organisation. Elle permet d'identifier les systèmes auxquelles l'organisation peut se référer (Meier, 2020). Ces composantes auront des répercussions sur l'écosystème de l'organisation.

Le management de la culture corporate doit s'inscrire dans la prise en compte des réalités sociétales de son organisation, qui l'influencent mais sur lesquelles elle a aussi un impact (Libaert et Johannes, 2021). Il s'agit d'une dimension stratégique importante au sein d'une organisation : la culture va être le vecteur de l'orientation stratégique impulsée par le manager en déclinant l'identité voulue afin de créer un univers propre à l'entreprise. La culture et l'identité participent à la construction d'une « *communauté au sein de l'entreprise* » (Libaert et Johannes, 2021, p 37) qui sera renforcée par le concept d'image.

1.1.3. L'image :

De nombreux travaux soulignent la complexité de ce concept, en atteste l'extrait du discours d'ouverture d'une conférence donnée par Claudine Tiercelin³, le 6 juillet 2004 (Le Moëne, 2008, p 131) :

« Qu'est-ce qu'une image ? Une copie, un reflet, une ressemblance, une visée intentionnelle, une manière d'être de la conscience imageante ? En quoi se distingue-t-elle d'un concept, d'un signe, d'un symbole ? Faut-il y voir un décalque de la réalité physique, un prolongement de la perception, de l'intuition sensible, une idée, un auxiliaire, une étape de la pensée abstraite, le moteur essentiel de l'imagination créatrice ou bien plutôt une illusion trompeuse, un obstacle à la pensée discursive ? Pense-t-on même par image ? La notion d'image mentale a-t-elle un sens ? L'image pure n'est-elle pas un mythe ? Tout n'est-il pas image ? Autant de questions qui, depuis l'Antiquité, n'ont cessé d'opposer partisans et adversaires de l'image. »

³ La conférence de l'Université de tous les savoirs du mardi 6 juillet 2004, par la philosophe Claudine Tiercelin.

L'image et la représentation sont étroitement liées dans la mesure où l'image n'est autre que la représentation de quelque chose dans notre esprit, ainsi que le précise Piaget (Ratier, 2002). En effet, le concept d'image trouve ses racines dans la psychologie cognitive : l'image est définie comme étant « *la représentation psychologique d'un objet absent et constitue à ce titre une représentation mentale à part entière* » (Piaget, 1966 in Gardes, 2013, p 2).

L'encyclopédie philosophique de Stanford définit l'image « *comme étant issue d'une expérience qui ressemble à une expérience perceptuelle mais qui se produit en l'absence des stimuli ayant déclenché les perceptions correspondantes* » (Gardes, 2013, p 158). Par extension, dans le cadre d'une approche marketing, une image est un ensemble de perceptions qu'un consommateur peut avoir à propos d'un produit, d'une entreprise ou d'un service.

Par ailleurs, Marion, tout comme Décaudin, considère que l'image en marketing est un système constitué de nombreuses facettes en relations les unes avec les autres – nous retrouvons-là le kaléidoscope -, composé de trois dimensions (Marion, 1989 in Ratier, 2002). La première dimension concerne « *l'image voulue* » qui exprime la volonté de la direction, l'identité de l'organisation, sa mission et ses valeurs, le symbole des valeurs que l'organisation souhaite véhiculer (Décaudin, 1999 in Ratier, 2002). « *L'image diffusée* » (*transmise ou projetée*) est composée de l'ensemble des messages diffusés et de la traduction de l'image voulue sur les différents supports de communication. Enfin, « *l'image déposée* » (*ou perçue*) reprend les opinions des parties prenantes internes et externes, la manière dont les parties prenantes se représentent l'organisation (Marion, 1989). Elle repose notamment sur des évaluations cognitives et perceptives qui font références à des systèmes de croyance, à des affects (Pontier, 1988 in Ratier, 2002). Il s'agit là d'un portrait multifacettes qui englobe un ensemble d'impressions et d'attitudes que les parties prenantes peuvent avoir de l'organisation ou ce qu'elle cherche à leur transmettre.

Tel que nous l'avons évoqué en introduction, l'image est un concept très important en marketing qui aborde trois dimensions : l'image corporate, l'image produit et l'image de la marque (Ratier, 2002). Nous retiendrons la question de l'image corporate dans le cadre de notre analyse.

1.2. L'image corporate comme un signal :

1.2.1. Des tentatives de définition :

En marketing, l'image corporate concerne à la fois l'image d'entreprise et l'image institutionnelle (Ratier, 2002). Nous analyserons ce concept global sous le prisme de la théorie du signal.

Il n'y a pas de définitions communément admises de l'image devant la pléthore d'articles écrits sur ce sujet. Certains auteurs voient même en l'image corporate un concept flou et protéiforme, très utilisé mais finalement peu questionné (Le Moëne, 2008).

Dans le cadre de nos recherches, l'article « *Peut-on définir l'image d'entreprise au regard de la théorie du signal* » (Boistel, 2016), nous intéresse particulièrement dans la mesure où l'auteur cherche à confronter les différentes approches théoriques et les définitions du concept d'image corporate, en partant du postulat que le faible intérêt porté par les chercheurs sur cette notion s'explique par les théories, qu'il considère restrictives, habituellement mobilisées autour du concept car elles ne focalisent que sur un seul aspect bien précis. Il en présente les limites.

L'image corporate est souvent définie selon le point de vue de la réception qui implique une sélection dans l'information qui parvient aux individus d'une part, mais aussi une grande subjectivité dans la mesure où chaque image peut être perçue différemment selon les personnes (Gimenez, 1997 in Boistel, 2016). Cependant, la construction de l'image implique également des facteurs d'émission, qui se retrouvent dans l'identité de l'organisation, car elle véhicule, ainsi que nous l'avons déjà abordé, les caractéristiques uniques et intrinsèques de l'organisation elle-même. Enfin d'autres chercheurs considèrent que l'image correspond à la manière dont les parties prenantes comprennent l'organisation (Chattananon et Lawley, 2007 in Boistel, 2016). C'est ainsi que Boistel introduit la théorie du signal afin d'apporter un autre angle d'approche et proposer une nouvelle définition de l'image corporate, prenant en compte l'ensemble de ses composantes.

Ainsi, pour mieux comprendre son cheminement permettant d'aboutir à une nouvelle définition de l'image corporate, l'auteur décline-t-il trois approches définissant l'image corporate en reprenant les principales spécificités des définitions selon les théories proposées. Nous proposons,

en annexe, le tableau récapitulatif⁴ des différentes définitions selon les trois courants présentés ci-après.

1.2.1.1. L'approche holiste :

La première approche est « *l'approche holiste* » (Boistel, 2016, p 127) de l'image corporate. Elle considère l'image comme un tout, qui correspond à l'impression générale laissée par des symboles aux parties prenantes : c'est « *ce qui vient à l'esprit quand on entend le nom ou voit le logo de la firme* » (Gray et Balmer, 1998, in Boistel, 2016, p 127). Citons pour exemple la définition de Schwebig selon lequel « *l'image est par définition la résultante d'une perception. Elle est une photographie de l'opinion qu'un individu (ou un groupe d'individus) se fait de l'entreprise ou de l'organisation* » (Schwebig, 1987, in Boistel, 2016, p 137). Cette photo, la représentation de ces symboles font sens et ont du sens en fonction de ce que les membres d'une organisation auront voulu leur donner. L'image est cette compréhension d'une organisation par ses parties prenantes (Flavian et al., 2010, in Boistel, 2016). L'auteur de l'article propose un schéma qui synthétise cette approche holiste de l'image d'entreprise où il met en relief l'importance de la mémoire des parties prenantes dans le processus de formation de l'image d'entreprise. Cette mémoire fait référence à l'identité, aux expériences, aux informations.⁵

1.2.1.2. L'approche restrictive :

La seconde approche ainsi décrite est « *l'approche restrictive de l'image d'entreprise* » (Boistel, 2016, p 128). L'image corporate est traitée selon deux points de vue : soit de celui de l'identité, soit celui de la réputation. En effet, nous le verrons plus tard, mais la réputation est la résultante de la perception des parties prenantes externes (donc de l'image) et de celle des parties prenantes internes (donc de l'identité). Ces deux aspects sont souvent confondus, ce qui participe à la création de flou quant aux définitions partant de cette approche-là. L'image est donc fortement en lien avec les parties prenantes. Selon ce point de vue, « *l'image d'entreprise est considérée comme la manière dont chaque partie prenante perçoit l'entreprise et l'ensemble des images constitue la réputation de l'entreprise* ». (Boistel, 2016, p 128)

⁴ Annexe 2 : Les principales définitions de l'image d'entreprise selon Boistel

⁵ Annexe 3 : Schéma approche holiste de l'image d'entreprise selon Boistel

1.2.1.3. L'approche dichotomique :

La dernière approche présentée est celle de « *l'approche dichotomique et/ou multiples de l'image d'entreprise* » (Boistel, 2016, p 129). L'image est constituée de deux éléments : d'une part, l'image créée et projetée par l'organisation et d'autre part l'image considérée comme une perception d'une cible. Les parties prenantes sont influencées par l'image créée par une organisation. Nous retrouvons ici les trois composantes de l'image corporate de Marion (1989) décrite supra : l'image déposée ou la représentation collective des parties prenantes ; l'image voulue avec les valeurs de l'organisation et l'image diffusée, par les supports de communication. L'image peut être considérée comme l'expression d'une volonté de l'organisation à destination des parties prenantes externes et le résultat de la perception de cette organisation en interne. Décaudin reprend les mêmes éléments dans sa définition : « *l'image est l'ensemble des représentations rationnelles, affectives associées par une personne ou un groupe de personnes à une entreprise, une marque ou un produit. L'image peut être découpée en image voulue, image transmise, image perçue.* » (Décaudin, 1999, in Boistel, 2016, p 139).

L'auteur reprend les différentes approches de l'image d'entreprise et les compare dans un tableau⁶. Partant de cette distinction, Boistel propose une définition unifiée à partir de la théorie du signal.

1.2.2. La théorie du signal et l'application à l'image corporate :

Il est communément admis qu'un signal est une information donnée par un émetteur qui aide le récepteur à prendre une décision. S'agissant de l'image corporate, le signal peut « *être défini comme toute action (ou caractéristique manipulatoire) qu'une entreprise peut entreprendre et qui communique aux parties prenantes une information sur elle-même afin de la différencier* » (Kelly, 1991, in Boistel, 2016, p 127). Dans la mesure où chaque information communiquée par une organisation à ses parties prenantes apparaît comme un signal pouvant être interprété par ces acteurs, l'image peut être considérée comme un signal. La théorie du signal met l'accent sur deux composantes : l'information et l'interprétation. Transposées à l'image, l'information provient de l'identité de l'organisation et l'interprétation de celle-ci est en relation avec le concept de réception en tant que tel. Cette théorie fait le lien entre les différentes définitions de l'image corporate dans la mesure où elle fait se rejoindre la perception et l'information, sans que celles-ci ne soient

⁶ Annexe 4 : Comparatif des approches de l'image d'entreprise selon Boistel

biaisées par la cible de l'image. Les signaux sont donc des éléments porteurs de sens, et d'information, pouvant être plus ou moins bien interprétés, selon les cibles, les parties prenantes.

La théorie du signal, développée par Spence, est fondée sur le principe qu'une organisation dispose d'une parfaite information, les parties prenantes devant se référer à l'information que l'organisation est prête à diffuser et à partager. Il y a lieu de trouver le bon équilibre pour qu'aucune des parties ne se sente dépossédée d'une information. Une organisation peut en effet réduire les éventuelles asymétries d'information en adressant et en interprétant les signaux (Spence, 1974 in Boistel, 2016).

1.2.3. Une proposition de définition de l'image corporate selon la théorie du signal :

L'image corporate permet aux parties prenantes d'être informées sur une organisation. Il s'agit donc d'un signal tel qu'évoqué. Partant des différentes approches et limites, l'auteur propose une nouvelle définition intégrant les trois composantes déclinées ci-dessus : une image corporate, selon la théorie du signal, est « *une impression générale laissée par les signaux émis volontairement et involontairement par l'entreprises et d'autres entités (clients, pouvoirs publics...) sur une partie prenante* » (Boistel, 2016, p 132). L'image passe dès lors d'une variable de réception à une variable d'émission et devient maîtrisable par les organisations car c'est une action de leurs parts. L'organisation gèrera désormais l'émission de son image, de ses messages, de ses signaux.

Nous retiendrons cette définition pour la suite de notre étude car celle-ci prend en compte tous les marqueurs de l'image corporate et des parties prenantes que nous souhaitons mettre en exergue.

L'image corporate doit donc être globale, gage de transparence et de lisibilité, valorisant (et non plus manipulant) certains attributs en fonction des parties prenantes et du message ou signal à transmettre. L'image doit dès lors être assez riche en information pour que chaque partie prenante puisse identifier les éléments qui feront sens et l'aideront à porter un jugement (Grenier et Gambarelli, 2011). Cependant, avant d'en arriver à ce stade, il y a lieu de maîtriser le mode de formation de l'image corporate pour en saisir tous les tenants et aboutissants.

1.2.4. La formation de l'image corporate :

Là encore, de nombreuses théories définissent la manière dont l'image corporate se constitue mais toutes se rejoignent peu ou prou.

Pour Bernstein, par exemple, c'est une impression générale, une mosaïque de résultats provenant de signaux formels et informels, directs ou indirects : « *pieces together [these] fragments of corporate activity... into a concept. This is what we know as a corporate image* » (Bernstein, 1984, in Abratt, 1989, p 68).

Gray, quant à lui, décline dans le schéma ci-après, les différentes étapes de la formation de l'image corporate, en démontrant le lien entre la personnalité corporate⁷, l'identité corporate⁸ pour aboutir à l'image corporate (Gray, 1998).

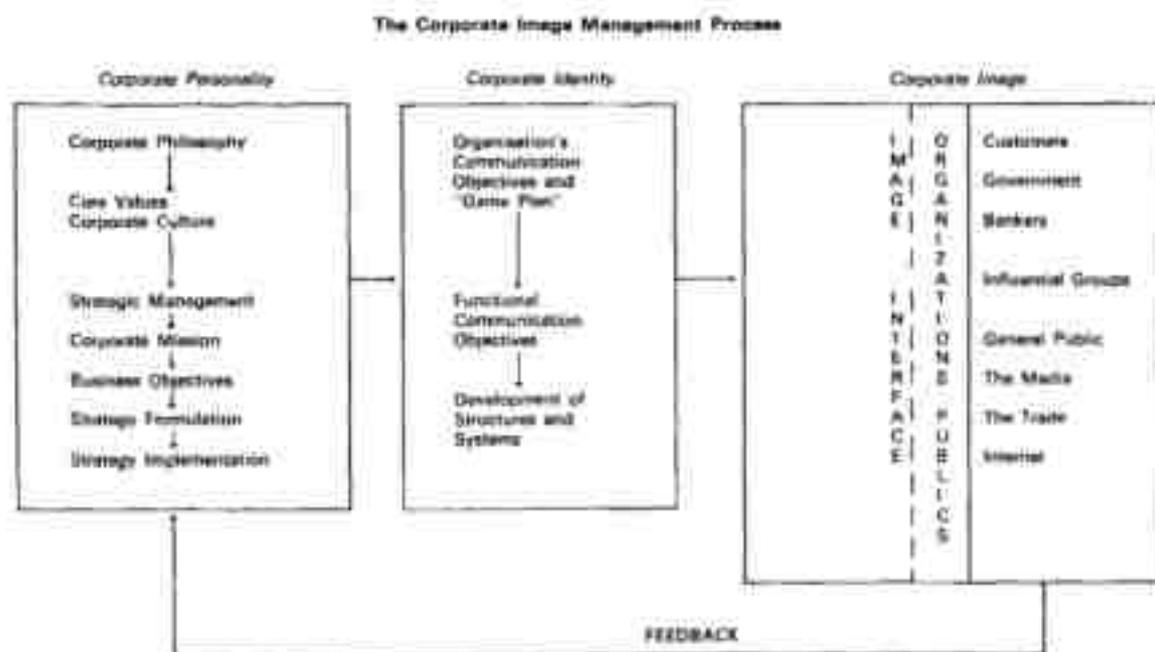


Figure 2 : Processus de constitution de l'image corporate

(The corporate image management process)

Source : (Abratt, 1989, p 71)

La première étape est la constitution de la personnalité corporate. Celle-ci est liée à la philosophie de l'entreprise, pierre angulaire à la construction de l'image corporate, en référence aux valeurs. S'en suit la création d'une culture d'entreprise. Il s'agit d'une des dimensions stratégiques de l'organisation car elle reprend sa politique et ses valeurs. C'est une étape fondamentale qui doit être mise en œuvre au niveau managérial. Il est donc nécessaire de développer en premier lieu une

⁷ Corporate personality

⁸ Corporate identity

identité, ainsi que nous l'avons déjà mentionné plus haut. La troisième étape concerne l'image corporate en tant que telle. Elle constitue le lien entre les différentes parties prenantes et l'organisation. Un réajustement peut se faire via un feedback, rien n'est figé car c'est un processus vivant, idéalement, évoluant au gré de son environnement. La perception des parties prenantes de l'image corporate doit être prise en considération, ainsi que nous l'avons déjà abordé à plusieurs reprises.

1.3. Le zoom sur la perception des parties prenantes :

L'image est composée de l'ensemble des représentations affectives et rationnelles qu'un groupe d'individus associe à un produit, une marque ou une entreprise (Décaudin, 2003, in Gardes et al., 2013). Ce groupe d'individu tient une place prépondérante dans l'écosystème d'une organisation. En effet, l'organisation exerce une grande influence sur la manière dont les parties prenantes percevront son image. Celle-ci variera selon l'information (ou le signal) que l'organisation voudra bien leur transmettre. Tout dépend de la manière dont l'organisation va communiquer avec ses parties prenantes et du contenu de ces informations. Il s'agit là d'une démarche stratégique à part entière.

1.3.1. Une définition des parties prenantes :

L'objet n'est pas ici de revenir sur l'étymologie ou l'histoire du concept des parties prenantes, toujours est-il qu'il est important d'en rappeler sa définition pour en reclarifier le contour en lien avec le sujet de l'image corporate. Une partie prenante est « *un individu ou un groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnel* » (Freeman, 1984, in Grenier, 2011, p 104). Ces acteurs ont une influence importante sur l'organisation et ont des attentes particulières selon leurs spécificités. Les parties prenantes sont souvent définies au regard de leur degré de menace et de potentiels de coopération (Grenier et Gambarelli, 2011). Constituent les parties prenantes les plus usuelles pour des structures sociales ou médico-sociales : les salariés, les usagers, les familles, les représentants légaux, les différents acteurs locaux, les pouvoirs publics et autorités de tutelle, l'environnement social, le quartier, la concurrence, etc. Ces parties prenantes sont indispensables à la bonne gestion d'une organisation, quel que soit le secteur d'activité concerné. Chaque partie prenante aura sa propre interprétation d'une même image (Grenier et Gambarelli, 2011).

1.3.2. La perception de l'image par les parties prenantes :

L'image corporate est la représentation mentale de l'organisation par les parties prenantes : ce qui vient à l'esprit quand nous entendons quelque chose, quand nous voyons le logo de l'organisation par exemple. Il s'agit de l'image que les parties prenantes comprennent et se font de l'organisation, ainsi que Décaudin l'avait décrite (Grenier et Gambarelli, 2011).

En effet, concernant les représentations mentales, chaque partie prenante se fait sa propre image corporate (image déposée) à partir de la communication corporate, de l'identité corporate, de ses expériences ou contacts avec l'organisation, du bouche à oreille. C'est à partir de cette image déposée, qui est propre à chaque partie prenante, qu'elle va avoir un certain nombre d'attentes (réalité attendue) vis-à-vis de l'organisation qui vont se réaliser ou non (réalité vécue) (Banoun et Dufour, 2009). Ce gap entre réalité attendue et réalité vécue va déterminer la crédibilité que les parties prenantes vont accorder à l'organisation (Herbig et Milewicz, 1993 in Banoun et Dufour, 2009). Les organisations ont tendance à présenter une image d'elles-mêmes embellie par rapport à la réalité, créant ainsi des « *décalages communicationnels* » (Banoun et Dufour, 2009, p 1), plus ou moins acceptés par les parties prenantes en fonction de leur « *seuil de tolérance* », qui pourront percevoir certaines contradictions (Banoun et Dufour, 2009).

Dès lors, un des enjeux pour les organisations est de transformer ces potentielles contradictions perceptibles qui sont intolérables pour les parties prenantes en une version acceptable, en mettant en place des actions de communication adaptées.

Les parties prenantes attendent que l'organisation produise une image légitime par rapport au contexte et au champ du médico-social : l'image repose sur des attributs attendus de ce qui est au cœur de métier des structures sociales et médico-sociales (Grenier et Gambarelli, 2011). Face à la forte pression concurrentielle, y compris dans le secteur considéré, il y a lieu de répondre au mieux aux attentes des parties prenantes et ce de meilleure façon que les concurrents, en ayant toutefois repéré celles-ci au préalable (Banoun et Dufour, 2009).

Ainsi que nous l'avons vu dans le cadre de la définition de l'image corporate en lien avec la théorie du signal, les images doivent être conçues telles des signaux pour qu'elles véhiculent un message, une information qui feront sens, à destination des parties prenantes. L'image traduira l'expérience d'une personne selon les productions symboliques émises par l'organisation. Tout cela déterminera la réputation que les parties prenantes transmettront de l'organisation.

1.3.3. La réputation :

Le concept de réputation est régulièrement associé à celui de l'image car il renvoie également à la notion de représentations construites sur une organisation.

La réputation est « *définie comme un miroir de l'histoire de l'organisation qui sert à communiquer sur la qualité des produits, disant ce que les parties prenantes pensent de l'organisation* » (Grenier et Gambarelli, 2011, p 105). La réputation est influencée par l'expérience vécue des parties prenantes, mais également des informations diffusées au titre de l'image déposée (Banoun et Dufour, 2009).

Il est dès lors important de créer des images voulues dans l'esprit des parties prenantes, par exemple au travers du nom, de la raison sociale ou d'un logo (Gray et Balmer, 1998). L'objectif est de créer une réputation positive. Cette réputation pourra être mesurée par un feedback sinon l'organisation navigue à vue. La perception des parties prenantes est importante pour réajuster les actions de communication le cas échéant, voire adaptées les décisions stratégiques. Des audits sur l'image et la réputation peuvent par exemple être menés par des cabinets spécialisés. Il ne faut pas attendre que l'image soit ternie pour agir (Gray et Balmer, 1998). La question de la réputation est effectivement très importante et revêt des considérations stratégiques car de cette gestion de l'image corporate auprès des parties prenantes dépendra la pérennité d'une organisation.

La réputation a un lien avec l'estimation et le jugement de valeur sur une organisation. Construire une réputation demande du temps (Gray et Balmer, 1998). Elle varie selon le soutien qui lui sera apporté par les parties prenantes.

Selon l'Observatoire de la réputation, l'image est comparée à une « photographie » à un instant T alors que la réputation à une vidéo ou un film, dans la mesure où elle s'inscrit davantage dans le temps (Libaert et Johannes, 2021). Pour construire, voire modifier la réputation, il y a lieu de mettre en place un plan de communication corporate adapté à destination des parties prenantes. Cette communication devra être clairement identifiée.

1.3.4. La communication corporate :

La communication corporate est un concept qui s'est développé dans les années 1980, dans les disciplines du marketing et des relations publiques. A l'instar de l'image corporate, la communication corporate est également considérée comme un concept flou, qui s'est vu discuter selon différents points de vue. Nous retiendrons celui de Cornelissen qui conçoit la communication corporate comme un tout, prenant en compte le marketing, les ventes, la publicité, la communication interne, les relations publiques, etc. (Cornelissen, 2004, in Libaert et Johannes, 2021, p 10).

De façon plus large, la communication corporate a pour rôle de gérer l'image et la réputation de l'organisation. La communication corporate correspond en effet aux messages à la fois formels et informels, véhiculés par différents supports et médias, qui permettent à l'organisation de décliner son identité auprès des différentes parties prenantes (Gray et Balmer, 1998). C'est la communication au sens large, et ce qui fait le lien entre l'identité, l'image et la réputation. Nous retrouvons-là les signaux tels que définis par Boistel.

Les objectifs de la communication corporate sont de définir le caractère unique de l'entreprise, de développer son image auprès des parties prenantes, de défendre sa réputation et de déployer au mieux les stratégies relationnelles et communicationnelles auprès de ces parties prenantes (Giully, 2013). L'objectif principal sera de satisfaire les parties prenantes tout en sachant qu'elles ont des attentes divergentes voire contradictoires (Banoun et Dufour, 2009). C'est précisément la communication corporate qui diffuse l'image corporate aux parties prenantes.

En ce sens, elle nécessite d'être construite, c'est pour quoi elle relève d'une stratégie managériale et représente un levier d'actions important pour émettre et gérer l'image corporate dans le but d'ajuster la perception qu'en ont les parties prenantes. Cette stratégie doit assurer la cohérence de l'image de l'organisation dans le temps, en termes de réputation notamment (Libaert et Johannes, 2021).

Ainsi que nous l'avons vu, l'image est un concept subjectif multifacette qui peut avoir des acceptations différentes selon le point de vue, l'angle d'observation et la manière dont la personne analysera le reflet du fond du kaléidoscope. Rapportée au marketing et à l'image corporate, il est

indispensable que l'organisation prenne en compte son environnement, voire son écosystème le plus proche, afin de renvoyer des signaux positifs à ses parties prenantes à l'instar de la théorie du signal. La perception de celles-ci est d'autant plus stratégique qu'elle peut différer selon que les parties prenantes soient internes ou externes. Toujours est-il que les différentes références bibliographiques qui ont servi de support à cette étude corroborent notre problématique qui porte sur l'image corporate d'une structure et la manière dont le manager peut être un levier pour agir sur la perception des parties prenantes. Qu'en est-il s'agissant du terrain ?

2. Une étude d'image corporate d'une structure médico-sociale : le cas du Foyer Oberholz

Notre étude empirique sur la perception des parties prenantes d'une structure sera menée au sein de notre employeur, une structure œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance. C'est ainsi qu'elle servira de terrain de recherche pour collecter les données empiriques nécessaires que nous confronterons ensuite aux concepts académiques présentés dans la revue de la littérature.

Nous présenterons en premier lieu la méthodologie utilisée en resituant le contexte puis en déclinant les outils utilisés pour la collecte des données enfin nous analyserons et discuterons les résultats.

2.1. La méthodologie de la recherche :

2.1.1. Le contexte : le Foyer Oberholz :

L'étude empirique a été menée auprès des principales parties prenantes évoluant dans l'environnement proche du Foyer Oberholz. Elles seront décrites ci-après. Le Foyer Oberholz a connu différentes étapes depuis sa création fin des années 1940. Son Histoire, avec un H majuscule, nous aidera à mieux cerner certains aspects.

2.1.1.1. La création du Foyer Oberholz :

La construction du Foyer Oberholz a été décidée en septembre 1938, sur un terrain cédé par la commune de Bouxwiller, sous l'impulsion de la Fédération Protestante de patronage d'enfants assistés du Bas-Rhin. L'objectif annoncé était alors de « *sauver la jeunesse en déperdition* »⁹. Malheureusement le début de la guerre empêcha tout accueil et l'aventure n'a réellement démarré qu'en 1950 quand un éducateur et quatre enfants sont venus habiter au Foyer, qui n'a pas été épargné par la guerre. Une nouvelle association a été créée pour poursuivre les objectifs originels : « *créer à Oberholz un centre pour les jeunes qui, dans des conditions de vie familiale et de confiance, leur donnerait une possibilité d'apprendre un métier* »¹⁰. Disposant de plus de sept

⁹ Historique du foyer – extrait d'un article des Dernières Nouvelles de Strasbourg datant du 19 septembre 1938

¹⁰ Extrait du procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire de la Fédération des Sociétés Protestantes de Patronage d'Enfants Assistés du Bas-Rhin du 15 mars 1948

hectares de terrain, une ferme a été construite. Son exploitation a participé à satisfaire les besoins alimentaires des personnes qui y vivaient. Le Foyer a alors vécu en quasi autarcie.

Quelques années plus tard, le Comité Oberholz, devenu l'Association du Foyer Oberholz, a entièrement renouvelé ses statuts pour les adapter à la gestion d'une maison de rééducation de l'enfance délinquante ou caractérielle, sur une base chrétienne. Par la suite, au premier bâtiment devenu trop petit ont été ajoutés deux autres bâtiments, le B 2 et le B 4, la construction d'origine devenant alors le bâtiment administratif. Le Foyer a alors commencé à baser son action éducative sur l'extérieur avec des patrons de la région et les établissements scolaires environnants. Cette évolution a dès lors entraîné l'abandon de l'exploitation agricole.

Ce n'est qu'en 1989 que la dénomination « *home de semi-liberté* »¹¹ a été transformée en Foyer d'Action Educative Spécialisée en vue d'en finir avec l'image répressive de l'ancienne terminologie. En 2006, le Conseil d'administration a rompu le lien avec la congrégation religieuse originelle. En mars 2014, l'Association du Foyer Oberholz devient Association Oberholz puis rejoint le Groupe SOS Jeunesse¹² au travers d'une fusion-absorption en 2019.

2.1.1.2. Le cadre administratif du Foyer Oberholz :

Le Foyer Oberholz est un Foyer d'Action Educative, habilité au titre de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante qui fixe les règles spécifiques aux mineurs relevant de procédure pénale. Il est régi par les différents textes et la réglementation applicables aux établissements sociaux et médico-sociaux.

Le Foyer Oberholz emploie une cinquantaine de salariés. Il dispose d'un agrément de 54 places réparties comme suit :

- ✓ L'internat du Foyer Oberholz se situe sur le site originel et historique, route de Neuwiller à Bouxwiller et accueille 10 jeunes au titre de la protection de l'enfance, secteur habilité et 16 autres dans le cadre du DOMIE (dispositif Oberholz pour mineurs isolés) pour les mineurs non accompagnés. De plus, 11 jeunes vivent en autonomie dans des studios, autour de Bouxwiller, pour leur permettre d'expérimenter la vraie vie, avec l'aide d'éducateurs.
- ✓ Le PACOR (projet d'accompagnement original) se situe à Saverne et accompagne 17 jeunes dans le cadre d'un dispositif proposant des modalités d'accompagnements spécifiques, au plus près de chaque situation.

¹¹ Annexe 5 : Les « homes »

¹² Annexe 6 : Présentation du Groupe SOS Jeunesse

Notre étude portera sur l'entité Foyer Oberholz au niveau de l'internat, site originel.

2.1.2. La méthodologie retenue :

2.1.2.1. L'entretien individuel semi-directif :

Dans l'objectif de mener notre étude sur la perception qu'ont les parties prenantes du Foyer Oberholz, nous avons rencontré différents acteurs évoluant dans son écosystème, dans le cadre d'entretiens individuels.

Dans la mesure où un entretien est une rencontre interpersonnelle, il y a coproduction de données entre la personne qui mène l'entretien et celle qui est interviewée (Gavart-Perret, 2018, p 86). Dans le cadre d'un travail de recherche, l'entretien est considéré comme une technique à part entière dans le but de collecter des données.

Certains auteurs voient en l'entretien un moment privilégié de rencontre qui permet d'analyser le sens que les parties prenantes ou acteurs donnent à leurs pratiques, à leurs visions, à leurs perceptions en confrontant leurs valeurs, leurs interprétations et leurs propres expériences. Il s'agit donc de donner du sens à ce qui donne du sens à ces personnes (Sauvayre, 2013), voire de mettre une image sur l'image. C'est précisément le type d'informations et de ressentis que nous souhaitons collecter à travers nos entretiens pour répondre à notre problématique.

Pour que l'entretien soit le plus efficace possible, il doit être préparé. Il est nécessaire de maîtriser les différents concepts mobilisés pour traiter une problématique définie. Afin de recueillir au mieux les informations, les perceptions, les ressentis, les interprétations des personnes qui seront vues, la population cible doit être déterminée et les questions préparées en amont. Un guide d'entretien peut servir de fil conducteur à la personne menant l'entretien. Son intérêt est d'amener la personne interviewée à se livrer ouvertement, en toute confiance, pour collecter le plus de données possibles reflétant la réalité. Nous en détaillerons la construction plus loin.

Dans le cadre de notre recherche, nous mènerons des entretiens individuels de type semi-directif. En effet, « *l'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes.* » (Lincoln, 1995, in Imbert, 2010, p 24). L'entretien individuel contribue à aborder plus facilement des « *processus individuels complexes* » (Gavart-Perret, 2018, p 87). Cette démarche repose notamment sur une attention et une attitude

positive et empathique de la personne qui mène l'entretien. Chaque élément livré par le répondant est jugé comme étant important. Elle devra veiller à ne pas l'influencer et rester la plus neutre possible. C'est la méthode la plus utilisée dans le cadre de recherches empiriques car elle apporte plus de souplesse que l'entretien directif.

2.1.2.2. La population cible :

La définition de la population cible est déterminante en vue de collecter un maximum de données variées. Ainsi, pour notre étude, avons-nous décidé de constituer un échantillon favorisant la diversité des profils des parties prenantes qui évoluent au sein de l'écosystème du Foyer, afin d'obtenir un groupe pluridisciplinaire et représentatif.

Ainsi que déjà précisé, nous avons souhaité centrer notre étude sur les parties prenantes du Foyer Oberholz, au niveau de l'internat situé à mi-chemin entre les communes de Bouxwiller et Neuwiller-les-Saverne. Nous avons dès lors identifié les principales parties prenantes suivantes selon deux catégories : internes et externes à la structure.

2.1.2.2.1. *Les parties prenantes internes :*

S'agissant des parties prenantes internes, elles concernent les salariés et les enfants suivis. L'échantillon des salariés a été constitué à partir des différentes fonctions et métiers, ainsi que de l'ancienneté au sein de la structure, selon une liste préétablie par la cheffe de service. Les enfants ont été choisis par une éducatrice coordinatrice selon leur motivation pour participer à cette recherche.

2.1.2.2.2. *Les parties prenantes externes :*

Concernant les parties prenantes externes, nous avons contacté des partenaires du champ de la protection de l'enfance, des élus locaux, des acteurs évoluant autour des enfants accueillis. Certains partenaires du champ de la protection de l'enfance font partie de la même promotion que nous en qualité de directeur adjoint ou chef de service. Nous avons également rencontré le Maire d'un des villages environnants, la directrice adjointe d'un collège qui accueille des enfants et des référents de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) dépendant de la Collectivité Européenne d'Alsace (CEA). L'ASE confie des enfants au Foyer et la CEA en est l'autorité de contrôle et de tarification, conjointement avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ).

Un premier contact a eu lieu par mail, le contexte était précisé. Les entretiens se sont déroulés pour la plupart en présentiel, hormis pour les personnes éloignées, en l'occurrence les référents ASE et

les partenaires de la protection de l'enfance. Un entretien n'a pu se tenir en présentiel, faute de disponibilité de la personne, elle a toutefois accepté de répondre rapidement aux questions par mail. Nous avons également sollicité des personnes au niveau du Siège social du Groupe SOS Jeunesse à Paris mais celles-ci n'ont pas souhaité prendre part à cette démarche, jugeant ne pas suffisamment connaître le Foyer car n'ayant que deux ou trois interlocuteurs à distance. En outre, les référents de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) n'ont pas donné suite à notre demande.

2.1.2.2.3. Les parties prenantes rencontrées :

Nous avons rencontré les personnes ci-après. Afin de garantir l'anonymat des retranscriptions et des verbatims, nous avons codifié les parties prenantes selon la catégorie à laquelle elles appartiennent : salariés (S), enfants (E) ou parties prenantes externes (PPE).

Date	Mode	Type	Fonction	Code
30/05/2022	Présentiel	Salarié	Secrétaire	S1
31/05/2022	Présentiel	Salarié	Secrétaire	S2
31/05/2022	Présentiel	Salarié	Éducatrice coordinatrice	S3
01/06/2022	Présentiel	Salarié	Éducatrice	S4
01/06/2022	Présentiel	Salarié	Maitresse de maison	S5
14/06/2022	Présentiel	Salarié	Éducatrice sportive	S6
30/06/2022	Par mail	Salarié	Cheffe de service	S7
05/07/2022	Téléphone	Salarié	Éducatrice coordinatrice	S8
08/06/2022	Présentiel	Enfant		E1
14/06/2022	Présentiel	Enfant		E2
15/06/2022	Présentiel	Enfant	Mineur non accompagné	E3
15/06/2022	Présentiel	Enfant	Mineur non accompagné	E4
30/05/2022	Présentiel	Partie prenante externe	Prestataire ménage (ex jeune accompagné au Foyer)	PPE1
30/05/2022	Présentiel	Partie prenante externe	Maire de Neuwiller	PPE2
14/06/2022	Visio	Partie prenante externe	Professionnel de la protection de l'enfance	PPE3
15/06/2022	Présentiel	Partie prenante externe	Référente ASE Strasbourg Nord	PPE4
17/06/2022	Présentiel	Partie prenante externe	Directrice adjointe Collège de Bouxwiller	PPE5
22/06/2022	Visio	Partie prenante externe	Professionnel de la protection de l'enfance	PPE6
30/06/2022	Visio	Partie prenante externe	Responsable de l'unité MNA ASE, Secteur Nord	PPE7

2.1.2.3. Le guide d'entretien :

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'entretien semi-directif se fait avec l'appui d'un guide d'entretien¹³ qui sert de support et de fil conducteur. Cette trame d'entretien reprend, de façon construite, l'ensemble des questions qui sera posé pour confronter les réponses obtenues au cadre théorique.

La définition préalable des concepts utilisés peut être indiquée pour que la personne interrogée ait la même acceptation de ceux-ci. Toutefois, cela n'a pas été nécessaire dans le cadre de nos entretiens.

Les questions doivent être suffisamment ouvertes tout en restant cadrées pour répondre à l'objectif de l'entretien. Elles ne doivent pas induire de réponses ni de jugements. Notre objectif est de recueillir les perceptions du Foyer.

Au regard de la population cible, le guide d'entretien a été décliné en trois documents distincts : un guide a été élaboré pour les entretiens avec les enfants, un autre pour les salariés et un dernier pour les parties prenantes externes. Les questions ont été adaptées aux enfants, pour que l'entretien soit le plus simple et court possible, notamment pour les enfants disposant du statut de mineur non accompagné, maîtrisant peu le français.

Le guide comporte une introduction qui présente le sujet et les grandes lignes de l'entretien. Outre les questions ouvertes pour que la personne concernée puisse laisser libre court à ses pensées, à ses mots, à ses ressentis, nous avons également opté pour une méthode plus projective au travers des associations d'idées et des analogies par le portrait chinois car : *« Si l'image n'est pas la vérité, et s'il n'y a pas de vérité de l'image, l'image dit la vérité de l'objet. Elle a la faculté de donner à voir ce qui, de l'objet, est significativement et émotionnellement important pour le sujet. C'est cette propriété de la « pensée imageante », selon l'expression de Bachelard, et que nous nommons « pensée projective », qui fonde le caractère opérationnel de la recherche qualitative ; ce qui donne la possibilité d'explorer de manière pertinente les objets de notre monde »* (Guelfand, 2003, p 234). C'est précisément l'objectif que nous nous sommes fixés. En outre, ces questions peuvent être comprises par toutes les parties prenantes sans exception et permettent de s'ouvrir à cette projection, tant pour les adultes que pour les enfants.

¹³ Annexe 7 : Le guide d'entretien

2.1.2.3.1. *La méthode des associations d'idées :*

La méthode des associations d'idées est une technique de recherche qualitative selon laquelle une question est posée à la personne interviewée en lui demandant de répondre librement ce que lui évoque un mot bien donné.

La première question de notre entretien utilise cette méthode : « *Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous parle du Foyer ?* » Bien entendu, une explication du mot retenu est demandée. Elle met d'emblée la personne interviewée dans une position de réflexion.

2.1.2.3.2. *Le portrait chinois :*

A l'instar de ce proverbe attribué à Confucius, « *car l'image vaut plus de mille mots* », nous avons opté également pour des questions du type portrait chinois. Il s'agit d'un outil assez ludique qui laisse percevoir des valeurs, des motivations, des visions, voire permet de faire preuve de créativité en sortant d'une zone de questions très ouvertes tout en laissant la personne s'exprimer librement et de façon spontanée. Le portrait chinois est beaucoup utilisé en marketing pour étudier le positionnement d'une marque et son image. Il est défini par le Mercator¹⁴ comme étant une « *technique d'étude qualitative et de créativité, consistant à transposer l'objet étudié dans un univers tout à fait différent. Ex. : « Si la marque était un personnage historique, ce serait... »* » Ainsi, aux questions « *si le foyer était un animal ?* » et « *si le foyer était une ville ?* » espérons-nous pouvoir pénétrer la singularité de la perception des parties prenantes pour dresser le portrait du Foyer tel qu'elles le voient effectivement et sans filtre.

Les entretiens se concluent en offrant un espace de parole ouverte, afin de compléter des points, de préciser certains aspects ou d'ouvrir sur d'autres thématiques, le cas échéant. Bien évidemment, nous les quittons en les remerciant très chaleureusement pour le temps qu'elles nous ont accordé et pour leurs contributions.

Ces entretiens ont été assez bien accueillis, les échanges ont été très riches. Les personnes n'ont pas eu de mal à s'ouvrir et à se livrer pleinement. Les entretiens ont finalement été assez courts, entre dix minutes (pour les enfants) et 45 minutes maximum pour les adultes (30 minutes en moyenne). La succession des questions s'est bien enchaînée dans la mesure où elles étaient soit très ouvertes soit projectives. L'ensemble des entretiens a été retranscrit¹⁵ pour faciliter une analyse des résultats, les répondants ont été anonymisés.

¹⁴ Source : <https://www.mercator.fr/lexique-publicite-definition-portrait-chinois> consulté le 15 juin 2022

¹⁵ Cf Document : Retranscription des entretiens

2.2. La perception des parties prenantes : résultats et analyse des entretiens :

La problématique qui nous préoccupe est la manière dont les parties prenantes perçoivent le Foyer Oberholz. Avant d'aborder l'analyse des résultats, nous présenterons en premier lieu la méthodologie d'analyse utilisée.

2.2.1. La méthodologie d'analyse :

L'analyse des entretiens permet de dégager des résultats quant à la problématique qui nous intéresse. Les données recueillies au travers des entretiens sont moins standardisées que celles recueillies avec des questionnaires réalisés sous forme d'enquêtes : elles sont souvent plus abondantes et plus hétérogènes. De ce fait, elles sont à la fois plus riches et plus complexes à traiter. Une retranscription fidèle des entretiens a été réalisée à partir des enregistrements pour disposer d'une base d'analyse écrite. L'utilisation de verbatims illustrera cette analyse. Ainsi que nous l'avons précisé, les retranscriptions ont été anonymisées et les personnes ont été codifiées.

L'analyse détaillée des entretiens peut être abordée selon différentes méthodes : une analyse quantitative s'intéressera à dénombrer par exemple la fréquence d'utilisation de certains mots pour en déduire des statistiques alors qu'une analyse qualitative recherchera le sens du contenu de l'entretien. Dans le cadre de notre étude, nous appliquerons l'analyse qualitative des entretiens au travers de la méthode d'analyse des contenus afin de percevoir les mots mis sur des images.

Les entretiens sont découpés en passages, en fragments de discours, qui seront ensuite classifiés selon les thématiques abordées pour en dégager une analyse précise. Les thèmes retenus découlent de la partie théorique mais de nouveaux thèmes peuvent également se rajouter en fonction des échanges au regard de la problématique traitée.

Le traitement des informations se fait entretien par entretien, en fonction des fragments de discours et thématiques retenus. Ces données seront triées et classées dans un tableau d'analyse¹⁶ en vue de faire ressortir les grandes lignes des discours, les liens, les points de vue.

¹⁶ Annexe 8 : Grille d'analyse des entretiens

Ensuite, une analyse thème par thème de l'ensemble des entretiens sera menée ; elle fera ressortir des tendances, des relations ou des divergences pour aboutir à une analyse transversale de nos entretiens. C'est ainsi que nous obtenons les résultats suivants.

2.2.2. Une identité connue et reconnue :

La première question « *Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous parle du Foyer ?* » devait nous laisser entrevoir la manière dont les personnes perçoivent l'identité du Foyer au travers une analogie. Il s'agit-là du premier reflet donné par le kaléidoscope tel que nous l'avons décliné dans la première partie : l'identité corporate.

D'emblée, cette question a beaucoup surpris, certaines personnes ont mis plusieurs secondes avant de pouvoir répondre. Les enfants ont été plus spontanés.

Les réponses montrent que l'identité du Foyer est bien discriminée, tant sur des aspects tangibles (le bâtiment) qu'intangibles (missions du Foyer). Le Foyer est en effet considéré comme une maison, qui accueille des jeunes en difficultés. Il est aussi un lieu de travail, où s'exprime le cœur de métier des professionnels de la protection de l'enfance.

2.2.2.1. Le bâtiment et l'emplacement géographique :

Comme cela a été notre cas, en premier lieu, ce qui frappe en découvrant le Foyer c'est son architecture et notamment celle du bâtiment principal n'a pas évolué au fil de son histoire. Une salariée le compare à un :

« Orphelinat, le bâtiment, l'âge du bâtiment, on sait qu'à l'époque au début, c'était vraiment des enfants abandonnés qui étaient placés ici. C'est un peu l'image qui reste, car le bâtiment ne bouge pas, il est toujours aussi austère. » (S1)

Pour les enfants aussi, l'austérité est marquée mais pas autant que l'isolement géographique :

« on est paumé » (E2)

En effet, situé à égale distance entre les villages de Bouxwiller et Neuwiller-les-Saverne, le Foyer Oberholz est implanté ainsi que déjà précisé en pleine campagne, entouré de champs, de forêt¹⁷.

¹⁷ Annexe 1 : Le Foyer Oberholz

Pour autant, c'était une volonté des fondateurs du Foyer que d'implanter une structure pour enfants difficiles loin de tout. C'est une des caractéristiques intrinsèques du Foyer Oberholz. En reprenant l'analogie entre l'identité corporate et la carte d'identité, l'architecture spécifique du Foyer est son signe distinctif, cet aspect purement visuel qui va au-delà du logo. Pour autant, le logo originel du Foyer utilisait l'image du bâtiment en question.¹⁸

2.2.2.2. La maison :

Les réponses ne sont pas surprenantes et retraduisent bien l'identité de la structure. En effet, pour les enfants, le Foyer est la maison, leur maison, ainsi qu'ils le précisent à juste titre :

« La maison ! C'est ma maison ici » (E4)

« C'est un bon foyer ! Les éducateurs sont toujours là pour s'occuper de nous ! » (E1)

*« C'est un bon endroit pour relancer la vie du jeune, c'est une issue de secours »
(E2)*

Le Foyer au sens premier du terme est également caractérisé comme étant un espace convivial et chaleureux, comme une maison :

« Il y a quelque chose de chaleureux au sein du Foyer. » (PPE7)

Nous pouvons faire le lien avec le prisme d'identité décliné par Kapferer. En effet, le Foyer se définit par cette réalité tangible autour du bâtiment historique, autour de la personnalité de ses dirigeants, et l'univers qu'il cherche à construire et à véhiculer, avec un fonctionnement interne qui lui est propre.

2.2.2.3. Le cœur de métier :

S'il y a une question qui a rassemblé les parties prenantes internes et externes, c'est bien cette première question-là car les réponses nous renvoient à des concepts plus larges faisant référence à la mission-même du Foyer et au cœur de métiers des salariés :

« Enfant, parce que c'est notre vocation de s'occuper des enfants, des ados » (S3)

¹⁸ Annexe 9 : Logo d'origine avant la fusion avec le Groupe SOS Jeunesse

« Mixité, par rapport au public accueilli entre le secteur habilité et les MNA » (S6)

« Regroupement parce que le foyer pour moi c'est un regroupement de personnes » (PPE3)

L'analyse des réponses apportées à cette première question permet d'aborder les différents marqueurs de l'identité corporate qui semblent tout à fait pris en compte par les parties prenantes, sur les différents versants. Il n'a pas été question du logo ni de l'identité purement visuelle du Foyer (hormis pour le bâtiment) car il n'en dispose plus ayant été absorbé par le Groupe SOS en tant que tel et utilisant dès lors la charte graphique et le logo dédiés.

Nous pouvons faire référence ici à l'approche holiste (Boistel, 2016) que nous avons présentée dans la revue de la littérature qui considère l'image comme un tout et qui laisse entrevoir ce qui nous vient à l'esprit quand nous nommons le nom d'une organisation.

Hormis pour la thématique relative à l'identité du Foyer, nous notons au gré de la retranscription des entretiens et de leur relecture pour leur analyse, une dichotomie assez marquée entre les parties prenantes internes et externes, qui peut être symbolisée par la métaphore de la fenêtre.

2.2.3. La métaphore de la fenêtre ou une perception différenciée entre le dehors et le dedans :

En effet, nous souhaitons faire un focus sur un premier ressenti fort que nous avons eu au fil des entretiens, que l'image de la fenêtre incarne parfaitement : cette dialectique entre le dedans et le dehors. Nous orienterons nos analyses partant de là.

Le concept de fenêtre a inspiré bon nombre d'auteurs, notamment au regard de sa symbolique : une fenêtre peut être vue comme une barrière, une frontière entre deux espaces, voire deux mondes. Elle sert souvent d'interface entre deux univers, pouvant protéger mais aussi enfermer, selon la position ou le côté où l'on se trouve. Elle peut pourtant aussi s'ouvrir et faire office de lien ou de liant voire permettre d'aérer.

S'agissant de l'étude de l'image corporate du Foyer Oberholz, cette distinction entre deux mondes nous apparaît marquée. Le monde du « dedans » va concerner le microcosme du Foyer, les parties prenantes internes (enfants, salariés) mais également les parties prenantes externes partenaires directes car prescripteurs d'enfants (nous ne souhaitons pas utiliser le terme « fournisseur » mais

l'idée est là). Alors que nous retrouvons les parties prenantes externes dans l'univers du « dehors » (élus, partenaires du champ de la protection de l'enfance hors ASE, collègue...). Dès lors, la vision et la perception de la partie prenante seront différenciées selon le côté de la fenêtre où elle se situe. Partant de là, nous distinguerons l'analyse selon le côté de la fenêtre.

2.2.3.1. La vision du dedans : la culture :

La première question se veut projective et ouvre également sur la prise en compte plus large de la vision qu'ont les parties prenantes internes du Foyer et renvoie à la notion de culture, culture corporate du Foyer, au travers de son histoire, de ses valeurs, etc. L'analyse des réponses des questions présupposant la culture corporate montre la dichotomie annoncée entre le dedans et le dehors. Ainsi que nous l'avons vu, la culture corporate a un lien très fort avec l'histoire d'une organisation et concerne davantage les parties prenantes internes et leur vécu au sein du Foyer. Cette culture représente l'esprit du Foyer tel qu'il est perçu.

2.2.3.1.1. L'histoire :

Le Foyer dispose d'une longue histoire, semée d'embûches. Ces caractéristiques ont été soulignées par les salariés, notamment par ceux ayant une grande ancienneté (plus de 10 ans) :

« L'ère Oberholz. Je suis là depuis quelques années maintenant et j'ai vu et vécu beaucoup de choses. Il y a un vrai vécu ici. Il y a un attachement vraiment profond ». (S4)

« Une longue histoire. Beaucoup de vécu, beaucoup de bonnes choses, des moins bonnes aussi, beaucoup de changement. » (S5)

Les salariés ont bien conscience que l'histoire du Foyer a un impact sur la manière dont il peut être perçu par les partenaires externes. Certains salariés sont issus des environs et ont été au collège avec des enfants admis et en avaient une perception assez négative :

« C'était la racaille du coin. Les anciens en parlaient beaucoup pour faire peur aux enfants » (S1)

Pour ces mêmes salariés, des changements ont été constatés avec l'arrivée du directeur actuel. En effet, à la question « Avez-vous noté des évolutions ? A quoi pouvez-vous les raccrocher ? » il est fait mention des améliorations avec le changement de direction en 2019 qui coïncide par ailleurs

avec la fusion-absorption par le Groupe SOS Jeunesse.

« c'est lié au changement de directeur » (S2)

« le nouveau directeur nous a redonné un nouveau souffle, il a cette façon de fédérer les gens, il les emmène avec lui » (S3)

C'est ce que partage également une partie prenante externe issue de la protection de l'enfance :

« le changement de direction a participé pour moi à une meilleure image du foyer et reconnaissance de l'établissement, enfin ça commence tout doucement. » (PPE6)

Pour autant et malgré l'arrivée récente d'un nouveau directeur, la culture corporate du Foyer semble encore largement marquée par son passé et par l'histoire plus largement des structures médico-sociales. Elles sont issues pour la plupart de l'hospice, d'associations caritatives ou religieuses souhaitant alors œuvrer pour les plus démunis. Ces établissements sont alors largement stigmatisés par des théories morales et hygiénistes du début du vingtième siècle, contre la ville, où régnaient alors tous les vices, privilégiant la mise au vert pour le « *salut de l'âme et du corps* » (Loubat, 2012, p 52). Ces positions ont influencé jusque fin des années 1980 les emplacements géographiques de certains sites, comme ce fut le cas pour le Foyer Oberholz.

L'histoire du Foyer s'est également forgée au travers des modes de management qui se sont succédés. De nombreuses parties prenantes, tant internes, qu'externes, ont noté qu'il s'agissait alors d'un mode de management assez paternaliste, peu professionnalisé ou professionnalisant :

« avec l'ancien directeur on avait une super mauvaise réputation [...] le nouveau directeur a su redorer le blason un peu » (S3)

D'après les salariés, ceci a aussi participé à l'image véhiculée par le Foyer depuis toujours. Ainsi, le manager dispose-t-il de leviers pour agir sur l'image voulue, l'image diffusée et l'image déposée.

Pour un autre salarié, il est évident que :

« l'image est quand même beaucoup liée aux personnes [...] le directeur c'est le pilier qui renvoie à tout finalement » (S2)

Quand une partie prenante externe évoque justement ce poids historique assez fort :

« je trouve que l'image historique est encore très prégnante, ça explique des choses, effectivement » (PPE5)

La culture, telle qu'elle est perçue au travers des échanges que nous avons eus, est encore très marquée par cet héritage historique qui a certainement participé à la vision du dehors, avec des freins au changement. Toutefois, la culture se construit également au travers des valeurs inhérentes au Foyer.

2.2.3.1.2. Les valeurs :

Les salariés sont en effet très attachés aux valeurs du Foyer : tous trouvent du sens dans leurs missions à destination des enfants accompagnés. Ce sont ces aspects qui sont mis en avant quand nous avons questionné ce qui leur plait le plus au foyer et sur leurs motivations à y travailler :

« les valeurs, les missions, le cadre » (S3)

« malgré les plus et les moins, il y a toujours quelque chose qui vous fait toujours revenir » (S4)

« le public accueilli, l'ambiance entre les collègues, le lien avec les jeunes, aussi, ça c'est important » (S8)

« donner du sens à mon travail » (S2)

Ainsi outre la proximité géographique, et malgré l'austérité et l'isolement, le Foyer a su attirer et fidéliser des salariés grâce à ses valeurs fondamentales, au travers du sens donné à l'action des professionnels pour le bien-être des enfants accompagnés.

En outre, cette bienveillance est également perçue par des parties prenantes externes collaborant étroitement avec le Foyer : en effet, une référente ASE note un des aspects positifs du Foyer par la mixité des origines des enfants dans la mesure où il accueille tant des enfants issus de la protection de l'enfance en tant que telle que des mineurs non accompagnés. Elle souligne en effet son attachement au Foyer :

« C'est un établissement qui fait vraiment figure, le travail de collaboration est juste impressionnant ensemble, il y a de vrais échanges, de vraies réflexions ensemble. Le travail de collaboration entre les différents chefs de service et la direction est fluide,

ça crée une ambiance de travail sereine, et donc l'accompagnement est top. Je ne me cache pas qu'Oberholz est un de mes établissements chouchou » (PPE4)

Pour autant, un des avantages majeurs de cette structure pour elle est qu'il soit situé hors Eurométropole, alors que c'est un point négatif pour les enfants, faisant ici référence aux préconisations historiques.

La culture des parties prenantes internes est perçue avec beaucoup d'empathie, de bienveillance. Les salariés associent beaucoup cet aspect à l'image du Foyer même s'ils ont bien conscience de la manière dont le Foyer peut être perçu de l'autre côté de la fenêtre.

Ainsi que nous l'avons précisé dans le cadre conceptuel, la culture et l'identité sont fortement liées et permettent de créer une « communauté », une cohésion au sein du dedans, par rapport aux salariés et aux parties prenantes externes qui contribuent à l'activité du Foyer.

2.2.3.2. La perception du dehors : la réputation du Foyer :

Les parties prenantes externes ont en effet une autre vision du Foyer que les parties prenantes internes même si ces dernières s'accordent à attribuer certains qualificatifs à la réputation du Foyer.

La réputation peut être représentée comme le reflet du miroir d'une organisation. Autant les salariés valorisent et soulignent la culture et les valeurs humanistes véhiculées par le Foyer, autant ont-ils conscience de la réputation du Foyer de l'autre côté de la fenêtre :

« le bâtiment dénote clairement avec nos missions, entre l'austérité du bâtiment et la bienveillance des personnes et nos missions pour les enfants. [...] Les gens du coin connaissent Oberholz comme orphelinat ou maison de correction pour les délinquants alors que ce n'est pas ça du tout... oui si on pouvait changer cette image... » (S3)

« j'étais au collègue à Bouxwiller et dans ma classe il y a toujours eu des jeunes du foyer, qui étaient toujours vus comme des faiseurs de trouble. Du coup Oberholz n'a jamais eu une bonne réputation dans les environs, ce qui fait que nous nous colle encore à la peau maintenant encore, ça c'est vrai. Et le bâtiment ne donne pas une belle image non plus, c'est super austère mais nous on ne le voit plus maintenant. [...] (le passé) a participé à donner une mauvaise image de Oberholz » (S5)

En effet, c'est bien cette image qui est perçue par les parties prenantes externes tant par le bâtiment que par le public accueilli. Ces perceptions sont notables dès la première question « *Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit* ». La directrice adjointe du Collège de la ville voisine répond spontanément :

« ça va être compliqué [...] ça fonctionne en vase clos [...] personne ne connaît vraiment » (PPE5)

Un autre professionnel de la protection de l'enfance considère que le Foyer est

« le coin perdu de la protection de l'enfance » (PPE6)

Pour un élu qui connaît le Foyer depuis son enfance, à la question « *Qu'est ce qui se raconte sur le foyer ?* » il répond factuellement :

« Avant ça avait une réputation plus problématique qu'aujourd'hui. Dès qu'il y avait une merde qui arrivait, on se disait « ah ben un jeune du Oberholz » Aujourd'hui on ne connaît pas le public, on entend des choses, mais c'est discret je trouve.

Hermétique et discret. [...]

*Ah oui et le bâtiment ! l'image n'est pas super ! ça interpelle ! ça fait vraiment bâtiment d'orphelinat ! Ça fonctionne en vase clos, ça ne donne pas envie ! [...]
Aucun contact, on passe devant, on voit de temps en temps des jeunes qui jouent au ballon, c'est multicolore, voilà c'est tout ce que je sais » (PPE2)*

Cette notion de fermeture, de vase clos est également relevée par un autre partenaire de la protection de l'enfance qui souligne :

« Il y a souvent des retours sur le Foyer sur les difficultés de travail avec les partenariats, notamment, surtout en termes de transparence, au foyer, il n'y a pas de transparence » (PPE3)

Au travers de ces quelques verbatims, nous pouvons noter que la réputation du Foyer est en relation avec son bâtiment austère.

Un parallèle peut être fait au travers de ces exemples avec l'approche vue comme jugée restrictive par Boistel, selon laquelle l'image est traitée depuis le point de vue soit de l'identité tel que nous

l'avons vu, doit de la réputation, en lien avec la perception des parties prenantes externes.

Finalement le Foyer est là, comme posé tel un navire échoué qu'on ne remarque plus vu de l'autre côté de la fenêtre. C'est ce qu'a souligné une partie prenante en ces termes, répondant à une question autour du partenariat entre le Foyer et une commune voisine :

« euh comme je dis aujourd'hui c'est là, et c'est là et c'est tout... après on peut communiquer dessus mais est-ce que ça intéresse vraiment les gens ? C'est là depuis toujours, un truc posé dans les champs, donc...[...]il n'y a pas d'image pour nous, il n'existe pas trop [...] ils font partie du décor, moins on en sait et mieux on se porte finalement » (PPE2)

Ces différentes représentations voire sentiments se révèlent aussi dans l'analyse des portraits chinois.

2.2.3.3. Le portrait chinois du Foyer : une ville et un animal ?

L'analyse transversale des réponses apportées aux questions relevant du portrait chinois revendique les mêmes conclusions que celles présentées ci-dessus. Pour ces deux questions, les visions du dedans et du dehors sont très proches.

2.2.3.3.1. *Un château fortifié au milieu de nulle part :*

Au regard de la configuration géographique et architecturale du Foyer, il était assez facile d'espérer obtenir un maximum de réponses représentant le Foyer plutôt comme un petit village voire un hameau isolé. En effet, dix personnes (deux salariés, deux enfants et six parties prenantes externes) considèrent le Foyer comme étant isolé, voire même pour l'un d'entre eux comme un village fortifié. Ceci vient renforcer le manque de transparence qui a été révélé au niveau de la réputation du Foyer :

« un hameau en plein milieu de la Creuse, une petite ferme perdue au milieu de nulle part, par rapport à l'emplacement, à l'état des lieux, à l'histoire, c'est dégradé, on dirait que c'est exploité par des paysans » (PPE3)

Le hameau peut même être comparé à une île perdue au milieu de la campagne. Cette image de l'île est reprise par deux salariés qui soulignent par ailleurs qu'il est difficile d'y accéder.

« une île, parce que c'est assez excentré de toute grande ville, c'est à part, et pour y accéder au niveau des transports et tout ça c'est un peu plus compliqué » (S8)

En outre, la mixité est une thématique reprise par quatre parties prenantes, tant internes qu'externes. En effet, le Foyer peut être comparé à une ville multiculturelle où de nombreuses cultures se mélangent, à l'instar de Paris voire de Strasbourg. C'est ce que souligne un des enfants rencontrés :

« Strasbourg, parce qu'il y a beaucoup d'étrangers et de la mixité » (E2)

Enfin, une salariée a mentionné Beyrouth pour marquer la tension qu'il peut régner au sein du Foyer :

« Beyrouth, parce que parfois c'est calme, parfois c'est la guerre, parfois ils ont des tensions, des conflits, parfois ils font la fête » (S2)

Finalement, le portrait dressé par les parties prenantes fait apparaître cet isolement, ce melting pot de cultures, et ce fonctionnement en vase clos.

En extrapolant et en tentant de rattacher cette conception à une image connue du plus grand nombre, nous proposons de comparer le Foyer au Château de Poudlard¹⁹, une école fictive de l'univers de Harry Potter créé par J.K. Rowling. Ce Château est un pensionnat pour jeunes sorcières et sorciers qui outre la sorcellerie, vont y apprendre des valeurs fortes (courage, honneur, amitié, etc.). Le Château est isolé, il se situe sur une colline, invisible et inaccessible pour les personnes non sorcières (les Moldus). Pour y accéder, il faut être initié, il est protégé par des sorts et demeure toutefois très austère tout en abritant des sorciers issus d'horizons divers.

Nous retrouvons-là les images tant du dedans que du dehors, et de ce hameau perdu, fortifié, peu accessible sauf pour certaines personnes, accueillant des enfants de cultures différentes.

Cette référence à Harry Potter sera par ailleurs reprise dans le portrait animalier.

¹⁹ Annexe 10 : Le Château de Poudlard

2.2.3.3.2. *Un animal fantastique* ²⁰:

Le Foyer a été comparé à des animaux domestiques de type chat ou chien mais majoritairement à des animaux sauvages : qu'il s'agisse d'un tigre, d'un lion, d'un ours, d'un aigle, d'un loup, d'un éléphant ou encore d'un sanglier, les raisons sont identiques : une force tranquille :

« un lion, ça peut être calme et posé derrière son arbre et peut rugir et s'énerver »

(S2)

« un aigle, une force tranquille, un animal qui sait où il va, qui sait ce qu'il veut »

(S6)

« un sanglier, un sanglier ça ne se laisse pas faire comme les jeunes ici mais ça peut se laisser attendrir comme les jeunes ici quand tu sais t'y prendre. Un sanglier c'est très méfiant comme les jeunes ici » (E2)

« un loup, parce que ce côté solitaire mais en même temps en meute, parce que ce côté doux mais en même temps qui peut montrer les dents » (PPE4)

Le caméléon est aussi mentionné à diverses reprises pour ses capacités à s'adapter à tous les environnements, à l'instar des enfants accompagnés. Il peut avoir soit des couleurs chatoyantes soit au contraire des couleurs ternes, selon le cas. Le Foyer peut, pour les personnes du dedans, avoir ses belles couleurs et au contraire avoir des couleurs tristes pour celles du dehors :

« un caméléon, car il change de couleurs, il s'adapte à son environnement. Les choses bougent, changent en fonction des personnes qui travaillent là, des jeunes, en fonction de la direction. Parfois ce sont des couleurs très éclatantes puis ça peut virer au sombre » (S5)

Il y a aussi eu une image plus alsacienne avec la cigogne qui migre, tout comme les jeunes venant d'autres pays.

Enfin, deux portraits d'animaux plus mythiques ou légendaires nous ont été dressés : le dragon et la chauve-souris :

« un dragon, pour le côté mastoque du bâtiment, les élèves peuvent aussi être du genre à cracher du feu, on n'a pas forcément envie de s'en approcher, et en même

²⁰ Les animaux fantastiques, J.K. Rowling

temps c'est solide, ce n'est pas une petite fourmi qu'on peut écraser facilement »

(PPE5)

« une chauve-souris, un animal discret qu'on ne voit que la nuit, mais qui pourrait devenir Batman on la verra plus, car on en entend plus parler avant c'était chacun son pré carré » (PPE6)

Tout nous laisse croire que, là encore, il s'agit d'un animal mystique, fantastique, calme et coriace, doux mais qui peut montrer les dents à la moindre tension, donc un mélange de tous ces animaux cités.

Pour visualiser cet animal, nous reprenons la référence à l'univers de Harry Potter et plus particulièrement à l'un de ses dérivés : Les Animaux Fantastiques. Dans cette œuvre, est décrit un animal qui est à la fois un dragon, un chat, un éléphant, doté d'une queue plus grande que son corps, qui paraît doux mais pourtant terrifiant : le Zouwu²¹.

Le Zouwu est une créature issue de la mythologie chinoise qui ressemble à un chat multicolore de la taille d'un éléphant avec une queue d'une dimension démesurée. Il possède également une crinière rugueuse, quatre crocs et de longues griffes acérées. Cette créature est incroyablement puissante et rapide.

Autant d'éléments qui nous font penser que cet animal fantastique pourrait parfaitement représenter le Foyer dans la mesure où, vu du dedans, il serait domestiqué par les habitants du Foyer et au contraire, vu du dehors, il serait terrifiant, à l'instar de ce que les parties prenantes en perçoivent.

Ces portraits chinois ont tout à fait répondu aux objectifs que nous nous étions fixés.

2.2.4. L'image du Foyer :

Au regard de ces perceptions, nous pouvons nous demander quelle est finalement l'image corporate du Foyer Oberholz ?

En nous référant aux éléments d'analyse de Piaget, l'image est une représentation psychologique subjective. Nous retrouvons ici la représentation mentale du Foyer que s'en font les différentes parties prenantes. C'est un peu devenu le fil conducteur de nos entretiens. En l'occurrence nous

²¹ Annexe 11 – L'animal fantastique : le Zouwu

pouvons nous représenter le Foyer tel un animal fantastique enfermé dans un monde reclus, peu accessible voire visible uniquement pour des initiés.

C'est par ailleurs ce qui se confirme dans un échange informel avec un entrepreneur local, patron d'une grande entreprise de travaux publics qui se situent à 500 mètres du Foyer et qui n'en connaît pas l'existence. En effet, pour lui « Oberholz » est le nom d'un cours d'eau mais aussi celui que son entreprise donne à un terrain servant de décharge de terre pour son activité. Il passait devant le Foyer sans le voir, sans même en connaître l'existence.

Outre cette dichotomie de vision entre le dedans et le dehors, il nous apparaît que les trois dimensions de l'image corporate telles que définies par Marion et Décaudin ne sont pas clairement identifiables. S'agissant de l'image voulue, nous la discriminons à partir de l'identité du Foyer, de ses missions et de ses valeurs. L'image diffusée s'avère par contre quant à elle très négative dans la mesure où aucun message vers l'extérieur n'est véhiculé à partir de supports de communication. En effet, le Foyer ne dispose pas d'un site internet dédié, seule une page d'information est disponible sur le site internet du Groupe SOS. Enfin, il nous semble que l'image déposée questionne du point de vue du dehors ; alors qu'elle est très colorée et positive du dedans.

Plus globalement, nous souhaitons rappeler ici la définition de l'image corporate selon la théorie du signal proposée par Boistel qui reprend tous les éléments que nous venons de voir : « *une impression générale laissée par les signaux émis volontairement et involontairement par l'entreprises et d'autres entités (clients, pouvoirs publics...) sur une partie prenante* » (Boistel, 2016, p 132). Les signaux émis par le Foyer, certes de façon inconsciente, sont somme toute porteurs de sens et d'information. Cette opacité, ou non visibilité vue de l'extérieur souligne cette image, et corrobore l'impression générale, la représentation que les parties prenantes peuvent se faire du Foyer. Les signaux sont pour la plupart émis inconsciemment et du moins involontairement en lien avec l'histoire du Foyer. Toujours est-il qu'il est important de mettre en place des actions pour gérer au mieux les signaux émis pour que les parties prenantes internes ou externes perçoivent le Foyer différemment. La fenêtre doit pouvoir s'ouvrir et laisser un passage entre les deux mondes.

2.2.5. Les axes de progrès possibles selon les parties prenantes :

Sans surprise, le Groupe SOS Jeunesse n'est pas ou très peu connu, les salariés n'en avaient jamais entendu parler avant la fusion ; les professionnels du secteur également car le Groupe n'est pas très implanté en Alsace.

A la question « *A votre avis, qu'est ce qui pourrait améliorer l'image ?* » toutes les parties prenantes sont unanimes, il y a urgence à mettre en place une politique de communication, et de façon plus globale à ouvrir le Foyer vers l'extérieur :

« Renforcer les actions de communication, participer plus, on le faisait déjà. Peut-être que ça changerait l'image qu'ils ont car ils ne connaissent pas. Les gens du coin connaissent Oberholz comme orphelinat ou maison de correction pour les délinquants alors que ce n'est pas ça du tout... oui si on pouvait changer cette image...en étant un peu plus ouvert, accessible peut être. Les autres ne connaissent pas plus que ça et on ne s'intègre pas plus que ça non plus... ça vient de notre histoire. Peut-être des actions d'ensachage dans les supermarchés pour préparer les camps ? » (S3)

« S'ouvrir, avec la communication, avoir des plaquettes, créer des partenariats, nous faire connaître, comme ce que vous faites (moi). Sortir de cette image qu'on véhicule depuis 50 ans parce que je suis sûre que les personnes seront surprises et la communication en interne aussi, on n'a pas forcément d'informations » (S5)

« L'image du foyer pourrait être redorée par des rénovations du bâtiment d'abord, faut qu'on ait envie de s'arrêter quand on passe devant et que ça interpelle, et aussi l'évolution de la politique en interne, car faut s'ouvrir aux autres... et ça c'est vrai pour toutes les structures, au niveau des partenariats externes. Ça fonctionne assez en vase clos. Se concentrer sur ce qu'on sait faire ça aidera aussi à améliorer l'image de la structure. Il faut innover, essayer, trouver des partenaires, trouver d'autres solutions, réseauter... » (PPE3)

« La communication, la transparence, ils font toujours un peu à l'ancienne, je ne suis pas sûr qu'ils mettent beaucoup en avant leurs actions et c'est dommage » (PPE7)

Nous l'avons vu tout du long, l'image du Foyer reste assez négative pour les parties prenantes externes, voire pire, inexistante. Cette dualité entre les perceptions du dedans et du dehors telle

que nous avons essayé de la démontrer est très marquée, c'est un sentiment très fort qui nous a frappé durant nos différents entretiens. Aussi, l'image globale du Foyer telle qu'elle en est ressortie par les portraits chinois nous interpelle-t-elle fortement, en plus de ce manque de communication tel que le concluent les parties prenantes. C'est un des axes majeurs des préconisations.

Notre problématique est donc confirmée et vérifiée : le manager est effectivement un levier pour améliorer la perception des parties prenantes de son établissement.

Nous pouvons à présent rebondir sur les préconisations formulées par les parties prenantes et décliner un plan d'actions en ce sens.

3. Le manager, levier d'actions pour changer la perception de sa structure

Nous venons de démontrer que notre problématique se vérifie. De plus, les personnes interviewées ont mis en exergue la nécessaire politique de communication qui doit être mise en place par la direction. Nous reprenons ici le verbatim d'une des salariées qui souligne à juste titre que :

« l'image est quand même beaucoup liée aux personnes [...] le directeur c'est le pilier qui renvoie à tout finalement » (S2)

En effet, c'est au manager d'impulser cette dynamique. C'est pourquoi nous proposons un plan d'actions au travers de préconisations managériales permettant d'ajuster l'image corporate et d'agir sur la perception de la structure par les parties prenantes qui évoluent dans son environnement. Une stratégie de communication devra être définie pour viser d'une part l'acculturation du dedans avant de pouvoir ouvrir la fenêtre sur et à l'extérieur.

3.1. Elaborer une stratégie de communication corporate :

3.1.1. Maîtriser les signaux :

Ainsi que nous l'avons vu dans la partie conceptuelle, pour construire, voire modifier la réputation et l'image corporate, des actions doivent être entreprises à destination des parties prenantes. S'agissant de la réputation du Foyer, il semble indispensable de construire au niveau stratégique un plan de communication corporate spécifique. En effet, la communication corporate définit le caractère unique de l'identité de l'entreprise, il est donc important de développer son image auprès des différents publics, de défendre sa réputation en déployant au mieux des stratégies à destination des parties prenantes.

Boistel le précise dans son étude autour de la théorie du signal, la difficulté du manager à gérer l'image de sa structure s'explique par le nombre de signaux émis par l'organisation à ses parties prenantes et le sens qui y est véhiculé (Boistel, 2016). En effet, il souligne à juste titre que « *la difficulté de manager l'image est tout simplement un problème de signaux, de réception et*

d'interprétation de ceux-ci. » (Boistel, 2016, p 131). Cette image corporate peut dès lors être perçue différemment selon la partie prenante cible concernée, ainsi que nous l'avons vu au travers de la métaphore de la fenêtre. Dès lors, il est important que le manager considère l'image corporate comme « *un faisceau de signes* » afin de la gérer au mieux (Boistel, 2016, p 131).

Une réflexion sur la mise en œuvre d'un projet d'image corporate pourra être menée, pour qu'elle soit perçue de façon identique, quelle que soit la partie prenante concernée. Les messages pourront ensuite être adaptés selon les parties prenantes, les signaux ajustés. Comment transformer l'animal fantastique et le Château de Poudlard ?

3.1.2. Définir un plan de communication :

Il convient donc de concevoir un plan d'actions stratégiques pour que le manager puisse être moteur et diffuser au mieux l'image de son établissement, voire de l'améliorer. Le plan de communication permet de construire et de piloter la stratégie de communication de l'entreprise.

Son élaboration repose sur une analyse des enjeux de la communication selon les stratégies retenues par la direction. Cette analyse se fera sur la base d'un SWOT²² en identifiant et confrontant les forces et faiblesses en interne et les opportunités et menaces de l'externe.

Selon les résultats obtenus, un plan d'actions précis pourra être décliné en mettant en parallèle le message et le public.

Le Foyer Oberholz pourrait s'appuyer sur les services supports du Groupe SOS qui dispose d'une Direction Communication. La constitution d'un comité de pilotage s'avèrerait indiquée. Celui-ci pourrait être composé du directeur, d'un chef de service, d'un représentant des services généraux, d'un représentant du personnel administratif, d'un membre de l'équipe éducative, et d'un enfant. Une supervision par la Direction Communication du Groupe serait à envisager. Ce comité de pilotage pourra notamment s'atteler à élaborer une identité visuelle distincte pour le Foyer.

Différents leviers peuvent être actionnés, notamment ceux relevant du marketing en tant que tel. Le concept du marketing dans le champ du médico-social sonne comme un « *oxymore* » (Gallopel-Morvan, 2014) pour autant, son application dans ce secteur ne fait plus de doute. Cependant, avant d'aborder cette question, il nous est indispensable d'acculturer en premier lieu le dedans pour pouvoir ouvrir la fenêtre sur et à l'extérieur.

²² Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

3.2. Acculturer le dedans :

Le personnel est une source importante de diffusion de signaux vers l'extérieur. Il tient le rôle d'ambassadeur de son organisation. Il est donc indispensable que les salariés se reconnaissent dans l'image corporate portée par leur structure, dans le but de maintenir leur motivation et de les fidéliser, voire d'en attirer de nouveaux. Cependant, et comme certains l'ont soulevé durant les entretiens, avant de s'ouvrir à l'extérieur, il y a lieu de mettre en place une communication en interne, afin d'acculturer le personnel à cette communication, notamment.

3.2.1. Communiquer en interne :

En effet, à ce jour, la cinquantaine de salariés disposent de peu d'informations transversales. Il serait donc opportun de mettre en place une stratégie de communication en interne pour informer sur les projets en cours, les innovations voire encore les actualités du secteur, d'autant plus que le Foyer Oberholz est réparti sur deux services distincts et géographiquement éloignés.

Cette communication pourrait se faire à partir d'un bulletin d'information mensuel, voire trimestriel le cas échéant.

Aujourd'hui, les seuls vecteurs de communication en interne sont les cheffes de service. Aussi, ce point a-t-il déjà été évoqué avec le directeur. Ce même comité de pilotage, à l'instar d'un comité de rédaction, pourrait également choisir le support de communication (format papier ou dématérialisé), la fréquence de diffusion et le contenu type. Des enfants pourraient par ailleurs y prendre part, peut-être y en a-t-il qui sont intéressés par des missions journalistiques. Cette action contribuerait aussi à réajuster l'image voulue et diffusée, ne serait-ce qu'en interne pour commencer.

Toujours est-il que ce type de stratégie participera à l'acculturation des salariés à la communication, et à être, à juste titre, les ambassadeurs du Foyer Oberholz vers l'extérieur.

3.2.2. Pour avoir des ambassadeurs :

3.2.2.1. Les étudiants :

Le Foyer Oberholz, malgré son isolement géographique, jouit d'une bonne réputation au sein des établissements de formation des intervenants en action sociale et médico-sociale vu le nombre de demandes et de stagiaires accompagnés. Il s'agit d'un lieu de stage, site qualifiant, prisé grâce à la

mixité du public accueilli – ce qui nous a été confirmé lors d’un entretien avec une jeune recrue. Les étudiants ou jeunes professionnels qui viennent au Foyer sont attirés par cette prise en charge atypique. Ils peuvent dès lors émettre une autre image du Foyer, en tant qu’établissement innovant, formateur et dynamique. Ces personnes pourront servir de lien entre le dedans et le dehors en qualité d’ambassadeurs. L’objectif est de maintenir le taux d’occupation actuel des postes par des professionnels diplômés (plus de 95%).

Enfin participer à des salons de recrutement, publier des articles dans des revues spécialisées voire intervenir dans des sessions de formations sont autant d’actions permettant d’ouvrir le Foyer à l’extérieur par ce biais.

Sa localisation sur un territoire représentant un bassin d’emplois conséquent est également une force pour le Foyer, en atteste la présentation de la Communauté des Communes de Hanau-La Petite Pierre.²³

Bien sûr un certain nombre de salariés a souligné avoir postulé car le Foyer est à proximité de leur domicile. Ces salariés sont également des ambassadeurs du Foyer.

3.2.2.2. Les salariés :

Les salariés étant en lien avec les principaux acteurs œuvrant autour des enfants, ils portent et véhiculent l’image de leur organisation. Ils participent ainsi au développement et/ou à l’entretien des collaborations du Foyer

3.2.2.2.1. *Le partenariat :*

Lors d’un échange, la directrice d’un Collège regrettait le manque de communication, de transparence du Foyer et des professionnels plus particulièrement, dans la mesure où peu d’information circule entre le Foyer et le Collège, ce qui s’avère somme toute surprenant dans la mesure où il s’agit de l’éducation des enfants accompagnés, donc une mission fondamentale. Il conviendrait dès lors de revoir les modalités de communication entre les deux structures à la faveur de la rentrée, avec une rencontre entre la cheffe de service, les éducateurs coordinateurs et la directrice adjointe du Collège pour les formaliser et repartir sur de bonnes bases.

Une des salariées interviewées soulignait d’ailleurs qu’elle se sent ambassadrice du Foyer auprès de ses partenaires. Elle précise, à juste titre, qu’elle représente même le Foyer face à ses interlocuteurs et qu’à travers son intervention elle a su créer un tissu partenarial important.

²³ Annexe 12 : La Communauté des Communes de Hanau-La Petite Pierre

« Je participe à l'image quand même car ils (les partenaires) ne connaissent que moi, je représente du coup le Foyer » (S4)

Ce type d'actions est à privilégier et à encourager.

3.2.2.2.2. Le projet d'établissement :

Au vu de l'histoire et du passif du Foyer, il nous semble important que le Foyer l'analyse, afin de poser les éléments négatifs et positifs pour réellement passer à autre chose. Le Foyer doit ainsi questionner son histoire et ses valeurs pour aboutir à des actions concrètes dans l'objectif d'améliorer l'image corporate diffusée et même renforcer la cohésion des salariés. En général, un changement de direction est l'opportunité de reprogrammer et d'atténuer le poids du passé. En l'occurrence, le processus de fusion-absorption coïncide avec l'arrivée du nouveau directeur. Ce travail de « deuil » du passé, pour mieux aborder l'avenir n'a, a priori, pas été mené à bout.

Ce questionnement peut également se mettre en place à la faveur de la réécriture du Projet d'Etablissement qui est arrivé à échéance, dans le cadre d'un groupe de travail dédié. Cette réactualisation doit être un outil participatif favorisant la motivation des salariés.

Enfin une démarche d'accompagnement au changement devra être mise en œuvre par la direction pour faciliter cette acculturation, voire la prise en compte par les salariés d'un nouveau paradigme autour de la communication.

3.2.3. Pour motiver les salariés :

En effet, la motivation du personnel a un impact sur l'image corporate d'une organisation. La représentation de l'entreprise par les salariés et leur degré d'implication et d'engagement sont étroitement liés. Le sentiment de fierté d'appartenir à une structure peut ainsi être développé. L'image perçue par le dehors est influencée par la façon dont le dedans évoque son organisation auprès de son entourage. Le personnel est un vecteur de communication très important. Le préserver est un axe stratégique fondamental pour garantir la pérennité d'une telle structure.

3.2.3.1. La Qualité de Vie au Travail :

Des actions innovantes visant à améliorer les conditions de travail par exemple pourront se mettre en place. En ce sens, les actions relatives à la Qualité de Vie au Travail (QVT) sont à mettre en

exergue, à décliner et à matérialiser en tant que telles. Il y a lieu d'acter les avancées, les dispositifs mis en œuvre de façon factuelle. L'affirmation des réalisations menées au travers une politique de communication a plus de portée que de simples suppositions ou mentions. En outre, une politique de formations peut être activement développée. Les conditions d'accueil des salariés dans des locaux adaptés et accueillants, en proposant des outils ergonomiques et fonctionnels sont autant d'atouts propices à diffuser une image positive de l'employeur.

Face à l'environnement contraint que nous connaissons aujourd'hui, en termes de ressources financières, de ressources humaines, un établissement tel que le Foyer Oberholz se doit de mettre en avant tous ses atouts pour attirer, recruter, et fidéliser des personnes. Un fort turn over risque d'avoir un impact négatif sur la motivation et sur l'image véhiculée dehors par le dedans.

3.2.3.2. La marque employeur du Groupe SOS :

Par ailleurs, dans un article paru sur l'intranet du Groupe SOS, le Groupe décline la politique de sa marque employeur. Il souligne à juste titre « *ce que la marque employeur fait à l'intérieur se voit vraiment à l'extérieur* ». ²⁴ Nous n'aborderons pas la question de la marque employeur en tant que telle pourtant les salariés en sont incontestablement le vecteur pour une meilleure ouverture vers l'extérieur.

Des outils existent et sont diffusés par le Groupe SOS Jeunesse. Il convient dès lors de se les approprier et de transmettre cette nouvelle culture en lien avec une démarche plus large de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

3.2.3.3. Une démarche Responsabilité Sociale de l'Entreprise :

Plus largement, une démarche RSE peut être mise en œuvre voire formalisée, d'autant plus que celle-ci prend en compte les enjeux sociétaux, environnementaux, économiques et éthiques d'une activité, en lien avec les parties prenantes internes et externes. Notre réflexion globale autour de l'image corporate et la manière dont les parties prenantes la perçoivent s'intègre parfaitement dans ce cadre-là.

²⁴ Document interne au Groupe SOS

Des actions simples mais pourtant évocatrices et porteuses de sens peuvent être lancées et mises en avant, en y associant les enfants, à l'instar d'une sensibilisation au tri des déchets ou à la construction de mobilier de jardin en palettes et autres matériaux récupérés, par exemple.

Un projet de restructuration est en attente de financement, il est dénommé ECO²⁵. Il englobe des considérations proches d'une démarche RSE, sans pour autant l'identifier. L'essence-même du projet est de proposer une approche écosystémique de l'enfant dans tous les aspects qui le concerne. A ce titre, les approches écologiques et entrepreneuriales sont utilisées comme des leviers éducatifs, managériaux et stratégiques. Ce projet se distinguera par l'innovation, le développement durable ainsi que la démarche écologique tout en étant dans la gestion des ressources et le développement de nouvelles pratiques. Gageons qu'une fois qu'il sera engagé, il servira à ouvrir sur l'extérieur et pourra être valorisé en ce sens.

3.3. Pour ouvrir la fenêtre sur et à l'extérieur :

Ainsi que nous avons pu le percevoir au fil des entretiens, les parties prenantes externes n'ont pas une bonne image du Foyer Oberholz, voire n'en ont pas du tout dans la mesure où certains ne le voient pas ou plus. Il nous semble dès lors tout à fait indispensable que la fenêtre qui entrave en quelque sorte la communication et la diffusion d'une image corporate adaptée s'ouvre enfin sur son environnement.

3.3.1. Définir des stratégies marketing :

Pour maîtriser les signaux émis, le Foyer doit prendre conscience de ses parties prenantes et faire connaissance avec elles, en s'ouvrant via des actions de communication.

Au regard des conclusions de l'analyse des entretiens, il y a urgence à lever les sorts qui protègent le Foyer-Poudlard, pour faire en sorte que l'animal fantastique se voit adouci et domestiqué par l'ensemble des parties prenantes et qu'il puisse évoluer en dehors du Foyer et arrêter de faire peur.

²⁵ Eco, du grec « Oikos » qui signifie « la maison »

Source : https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/clefsfp/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_catalog_e&page=9T0V131tgtJw.html consulté le 15 juin 2022

3.3.1.1. Décliner une démarche marketing :

Il est important de « *faire savoir leur savoir-faire* » via une démarche marketing (Loubat, 2015 p 188). Ce qui induit un changement de paradigme dans le secteur du médico-social et nécessite d'être accompagné par une démarche de conduite du changement.

Face à l'environnement de plus en plus fluctuant voire incertain dans lequel évolue le Foyer, le développement d'une démarche marketing semble tout à fait adapté dans la mesure où « *le marketing est la fonction par laquelle l'entreprise répond aux changements de son marché et de son environnement* » (Marion et Michel, 1986, in Loubat, 2015, p 158).

Le marketing se définit comme étant « *l'ensemble des méthodes dont dispose une organisation pour encourager des attitudes et des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs auprès de ses publics cibles. Il s'agit d'une part de connaître ses publics pour mieux s'y adapter, et d'autre part de savoir comment les influencer.* » (Gallopel-Morvan et al., 2021, p 2). Pour ce faire, le manager devra dans un premier temps déterminer les objectifs de son organisation en lien avec ses missions, ses valeurs. Il y a ensuite lieu d'étudier les parties prenantes de son écosystème pour déterminer quelles actions peuvent être réalisées pour tenter de les influencer (attitudes, comportements) au travers d'actions de communication, de service, une présence sur le terrain.... Au final, une évaluation des actions devra se faire pour les réajuster au mieux.

Une des disciplines du marketing est spécialisée sur la question de la modification du comportement, - le marketing social - que nous aborderons plus loin. Toujours est-il que plusieurs actions ponctuelles pourraient être menées pour se faire connaître et pour encourager une vision plus favorable au Foyer. Une salariée avait proposé des actions d'ensachage aux caisses des supermarchés locaux pour participer au financement d'une activité. Outre l'aspect financier, cette démarche permettrait de voir les enfants sous un autre angle. Un enfant a même proposé, lors d'une réunion pour le fonctionnement de l'épicerie, de mettre en vente le jus de pommes provenant de la production interne (cueillette des pommes sur place, presseur et mise en bouteilles à proximité), voire de vendre des bricolages ou petits gâteaux aux marchés de Noël des environs. Autant de petites ou grandes actions orientées marketing qui aideraient à l'ouverture de la fenêtre vers l'extérieur.

Même si la concurrence en tant que telle n'existe pas dans le secteur de la protection de l'enfance, il y a toutefois lieux de répondre au mieux aux parties prenantes, ainsi que l'avait exposé Banoun.

Pour se faire, l'ouvrage *Marketing & Communication des associations* (Gallopel-Morvan et al., 2021) se veut être une boîte à outils pour « *aider les associations à s'approprier cet outil de gestion qu'est le marketing* » (Gallopel-Morvan et al., 2021, p 15) et fait un focus sur le recrutement des bénévoles, la manière de gérer l'image, la collecte de fonds et la communication notamment. Il y est notamment souligné l'importance de se doter d'un plan de communication avec une identité visuelle propre.

3.3.1.2. Construire son identité visuelle :

L'identité visuelle est un vecteur d'identité mais également d'expression (Libaert et Johannes, 2021). Il s'agit de l'ensemble des éléments visuels qui servent à identifier et reconnaître une structure, notamment au travers de son logo. En ce qui concerne le Foyer, l'identité visuelle est absorbée par le logo du Groupe SOS Jeunesse, la mention du Foyer n'est que très peu visible, ce qui est d'autant plus vrai avec la nouvelle charte graphique développée par le Groupe. L'identité du Foyer en tant que telle, tout comme les autres structures, n'apparaît plus²⁶. Peut-être faudrait-il revoir cette question au niveau des instances du Siège social, voire avec le Comité Social et Economique.

Le logo est pourtant un signe révélateur et distinctif de l'identité visuelle d'une organisation. Il est une expression symbolique des valeurs, de la culture, de l'identité d'une structure.

3.3.1.3. Développer les partenariats, le mécénat, la levée de fonds :

L'objectif du mécénat est d'obtenir un soutien financier ou matériel d'une entreprise à un projet précis, au travers d'une action de communication qui doit participer à faire connaître l'organisation en tant que telle, dans sa globalité.

Il s'agissait-là d'un axe fort de notre fiche de poste lors de notre recrutement. Ayant travaillé précédemment au sein d'une association gestionnaire de structures médico-sociales œuvrant dans le champ du handicap mental, nous étions aguerris au process d'appels de dons et autres. C'est ainsi qu'à la faveur d'un projet de création d'une épicerie au sein du Foyer, à destination des enfants, nous avons lancé un appel aux dons auprès des entreprises locales, dans un rayon de 25 kilomètres autour du Foyer. Les documents et informations concernant le projet et la déduction

²⁶ Annexe 13 : Les logos du Groupe SOS Jeunesse

fiscale ont été élaborés en interne et ont été visés par la Direction Générale et Communication du Groupe. Ainsi, a été envoyée une cinquantaine de courriers. Nous avons par ailleurs sollicité notre environnement proche.

Dans le milieu du handicap, le taux de retour des dons était d'environ 20%. Notre objectif semblait donc tout à fait réaliste et réalisable (obtenir mille Euros). Quelle ne fut pas notre surprise, et déception ! Nous n'avons pas réussi à toucher les entreprises... ce qui corrobore le manque d'ouverture, le dehors ne connaissant que très peu, voire pas du tout, le Foyer.

Deux partenariats ont toutefois pu se nouer pour obtenir du matériel pour aménager l'épicerie (palettes, box, tourets), pour lesquels nous avons établi un reçu fiscal à hauteur de la valeur estimée.

Toutefois, nous restons persuadés que c'est un des leviers à actionner pour obtenir à la fois une meilleure visibilité, lisibilité, réputation et s'ouvrir au monde extérieur. Les deux entreprises concernées poursuivent une démarche RSE et sont intéressées par ce type de collaboration pour valoriser leur politique RSE respective, et donc leurs indicateurs.

Le projet de restructuration, dont nous avons déjà fait mention, sera l'opportunité de relancer une campagne d'appels aux dons.

Ce manque de transparence ou de (re)connaissance du Foyer participe certainement au faible intérêt porté à notre appel de dons. Il serait aussi indiqué de solliciter les communes environnantes (Bouxwiller, Ingwiller et Neuwiller-les-Saverne) pour se faire connaître, ne serait-ce qu'en publiant des articles dans les bulletins d'informations communales. L'image que les parties prenantes externes peuvent avoir de l'animal fantastique doit être destigmatisée. Le marketing social peut proposer des outils pour tenter de changer les comportements.

3.3.1.4. Utiliser les outils du marketing social pour modifier l'image :

Partant de la définition de l'image corporate selon la théorie du signal, nous pouvons nous interroger sur la manière dont peuvent être changés les signaux émis et plus particulièrement comment valoriser l'image diffusée et perçue en fonction des informations à transmettre.

Nous posons le postulat selon lequel le marketing social peut modifier un comportement du consommateur, donc par extrapolation il pourrait changer la perception d'une population. Le marketing social part de la compréhension des publics et mobilise différentes techniques pour obtenir un changement de comportement.

Le marketing social a une connotation négative car il fait souvent penser à de la manipulation, il peut soulever des questionnements éthiques notamment dans le secteur du médico-social et peut être ressenti, dès lors, comme une théorie contradictoire.

Pour autant, la discipline s'est développée dans les années 1970, aux Etats-Unis. Le marketing social se définit comme étant « *l'application des techniques utilisées en marketing commercial pour analyser, planifier, exécuter et évaluer des programmes dont le but est la modification du comportement d'une cible d'individus afin d'améliorer leur bien être personnel et celui de la société* » (Kotler et Lee, 2008, in Gallopel-Morvan, 2014, p 37).

C'est un concept qui peut être vu comme « *un oxymore qui a du sens* »²⁷ dans les domaines de la santé, du social ou du médico-social. En santé par exemple, l'application principale du marketing social concerne les campagnes de prévention (lutte contre le tabagisme, obésité, alcoolisme). Il se développe de plus en plus en France.

Le marketing social s'appuie sur les mêmes principes que le marketing commercial : notamment la segmentation et les 5C : développer un comportement favorable à la santé, minimiser les coûts d'adoption de ce comportement, favoriser la capacité d'accès à ce comportement, promouvoir ce comportement grâce à une communication adaptée et travailler avec les collaborateurs ou partenaires pour diffuser le comportement (Gallopel-Morvan et Thanh, 2020).

L'utilisation d'outils issus du marketing social tels que les nudges peut influencer le comportement de personnes. Un nudge est un coup de pouce ou une incitation douce pour aider les individus à prendre les meilleures décisions pour eux. Les nudges apportent une modification subtile de l'environnement, tout en permettant à la personne de conserver son libre arbitre. Cette méthode peut ainsi amener une autre perception de l'environnement. En effet, quand nous cherchons à modifier un comportement, il faut bien souvent d'abord comprendre et analyser un ensemble de comportements et les éléments complexes qui l'influencent, afin d'identifier où, quand et comment

²⁷ Intitulé d'un dossier élaboré dans le cadre d'un groupe de travail dans le module interprofessionnel de santé public à l'EHESP, animé par Karine Gallopel-Morvan « Le marketing social : un oxymore qui a du sens », 2014

il sera le plus efficace d'intervenir (Gurviez et Raffin, 2020). Ce mémoire peut dès lors être considéré comme une première étape à ce processus.

Ainsi, au regard de ces principes théoriques, il semble tout à fait approprié de définir une telle politique stratégique à destination des parties prenantes du dehors pour aider à changer l'image corporate perçue. Le marketing social vient compléter les techniques de marketing pour atteindre des objectifs de changement à des fins sociales et non commerciales.

Les actions à mettre en place sont identiques à celles déclinées ci-dessus : il y a urgence à ouvrir la fenêtre pour favoriser la vision du dehors vers le dedans, pour adapter les informations communiquées du dedans vers le dehors, pour que le dehors puisse justement percevoir les choses différemment. Pour se faire, il faut en premier lieu étudier la population cible et son environnement (soit l'ensemble des parties prenantes tel que nous l'avons défini). Cette étude permettra d'adapter le message pour contribuer à changer le comportement d'une part mais également d'utiliser les bons leviers d'actions d'autres part. Une segmentation facilitera la diffusion du message adapté en fonction de la cible visée. Le marketing social peut servir d'outil d'amélioration. Là encore, une politique de conduite du changement s'avère s'imposer pour faciliter l'ouverture vers l'extérieur.

3.3.2. Développer le Foyer Oberholz 2.0 :

S'agissant du Foyer Oberholz, le socle de l'image corporate est celui du Groupe SOS. Au-delà de l'image du Groupe qui est définie par une politique de communication, le Foyer est malheureusement noyé dans la masse d'information sur le site internet, en tant qu'entité parmi toutes celles qui composent le Groupe. En effet, il n'y a qu'une seule page²⁸ de présentation sur le site du Groupe SOS. Ceci nous pousse à préconiser de créer un site internet propre au Foyer, à l'instar d'autres structures œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance.

Certes le projet peut paraître ambitieux, pour autant, la création d'un blog ou d'une page Facebook (ou tout autre réseau social) où seraient décrites les activités du Foyer participerait déjà à une petite ouverture de la fenêtre, avec l'accord du Siège social quant à l'utilisation de la marque et de l'image « Groupe SOS ».

²⁸ <https://www.groupe-sos.org/structure/foyer-oberholz-dispositif-pacor/> consulté le 31 juillet 2022

Les enfants accueillis sont issus de cette génération pour laquelle le numérique n'a pas de secret. Cela participerait à une action éducative pour que les enfants deviennent acteurs pour ouvrir leur Foyer et déstigmatiser l'image diffusée telle que nous l'avons vu. A la condition que les infrastructures réseaux soient pleinement fonctionnelles et opérationnelles, l'état actuel nécessitant des investissements importants.

Conclusion

A la question « *et qu'est-ce que tu aimerais laisser comme message aux enfants qui viendraient après toi ?* », un enfant répond spontanément, avec beaucoup d'assurance et d'émotions :

« hmmm, ne lâchez jamais vos rêves ! n'abandonner jamais vos projets ! parce que c'est ce qui vous tiendra jusqu'à la fin de votre vie ! toujours avoir des projets ! et c'est ce qui vous mettra de bonne humeur ! toujours garder le sourire et ne jamais regarder derrière, derrière c'est moche ! ne jamais vous plonger dans ce que vous avez fait dans le passé, projetez-vous plutôt vers l'avant et si vous devez regarder en arrière c'est juste en fait les leçons que vous avez tiré de ce que vous avez fait de mal ou de ce que vous avez subi... et n'oubliez pas de profiter du moment présent » (E2)

Rien de mieux pour une conclusion optimiste pour espérer pouvoir ouvrir les fenêtres, voire les portes, pour que les visions du dedans et du dehors se fondent un peu plus dans une perception homogène du Foyer Oberholz.

Ainsi que nous l'avons vu, la direction est incontestablement le levier pour favoriser l'image corporate de sa structure face aux parties prenantes et permettre aux enfants de disposer d'un meilleur futur. Pour autant, les actions à mettre en place au sein du Foyer Oberholz sont pléthores et nécessitent un accompagnement au changement pour tous.

Nous ouvrons par ailleurs le questionnement plus large sur la place de la marque employeur du Groupe SOS, et sa propre stratégie de communication qui donne l'impression d'avoir absorbé (à juste titre) les structures qui le rejoignent.

La direction va devoir décliner clairement l'image voulue même si ses composantes (culture, identité, valeurs) existent et sont connues par les salariés. L'image diffusée devra être construite en mettant en œuvre une politique de communication corporate en lien avec une démarche marketing. Tel que nous l'avons proposé, ces actions ont pour but de réajuster l'image déposée auprès des parties prenantes. Une analyse de ces dernières devra être clairement menée pour adapter le message à la bonne cible, au risque de voir les informations biaisées créant ainsi une asymétrie d'information et de connaissance. Ainsi, la définition de l'image corporate sous le prisme de la théorie du signal prend tout son sens concernant le Foyer Oberholz : il faut en premier lieu ouvrir la fenêtre pour que l'ensemble des signaux construits, vecteur de sens, puissent se diffuser. Il y a lieu de retirer une partie des sorts protégeant Poudlard pour libérer l'animal fantastique. La notion plus globale de l'inclusion mériterait d'être revue à cet effet.

Bibliographie

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, N°5, p. 63 à 76.

Banoun, A. et Dufour, Lucas (2009). L'image corporate face aux problématiques contradictoires des organisations. *Actes du 25e Congrès international de l'AFM*. Londres.

Boistel, P. (2016). Peut-on définir l'image d'entreprise au regard de la théorie du signal ? *Management international*, Volume 21, 126 à 139.

De Ayala, C. (2010). L'histoire de la protection de l'enfance. *Le Journal des Psychologues*, N°277, p. 24 à 27.

Dilliere-Brooks, S. (2008). L'image des organisations humanitaires à l'épreuve des pratiques de communication : vers des structures hybrides. *Communication et Organisation - Retour sur les images d'organisations*, N°34, p. 24 à 37.

Gallopel-Morvan, K. (2014). Marketing social et marketing social critique : quelle utilité pour la santé publique ? *Presses de Sciences Po, Les Tribunes de la Santé*, N°45, p. 37 à 43.

Gallopel-Morvan, K. et Thanh, V. (2020). *Marketing social - De la compréhension des publics au changement de comportement*. Rennes: Presses de l'EHESP, 194 p.

Gallopel-Morvan, K. et al. (2021). *Marketing & Communication des associations*. Mayenne: DUNOD, 3e édition, 275 p.

Gardes, N. et al. (2013). Du concept d'image à sa mesure, une approche par les représentations sociales, application au secteur bancaire français. *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*, N°261-262, p. 157 à 166.

Gavart-Perret, M.-L. et al. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson, 3e édition.

Giully, E. (2013). Chapitre III - Les atouts qu'offre une image corporate forte, p 39 à 44. Dans *La communication institutionnelle : privé/public : le manuel ds stratégies* (p. 192). Paris: Presses Universitaires de France.

Gray, R. E. et Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Réputation. *Long Range Planning, Volume 31, N°5*, p. 695 à 702.

Grenier, C. et Gambarelli, F. (2011). Peut-on térer l'image corporate pour impliquer les parties prenantes ? le cas des maisons de retraite. *Association de recherches et publications en management "Gestion 2000", Volume 28*, p. 103 à 120.

Gurviez, P. et Raffin, S. (2020). Le marketing social et les nudges, les outils efficaces du changement de comportement. *Prévention santé publique. Les cahiers de nutrition et de diététique, N°56*, p. 59 à 66

Guelfand, G. (2003). Chapitre 7 : la méthode analogique. Dans G. Guelfand, *Les études qualitatives. Fondamentaux, méthodes, analyse, technique*. Caen: EMS Editions. p. 229 à 251

Heller, T. (2008). L'invisible de l'image. *Communication et Organisation - Retour sur les images d'organisations, N°34*, p. 116 à 129.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers - N° 102*, p. 23 à 34.

Langlois, E. et Roberts, T. (2018). *Assises nationales des foyers de l'enfance : étude sociologique sur l'évolution, l'histoire et l'identité de cinq foyers de l'enfance*. GEPSO.

Le Moëne, C. (2008). L'organisation imaginaire ? *Communication et Organisation - Retour sur les images d'organisations, N°34*, p. 130 à 152.

Libaert, T. et Johannes, K. (2021). *La communication corporate*. Domont: Dunod, 2e édition.

Lincoln, Y. (1995, september 1). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, p. 275 à 289.

Loubat, J.-R. (2012). *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*. Dunod, 3e édition.

Mallet, S. et al. (2013). Les apports du brand content à l'amélioration de l'image d'une marque : le cas SNCF. *Association de Recherches et Publications en Management, "Gestion 2000", Volume 30*, p. 49 à 69.

Meier, O. (2020). *Gareth Morgan ou les images de l'organisations*. Récupéré sur www.rse-magazine.com: https://www.rse-magazine.com/Gareth-Morgan-ou-les-images-de-l-organisation_a3798.html, consulté le 4 juillet 2022

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *11e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. Paris.

Monyédodo, R. K. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : quelle image perçue par le consommateur ? *ARIMHE, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, Volume 14, N°16*, p. 60 à 74.

Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion, N°223*, p. 109 à 120.

Ratier, M. (2002). *L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel*. Cahier de recherches N°2002-152, Centre de recherche en gestion de Toulouse.

Sauvayre, R. (2013). Chapitre 1 : La préparation à l'entretien. Dans R. Sauvayre, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales* p. 1 à 47. Paris: Dunod.

Sauvayre, R. (2021). Chapitre 2 : Choisir un type d'entretien. Dans R. Sauvayre, *Initiation à l'entretien en sciences sociales : Méthodes, applications pratiques et QCM* p. 17 à 28. Paris: Armand Colin.

Stensaker, B. (2007). Les liens entre l'image de marque et l'évolution des organisations. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, N°19*, p. 13 à 30.

Szostak, B. et Dhuyvetter, W. (2010). L'image institutionnelle : pierre de touche de la trajectoire de légitimité des organisations, le cas des agences de design en France (1989-2002). *Management et Avenir*, N°36, p. 185 à 205.

Webographie

www.definitions-marketing.com

www.rse-magazine.com/

www.e-marketing.fr

www.santepubliquefrance.fr

www.afm-marketing.org

Annexes

 *Les annexes sont présentées dans un dossier indépendant*

Annexe 1 : Le Foyer Oberholz (photos)	p 1
Annexe 2 : Les principales définitions de l'image d'entreprise selon Boistel	p 4
Annexe 3 : Schéma approche holistique de l'image d'entreprise selon Boistel.....	p 7
Annexe 4 : Comparatif des approches de l'image d'entreprise selon Boistel.....	p 8
Annexe 5 : Les « homes ».....	p 9
Annexe 6 : Présentation du Groupe SOS Jeunesse	p 10
Annexe 7 : Le guide d'entretien	p 16
Annexe 8 : Grille d'analyse des entretiens	p 19
Annexe 9 : Logo d'origine	p 43
Annexe 10 : Le Château de Poudlard.....	p 44
Annexe 11 : L'animal fantastique : le Zouwu.....	p 45
Annexe 12 : La Communauté des Communes de Hanau-La Petite Pierre.....	p 46
Annexe 13 : Les Logos du Groupe SOS Jeunesse	p 47



Ecole de Management de Strasbourg



Université de Strasbourg

ANNEXES - MEMOIRE

Master 2 M A E

Management des organisations de santé et médico-sociales

L'image corporate

ou

la perception des parties prenantes

d'une structure de la protection de l'enfance

Présenté par

Sandra Spuck

Sous la Direction de

Caroline Merdinger-Rumpler

Année universitaire 2021-2022

Soutenance Septembre 2022

Annexes

Annexe 1 : Le Foyer Oberholz (photos)	p 1
Annexe 2 : Les principales définitions de l'image d'entreprise selon Boistel.....	p 4
Annexe 3 : Schéma approche holistique de l'image d'entreprise selon Boistel.....	p 7
Annexe 4 : Comparatif des approches de l'image d'entreprise selon Boistel.....	p 8
Annexe 5 : Les « homes ».....	p 9
Annexe 6 : Présentation du Groupe SOS Jeunesse.....	p 10
Annexe 7 : Le guide d'entretien.....	p 16
Annexe 8 : Grille d'analyse des entretiens.....	p 19
Annexe 9 : Logo d'origine	p 43
Annexe 10 : Le Château de Poudlard.....	p 44
Annexe 11 : L'animal fantastique : le Zouwu	p 45
Annexe 12 : La Communauté des Communes de Hanau-La Petite Pierre.....	p 46
Annexe 13 : Les Logos du Groupe SOS Jeunesse	p 47

ANNEXE 1 – Le Foyer Oberholz, quelques photos



Source : Projet d'Etablissement



Source : Google Maps





ANNEXE 2 - Les principales définitions de l'image d'entreprise selon Boistel

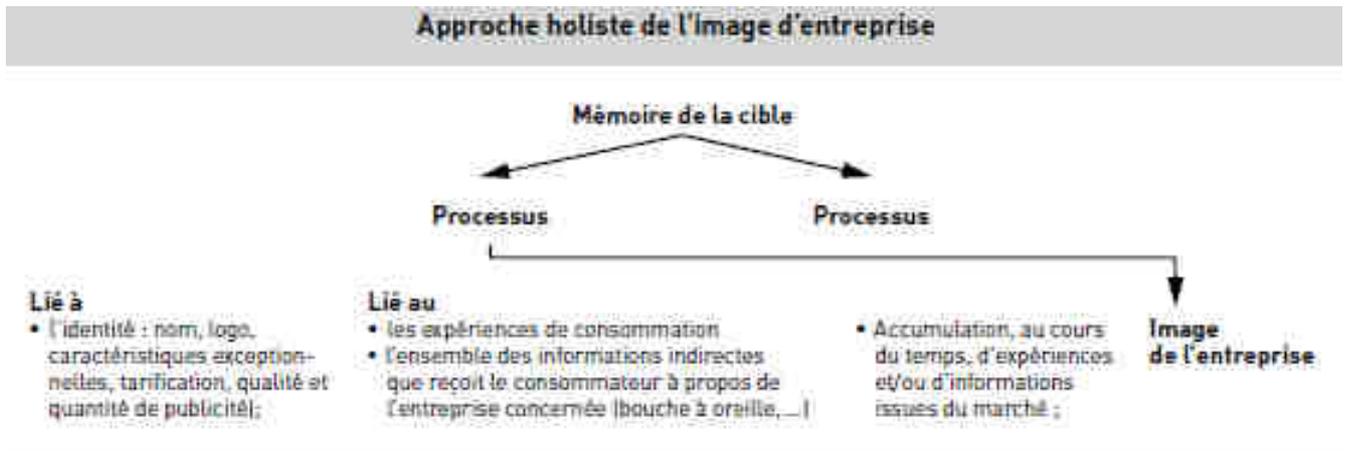
Auteurs	Année	Définition
Les principales définitions de la conception holiste de l'image d'entreprise		
Boulding	1956	L'image est une connaissance subjective
Martineau	1958	L'image est la somme des qualités fonctionnelles et des attributs psychologiques dans l'esprit des consommateurs
Spector	1961	L'image d'entreprise est «la somme totale des perceptions qu'ont les individus des caractéristiques de personnalité d'une entreprise.
Enis	1967	L'image est le résultat de la façon dont l'individu évalue l'objet en termes suivants : tangibilité, pertinence personnelle et degré de correspondance avec l'image de soi.
Bevis cité par Bernstein	1967	L'image de l'entreprise est le résultat net de l'interaction de toutes les expériences, des croyances, des sentiments, des connaissances et des impressions, que les gens ont sur une entreprise.
Paivio	1971	L'image est utilisée pour se référer à un code de mémoire ou un médiateur associatif qui permet d'obtenir des réponses manifestes dans un espace parallèle sans nécessairement être consciemment éprouvé comme une image visuelle.
Seiame et Seiame	1975	L'image de l'entreprise est composée de tous les éléments verbaux et visuels, prévus et imprévus, qui émanent de l'entreprise et laissent une impression sur l'observateur.
Topalian	1984	L'image d'entreprise est le profil d'un objet signifiant la somme des impressions et des attentes rassemblées dans la mémoire d'un individu.
Erickson, Johannsen et Chao	1984	L'image est une combinaison des aspects de produit qui sont distincts des caractéristiques du produit physique, mais sont néanmoins identifiés avec le produit
Reynolds et Gutman	1984	L'image est une structure hiérarchique de sens consistant en des chaînes de moyens-fin (/valeur).
Dowling	1986	Une image est l'ensemble des significations par lequel un objet est connu et à travers lesquels les gens le décrivent, s'en souviennent et se rapportent à lui. Autrement dit, elle est le résultat net de l'interaction des croyances, des idées, des sentiments et des impressions d'une personne au sujet d'un objet.
Ford	1987	L'image est la somme des expériences qu'un individu a avec l'institution
Fauconnier	1988	L'image est une forme subjective et multidimensionnelle de représentation ou d'empreinte de la réalité dans le cerveau humain présentée comme un condensé, coloré et donc souvent transformé.
Ind	1990	L'image d'entreprise se situe dans les yeux du récepteur
Alvesson	1990	L'image se réfère à une impression globale et vivante détenue par un groupe particulier à l'égard d'une société, en partie en raison du traitement d'informations (sensemaking) effectué par les membres du groupe et en partie par la communication agrégée de la société dans les questions concernant sa nature, à savoir l'image fabriquée et projetée d'elle-même

Keller	1993	L'image d'entreprise correspond aux perceptions d'une entreprise issues des associations à l'entreprise présentes dans la mémoire du consommateur.
Gray et Balmer	1998	L'image d'entreprise est ce qui vient à l'esprit quand on entend le nom ou voit le logo de la firme
Dowling	2001	L'image d'entreprise est l'évaluation globale (comprise comme un ensemble de croyances et sentiments) qu'une personne a au sujet d'une organisation.
Wei	2002	L'image d'entreprise est l'impression que les parties prenantes ont envers la société.
Barnett et Alii	2006	L'image d'entreprise correspond aux impressions générales des cibles laissées par l'ensemble des symboles distincts d'une société.
Schwebig	1987	L'image est par définition la résultante d'une perception. Elle est une photographie de l'opinion qu'un individu (ou un groupe d'individus) se fait de l'entreprise ou de l'organisation
Seiame et Seiame	1975	L'image de l'entreprise est composée de tous les éléments verbaux et visuels, prévus et imprévus, qui émanent de l'entreprise et laissent une impression sur l'observateur.
Minkiewicz <i>et Al.</i>	2011	L'image d'entreprise est le pur résultat des sentiments, des croyances, des expériences, des pensées, des impressions des personnes, et des connaissances que celles-ci ont de l'organisation.
Les principales définitions de la conception restrictive de l'image d'entreprise		
Bernstein	1991	Notre terminologie sépare distinctement les deux (personnalité et identité) : L'identité fournit l'information à partir de laquelle le receveur mesure la personnalité de l'émetteur. Les impressions formées par ces éléments sont ce que nous appelons l'image
Virvilaite et Daubaraite	2011	L'image d'entreprise est un concept complexe, qui couvre l'identité de l'entreprise, l'individualité et la communication marketing. Elle est influencée par les activités prévues et accidentelles de la société.
Kennedy	1977	L'image de l'entreprise se compose de deux composantes, une fonctionnelle et l'autre émotionnelle. La composante fonctionnelle est liée à des caractéristiques tangibles tandis que la composante émotionnelle est associée aux dimensions psychologiques qui se manifestent par des sentiments et des attitudes à l'égard d'une entreprise.
Serraf	1980	La notion d'image, comme celle de tout l'univers symbolique, ne peut être séparée de ses trois plans solidaires de référence : la chose signifiée, le système et la forme des significations mises en mouvement, et celui pour qui une image est significative.
Fauconnier	1981	L'image est une forme de représentation subjective et multidimensionnelle ou une empreinte de la réalité dans le cerveau humain, en tant que conséquence de ce que cette réalité est présentée comme une réduction, colorée et souvent aussi transformée
Cretu et Brodie	2007	L'image de l'entreprise peut être définie comme un type particulier de retour d'information dans un marché donné en ce qui concerne la crédibilité de l'identité affirmée par l'organisation.
Tran, Nguyen, Melewar et Bodoh	2015	L'image de l'entreprise correspond aux associations tangibles et intangibles reliées à la notion de réputation. Elle est la somme des sentiments, des idées, des croyances, des connaissances, des impressions et des valeurs envers une société. À partir d'une variété d'interactions et d'expériences, l'image de l'entreprise est créée pour

		influencer les perceptions des parties prenantes. Elle offre aux intervenants une expérience mémorable et cohérente dans laquelle ils peuvent associer un sentiment positif avec l'entreprise.
Les principales définitions de la conception dichotomique de l'image d'entreprise		
Harris	1958	Il a identifié sept types d'image pour une entreprise : l'image d'entreprise, l'image institutionnelle, l'image du produit, l'image de marque, une image diffusée et l'image de la demande des consommateurs.
Hill	1962	L'image d'entreprise est une abstraction au sujet de l'entreprise qui est fondée sur les impressions sensorielles reçues par un individu. L'image d'entreprise varie d'un public à un autre.
Bromley	1993	L'image d'entreprise a deux sens : il y a l'image littérale (nom ou icône) qui symbolise l'organisation et il y a le modèle des croyances et des sentiments associés à l'image littérale qui lui donnent son sens et sa signification psychologique.
Jefkins	1988	L'image de marque est l'impression totale que l'on a d'une organisation et elle est issue de son comportement et de sa réputation.
Marion	1989	L'image de l'entreprise est un système fait de nombreuses facettes en relation les unes avec les autres. D'une part, l'ensemble des opinions, plus ou moins structurées, que l'on rencontre a son propos : l'image déposée. D'autre part, l'ensemble des intentions, plus ou moins explicites, qui s'y manifestent: l'image voulue. Enfin, l'ensemble des satisfactions, plus ou moins cohérentes véhiculées par son discours: l'image diffusée
Nguyen et Leblanc	2001	L'image de l'entreprise ne consiste pas à projeter une image unique; L'entreprise détient diverses images qui diffèrent les unes des autres pour être en forme dans les besoins des différents types de clients.
Chamard	2000	L'image de l'entreprise correspond aux images mentales suscitées par l'évocation d'un nom d'entreprise.

Source : Boistel, 2016, pages 137 à 139

ANNEXE 3 – Schéma approche holiste de l'image d'entreprise selon Boistel



Source : Boistel, 2016, p 128

ANNEXE 4 – Comparatif des approches de l'image d'entreprise selon Boistel

Approches Variables	Holiste de l'image	Restrictive	Dichotomique
Eléments centraux de la définition	L'image est essentiellement une perception de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Impression générale • Représentation • Opinion • Sentiments 	L'image est une perception de chaque partie prenante de l'organisation mais l'image se forme essentiellement à partir de l'identité.	Plusieurs images cohabitent et prennent des noms différents selon les auteurs. Il y a cependant deux images au minimum : l'image créée par l'entreprise et celle créée par la cible
A quel endroit se crée l'image d'entreprise	Esprit des cibles Mémoire	Esprit des cibles à partir des messages identitaires véhiculés par l'organisation	Au sein de l'entreprise et en simultanée dans l'esprit des cibles.
Processus d'objectivation	<p>Lié à l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identité • Environnement physique • Personnel de contact • Services offerts • Individualité de l'entreprise <p>Lié au marché et à la cible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expériences de consommation • Informations individuelles 	Les éléments identitaires : <ul style="list-style-type: none"> • Environnement physique • Services • Individualité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication sur les valeurs réelles et désirées • Les croyances • Les comportements de l'entreprise
Processus d'ancrage	<ul style="list-style-type: none"> • Accumulation au cours du temps des expériences et des informations • Evaluation • Sentiments • Perceptions • Inférences • Croyances • Compréhension 	Accumulation au cours du temps des expériences et des informations	<p>Côté consommateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accumulation au cours du temps des expériences et des informations • Evaluation • Sentiments <p>Côté entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble des discours de l'entreprise • Le marketing de l'entreprise
Possibilité de gestion	Aucune ou très faible puisque l'image se crée du côté du récepteur.	Aucune car l'idée est de gérer l'émission (les valeurs identitaires) et non la variable de réception (l'image d'entreprise).	Le côté entreprise de l'image est possible à gérer alors que l'aspect consommateur ne l'est pas puisqu'il s'agit d'une réception.

Source : Boistel, 2016, p 131



Source :

<https://www.adolie.enpjj.justice.fr/records/item/2198-bon-pasteur-non-localise-texte-de-presentation-des-home-de-semi-liberte?offset=5>

Auteur : Studio Henri Manuel

Date : 1955



RAPPORT D'ACTIVITE 2021

FOYER OBERHOLZ

I. QUI SOMMES NOUS ?

A. Une association membre du Groupe SOS et du Secteur jeunesse

1. Le Groupe SOS

Le GROUPE SOS, première entreprise sociale d'Europe, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, œuvre principalement au profit des plus vulnérables, des générations futures et des territoires.

Ce sont aujourd'hui près de 2 millions de personnes qui bénéficient des actions et des innovations du GROUPE SOS, menées par ses 22.000 personnes employées et ses 600 associations, établissements et services, en France et à l'international.

Depuis sa création en 1984, lors des "années sida", le GROUPE SOS combat toutes les formes d'exclusions, mène des actions de terrain pour favoriser l'accès de toutes et tous à l'essentiel, vient en aide à des associations pour sauvegarder leurs activités et leurs emplois, et innove face aux nouveaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

2. Le Groupe SOS Jeunesse

De l'accueil et l'accompagnement des tout-petits aux jeunes majeures, le GROUPE SOS Jeunesse a su progressivement développer ses activités afin d'associer prévention, protection et éducation. Les 15 associations du Secteur Jeunesse proposent des solutions diversifiées qui permettent d'apporter des réponses adaptées au parcours et aux besoins des jeunes et de leurs familles. Nous sommes présents sur les champs de la petite enfance, de la protection de l'enfance, de la protection judiciaire de la jeunesse et du médico-social, et sommes largement implantés en métropole et en Outre-Mer. Cette situation nous permet d'avoir une vision globale et précise des enjeux politiques de l'enfance et des besoins des publics et des territoires.

B. Le projet de l'association Groupe SOS Jeunesse

GROUPE SOS Jeunesse est une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et faisant partie du Secteur Jeunesse. L'association conçoit et met en œuvre des moyens diversifiés et innovants d'aide, de soutien et de prise en charge auprès de jeunes, adolescents et jeunes majeurs en difficulté sociale en lien avec l'environnement familial, social et économique.

Elle bénéficie pour cela de ses propres ressources d'expériences mais aussi de celles des autres établissements et services du Secteur Jeunesse du GROUPE SOS.

Présente dans 22 départements, l'association GROUPE SOS Jeunesse est aujourd'hui constituée de **57 établissements**.

Nous proposons 3232 places d'accompagnements en services de **milieu ouvert**, 1585 places en établissements d'**hébergement**, 115 places en établissements **médico-sociaux** et 90 places au sein de dispositifs d'**enseignement et insertion professionnelle**.

L'association est organisée en deux pôles :

Le **Pôle Protection de l'Enfance** (protection sociale (article L.222-5 1°CASF) ou judiciaire (article 375 et suivants du code civil)

- Accueil de mineurs et jeunes majeurs en danger ou en risque de danger, dans le cadre de conventionnements avec les conseils départementaux et/ou d'une habilitation Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Dans le cadre de la protection de l'enfance, la première mission de l'association Groupe SOS Jeunesse est de faire cesser cette situation en proposant une approche globale qui mêle prévention, éducation, pédagogie, soutien à la parentalité et accompagnement social et professionnel.

Le **Pôle Pénal** (Ordonnance n°2019-950 du 11 septembre 2019, ratifiée par la loi n°2021-218 du 26 février 2021) / (Décret du 6 janvier 2005 relatifs aux ITEP)

- Accueil de jeunes dont les parcours sont marqués d'échecs, de ruptures et de passages à l'acte afin de prévenir et de limiter leur incarcération, dans le cadre de décisions des magistrats.
- Accueil de jeunes présentant des difficultés psychologiques, notamment troubles du comportement, disposant d'une notification de la MDPH.

L'association intègre également **Plateforme i**, qui développe des programmes pour répondre aux défis de l'inclusion dans l'emploi. Ses équipes mettent leurs expertises et leur engagement au service des jeunes

ORGANIGRAMME de l'association Groupe SOS Jeunesse



Le projet associatif de GROUPE SOS jeunesse dessine un horizon ambitieux, assumant les contours d'une utopie, à rebours des frilosités de notre temps. L'utopie comme un espace, même ténu et contingent, où s'exprime le désir d'autres possibles pour l'enfance et la jeunesse.

Donner les mêmes chances à chaque enfant, chaque jeune. Un dessein, un engagement.

Nos valeurs

La **liberté**, comme refus du déterminisme social, est la pierre angulaire des valeurs de l'association. Eduquer, c'est rendre libre : cette nécessité fonde l'exigence d'établir une relation à l'Autre susceptible de faire advenir la liberté de se penser et de penser le monde.

- ✚ Nécessaire à la liberté, l'**altérité** est la conscience singulière de l'Autre, reconnu dans son unicité et en ce qu'il incarne une existence humaine commune. L'altérité exige d'établir une relation respectueuse de l'Autre et empreinte de réciprocité, qui prend le risque de l'inattendu et constitue en cela une aventure humaine.
- ✚ La **fécondité sociale** est la reconnaissance, a priori, de la capacité légitime et inaliénable de chacun à participer à la construction d'une société, par nature, inachevée. Elle dessine les contours d'une citoyenneté exigeante. Elle affirme la réciprocité des relations, où sont impliquées les libertés, et la dimension politique de l'Autre.
- ✚ La **bienveillance** est entendue comme une exigence envers soi comme envers l'Autre. Elle se défie de l'indifférence et de la domination, en affirmant la place de l'empathie comme fondement de la relation.

Nos missions

L'affirmation de nos valeurs associatives conduit à assumer la dimension du risque dans l'éducation, confrontée à l'exigence de protection. Il incombe à l'association, d'éduquer et de protéger les enfants, adolescents et jeunes adultes.

- ✚ **Eduquer**, c'est l'art de construire une relation de confiance, indispensable à l'ouverture des possibles. C'est offrir des environnements, des espaces et du temps pour découvrir, penser et éprouver.
- ✚ **Protéger**, c'est satisfaire les besoins fondamentaux et spécifiques, ainsi que garantir le respect et la promotion des droits. C'est agir avec prévenance contre toutes formes de maltraitance. Mettre en œuvre ces missions, c'est accepter la part d'incertitude liée à toute relation, reconnaître la dimension paradoxale entre la protection et l'émancipation et assumer ce nécessaire risque éducatif.

Nos principes d'action

Au travers de ces missions, nous veillerons à :

- ✚ **Assumer le risque éducatif**

Considérer les explorations et les expérimentations comme essentielles au développement et à l'émancipation, autorise à rompre avec le connu, l'habituel, voire le conforme. Ce principe conduit l'institution à appréhender le risque éducatif comme élément à part entière de son action. Ainsi, elle assume la gestion permanente du paradoxe entre protéger et émanciper, en encourageant les

initiatives, les pas de côté et les alternatives iconoclastes, dans l'intérêt de l'enfant, de l'adolescent et du jeune adulte.

Promouvoir le faire-avec

Le faire-avec est nécessaire à la construction d'une relation éducative.

Le fait de réaliser et d'entreprendre ensemble participe d'une relation fondée sur la confiance, la sécurité et l'entraide. Le faire-avec appelle à se décentrer de ses propres représentations et limites pour éviter de s'inscrire dans des relations descendantes et déséquilibrées. Il favorise la réciprocité, source d'enrichissement mutuel. L'institution cultive une réflexion continue sur le sens, la posture et la participation de chacun, afin de garantir le faire-avec, qu'il s'inscrive dans une relation duelle ou émane d'une dynamique collective.

Lutter contre les rapports de domination

Les sociétés humaines sont empreintes de rapports de domination plus ou moins conscientisés et donc potentiellement aliénants. La posture éducative induit des rapports asymétriques ; le cadre institutionnel et la relation éducative portent particulièrement le risque d'asseoir la reproduction de la domination comme vecteur de la légitimité éducative. Celle-ci repose sur une conception de l'autorité qui ne vise pas à soumettre l'Autre à sa volonté. Ce parti pris d'une autorité bienveillante exige, en éducation, fiabilité et cohérence dans les actes et les discours. L'exercice de cette autorité impose transparence et pédagogie : entendre, dire et expliquer donne accès au sens.

Considérer les affects dans la relation

Les relations génèrent des projections et réactions émotionnelles. Les affects sont ainsi constitutifs de la relation éducative ; ils doivent être assumés et reconnus comme tels. Ce lien éducatif qui se tisse, bousculé par les affects, suppose la recherche continue d'une juste et bienveillante proximité. La mise en mot des affects et des tumultes de la relation éducative, doit être garantie par l'institution, qui en affirme le caractère professionnel. Les espaces institutionnels d'échanges doivent permettre d'objectiver ce qui peut l'être, d'adapter les postures, et d'ajuster le cadre et son élasticité.

Ces principes d'actions se déclinent en plusieurs **engagements** qui viseront à :

-  Approfondir la réflexion et le questionnement éthique dans les pratiques professionnelles ;
-  Veiller collectivement aux évolutions des besoins des publics et imaginer des alternatives aux réponses actuelles ;
-  Poursuivre dans le cadre de l'action éducative, le déploiement d'activités diversifiées ;
-  Affirmer la prise en compte du bien-être comme média éducatif à part entière ;
-  Considérer l'expression des personnes accueillies comme essentielle et valoriser la parole et l'écoute.

Au plus long court, nous poursuivrons l'exploration du champ des possibles en matière d'éducation par :

-  **La recherche** en s'inspirant des travaux, expériences et données, éclairants par leur interdisciplinarité scientifique. En considérant, sans les opposer de manière dogmatique, les pratiques basées sur la clinique et celles fondées sur les données probantes. En déployant des initiatives de recherche-action, afin d'évaluer et adapter les pratiques (notamment innovantes).
-  **Le développement durable** en promouvant dans la pédagogie éducative et le fonctionnement quotidien des établissements, la nécessaire frugalité dans la consommation des ressources et les enjeux du changement climatique.
-  **La culture** en l'utilisant comme moyen d'émancipation, en la rendant accessible sous toutes ses formes et dans tous les lieux.

ANNEXE 7 – Le guide d’entretien

<p>Introduction :</p> <p>Bonjour.</p> <p>Tout d’abord, je tiens vivement à vous remercier d’avoir accepté de me rencontrer.</p> <p>Ainsi que déjà précisé, dans le cadre de ma formation en M2 MOS à l’EM Strasbourg, je réalise un mémoire qui porte sur le Foyer Oberholz, (les relations que les personnes ont avec le foyer et leurs perceptions).</p> <p>Si vous m’y autorisez, notre échange sera enregistré. Le contenu extrait sera bien évidemment anonymisé.</p>	
Questions	Objectifs
PARTIES PRENANTES EXTERNES	
<p>Quel est le premier mot qui vous vient à l’esprit quand je vous parle du Foyer ? Qu’évoque-t-il pour vous ?</p> <p>Pouvez-vous développer svp ?</p>	<p>Obtenir spontanément la perception de l’identité et la culture du Foyer par la méthodologie de l’association d’idées</p>
<p>Depuis combien de temps connaissez-vous le foyer Oberholz ? Connaissez-vous son histoire ?</p> <p>Comment l’avez-vous connu ?</p>	<p>Déterminer si la personne connaît l’histoire du Foyer</p>
<p>Qu’est ce qui se raconte sur le foyer ?</p> <p>Avez-vous noté des évolutions ? A quoi pouvez-vous les raccrocher ?</p> <p>Y a-t-il eu des événements ou des actions qui vous ont marqués ?</p>	<p>Percevoir les avis ou visions sur le Foyer par l’environnement ; sa réputation</p>
<p>Si le foyer était une ville, laquelle serait-elle ? pourquoi ?</p> <p>Si c’était un animal ? pourquoi ?</p>	<p>Entrevoir la perception imagée voire inconsciente de la personne</p>
<p>Connaissez-vous le Groupe SOS ? si oui, que vous évoque-t-il ? Avez-vous noté des changements depuis l’absorption ?</p>	<p>Déterminer la place du Groupe SOS dans l’environnement et si la fusion a véhiculé des changements</p>
<p>A votre avis, qu’est ce qui pourrait améliorer l’image ?</p>	<p>Recueillir les éventuelles préconisations de la personne</p>
<p>Souhaitez-vous apporter des compléments ?</p>	<p>Laisser un espace de dialogue ouvert</p>

Questions	Objectifs
SALARIES	
<p>Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous parle du Foyer ? Qu'évoque-t-il pour vous ? Pouvez-vous développer svp ?</p>	<p>Obtenir spontanément la perception de l'identité et la culture du Foyer par la méthodologie de l'association d'idées</p>
<p>Depuis combien de temps connaissez-vous le foyer Oberholz ? Quelle est votre ancienneté ? Connaissez-vous son histoire ?</p>	<p>Déterminer si la personne connaît l'histoire du Foyer et les événements marquants selon son ancienneté</p>
<p>Qu'est ce qui fait que vous vous êtes intéressés au Foyer ? Connaissez-vous le foyer avant l'embauche ? qu'attendiez-vous d'y trouver avant votre arrivée ? et qu'y avez-vous trouvé ? Comment l'avez-vous connu ?</p>	<p>Questionner la motivation de la personne, définir les critères de motivation et d'intérêt porté au Foyer</p>
<p>Qu'est ce qui se raconte sur le foyer ? Avez-vous noté des évolutions ? A quoi pouvez-vous les raccrocher ? Y a-t-il eu des événements ou des actions qui vous ont marqués ?</p>	<p>Percevoir les avis ou visions sur le Foyer par l'environnement ; sa réputation</p>
<p>Des points positifs, des points négatifs ? Qu'est-ce qui vous plait au foyer ? ou au contraire vous déplaît ?</p>	<p>Entrevoir sous un autre angle l'identité et la culture, voire l'image du Foyer pour les parties prenantes internes, salariés</p>
<p>Si le foyer était une ville, laquelle serait-elle ? pourquoi ? Si c'était un animal ? pourquoi ?</p>	<p>Entrevoir la perception imagée voire inconsciente de la personne</p>
<p>Connaissez-vous le Groupe SOS ? si oui, que vous évoque-t-il ? Avez-vous noté des changements depuis l'absorption ?</p>	<p>Déterminer la place du Groupe SOS dans l'environnement et si la fusion a véhiculé des changements</p>
<p>A votre avis, qu'est ce qui pourrait améliorer l'image ?</p>	<p>Recueillir les éventuelles préconisations de la personne</p>
<p>Souhaitez-vous apporter des compléments ?</p>	<p>Laisser un espace de dialogue ouvert</p>

Questions	Objectifs
ENFANTS	
Depuis combien de temps es-tu au foyer ?	Déterminer si la personne connaît l'histoire du Foyer
Quand tu penses au Foyer, à quoi tu penses ? Si tu devais parler du foyer à des copains, qu'est-ce que tu dirais ?	Obtenir spontanément la perception de l'identité et la culture du Foyer par la méthodologie de l'association d'idées
Qu'est ce qui te plaît ? va bien pour toi ? et qu'est ce qui est moins bien ?	Percevoir la vision de la personne sur le Foyer
Si le foyer était une ville, laquelle serait-elle ? pourquoi ? Si c'était un animal ? pourquoi ?	Entrevoir la perception imagée voire inconsciente de la personne
Qu'est-ce que tu aimerais dire aux enfants qui viendront après toi ?	Amener la personne à donner son image du Foyer, de la protection de l'enfance dans sa globalité, sa perception de son environnement
Si tu devais améliorer le foyer, qu'est-ce que tu ferais ?	Recueillir les éventuelles préconisations de la personne
As-tu des choses à rajouter ?	Laisser un espace de dialogue ouvert

Annexe 8 - Grille d'analyse des entretiens

Thèmes						
Entretiens	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT			IMAGE DU FOYER		
	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT	ANALYSE	THEME	IMAGE DU FOYER	ANALYSE	THEME
S1	Orphelinat Le bâtiment, l'âge du bâtiment, on sait qu'à l'époque, au début, c'était vraiment des enfants abandonnés qui étaient placés ici. C'est un peu l'image qui reste, car le bâtiment ne change pas, il est toujours aussi austère	Bâtiment	Culture	J'étais au Collège à Bouxwiller donc je connais bien, j'étais en classe avec des jeunes admis ici. C'était de la racaille du coin dont on ne savait plus quoi faire, il fallait rester loin de ces jeunes Les anciens en parlaient beaucoup pour faire peur aux enfants Dans les années 70-80 il y avait plusieurs associations qui intervenaient auprès des jeunes, et ça se passait super bien	Histoire du foyer / réputation	Culture Réputation
S2	Le social ça englobe, c'est vague mais ça englobe, et ça résume bien	Cœur de métier	Identité	l'image est quand même beaucoup liée aux personnes le directeur c'est le pilier qui renvoie à tout finalement	Directeur	Management
S3	enfant parce que c'est notre vocation de s'occuper des enfants, des ado	Cœur de métier	Identité	avec l'ancien directeur on avait une super mauvaise réputation le nouveau directeur a su redorer le blason un peu le bâtiment dénote clairement avec nos missions, entre l'austérité du bâtiment et la bienveillance des personnes set nos missions pour les enfants les gens du coin connaissent Oberholz comme orphelinat ou maison de correction pour les délinquants alors que ce n'est pas ça du tout... OUi si on pouvait changer cette image...	Histoire du foyer / réputation	Culture Réputation
S4	ère L'ère Oberholz. Je suis là depuis quelques années maintenant et j'ai vu et vécu beaucoup de choses. Il y a un vrai vécu ici. Il y a de l'attachement vraiment profond	Histoire	Culture	il y a une âme et ça dénote avec le bâtiment, mais j'avoue qu'on ne le voit plus		
S5	une longue histoire beaucoup de vécu, beaucoup de bonnes choses, des moins bonnes aussi, beaucoup de changement	Histoire	Culture	j'étais au collègue à Bouxwiller et dans ma classe il y a toujours eu des jeunes du foyer, qui étaient toujours vus comme des faiseurs de trouble du coup Oberholz n'a jamais eu une bonne réputation dans les environs, ce qui fait que nous nous colle encore à la peau maintenant encore, ça c'est vrai. et le bâtiment ne donne pas une belle image non plus, c'est super austère mais nous on ne le voit plus maintenant (le passé) a participé à donner une mauvaise image de Oberholz		Culture Réputation
S6	mixité par rapport au public accueilli : entre le secteur habilité et les MNA	Cœur de métier	Identité	des cas soc et des jeunes top plus intelligents, c'était nuancé, un mix gros délinquants, bâtiment tout moche, il y a eu les mauvaises expériences selon les cas, par moment c'est tout de suite stigmatisé et on a mauvais presse		Culture Réputation

Thèmes						
Entretiens	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT			IMAGE DU FOYER		
	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT	ANALYSE	THEME	IMAGE DU FOYER	ANALYSE	THEME
S8	culture parce qu'il y a plein de jeune qui ont différentes cultures, du coup c'est un beau mélange de culture	Cœur de métier	Identité	ah ben à l'époque c'était un foyer pour euh, ce qu'on entendait et ce qu'on pensait du coup quand on entendait parler du foyer c'était du coup ben des jeunes difficiles, des délinquants, des cas soc qui sont placés parce qu'ils ont fait de grosses bêtises quoi !		Culture Réputation
E1	c'est un bon foyer les éduc sont toujours là pour s'occuper de nous c'est pa sbeau c'est vrai mais c'est un bon foyer	Maison pour les enfants	Identité			
E2	solidarité malgré tout il y a beaucoup d'entraide ici. Des fois c'est chacun pour soi mais des fois si quelqu'un n'est pas bien, on va l'aider	Maison pour les enfants	Identité			
E3	j'ai appris beaucoup ici	Maison pour les enfants	Identité			
E4	maison c'est ma maison ici	Maison pour les enfants	Identité			
PPE1	Aide le foyer m'a bien aidé dans ma vie. Le foyer m'a apporté beaucoup de choses, beaucoup d'aide. Je garde un super bon souvenir de mon passage au Foyer	Protection de l'enfance	Identité	c'est vieux c'est moche mais c'est pas la bagne, ils sont bien ici, le cadre est beau		Culture
PPE2	Accueil de jeunes	Protection de l'enfance	Identité	(à ma question de partenariat p 8) euh comme je dis aujourd'hui c'est là, et c'est là et c'est tout... après on peut communiquer dessus mais est ce que ça intéresse vraiment les gens ? C'est là depuis toujours, un truc posé dans les champs, donc... il n'y a pas d'image pour nous, il n'existe pas trop ils font partie du décor, moins on en sait et mieux on se porte finalement		

Thèmes						
Entretiens	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT			IMAGE DU FOYER		
	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT	ANALYSE	THEME	IMAGE DU FOYER	ANALYSE	THEME
PPE3	regroupement parce que le foyer pour moi c'est un regroupement de personnes	Maison pour les enfants	Identité	on juge plus par l'apparence, c'est vrai que ça reste austère, seul au milieu des champs	Bâtiment	Identité
PPE4	collaboration j'ai 3 enfants qui y sont accueillis.	Protection de l'enfance	Identité	je ne m'intéresse pas à l'histoire des établissements, ce qui m'intéresse c'est le bien-être des enfants il est parfois aussi compliqué de faire le deuil de l'histoire de l'établissement..... Je m'attache à la réalité de ce que je vis au quotidien Le foyer oberholz fait quand même figure de foyer qui a bonne réputation, parce que je pense qu'un des grands avantages qu'il a c'est que c'est un FAE mais c'est le seul FAE qui est en dehors de l'Eurométropole... Il y a une vraie mixité, une vraie ouverture d'esprit : Oberholz mélange les dispositifs purement MNA et purement FAE ça passe beaucoup par l'interpersonnel	Protection de l'enfance	Identité Culture Réputation
PPE5	c'est plusieurs mots : c'est que ça va être compliqué, encore, dans les échanges, d'avoir un seul interlocuteur	Fermé	culture partenariat	je le perçois comme la mise au vert de gamins de Strasbourg qui ont eu une vie un peu compliquée à Strasbourg un établissement pour les séjours de rupture c'est perdu dans la campagne, c'est loin de tout un doute sur l'aide qu'il est possible d'apporter à certains jeunes ça fonctionne en vase clos un élève avait peur de l'étiquette qu'il pouvait véhiculer Je trouve que l'image historique est encore très prégnante, ça explique des choses, effectivement le bâtiment est effrayant la nuit on n'a pas l'occasion d'échanger sur le foyer, à vrai dire personne ne connaît vraiment (s'agissant de l'écosystème autour de Bouxwiller) turn over : de voir que les interlocuteurs qu'on avait en début d'année n'étaient plus les mêmes au fur et à mesure de l'année Cette rotation et ce manque d'information quand au collège		Culture Partenariat

	Thèmes					
Entretiens	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT			IMAGE DU FOYER		
	PREMIER MOT QUI VIENT A L'ESPRIT	ANALYSE	THEME	IMAGE DU FOYER	ANALYSE	THEME
PPE6	Foyer d'action éducative et DOMIE1 pour les mna	Protection de l'enfance	Identité	le coin perdu dans la protection de l'enfance, un foyer un peu isolé, après à l'époque les directeurs étaient plutôt assez paternalistes avec un mode de management à l'ancienne oui la bulle, c'est ce boulot sur l'extérieur qu'il y a pas forcément eu vraiment		Culture
PPE7	convivialité il y a quelque chose de chaleureux au sein du foyer	Maison pour les enfants	Identité	c'est un établissement qui a plutôt bonne réputation mais il a ce côté vieillot		

Entretiens	SI LE FOYER ÉTAIT UNE VILLE						SI LE FOYER ÉTAIT UN ANIMAL		
	VILLE	ANALYSE	THEME	ANIMAL	ANALYSE	THEME			
	S1	une ville allemande, je trouve que c'est très allemand ici par rapport à l'histoire, ça n'a pas bougé.	austérité allemande ?	austérité	un chat parce que les chats sont furtifs, ils s'attachent mais se sauvent en même temps... le foyer c'est un peu comme ça : j'ai l'impression que les enfants sont attachés mais ils s'en vont mais ils ne regrettent pas au final d'être passés par là	félin	animal domestique		
S2	Beyrouth parce que parfois c'est calme, parfois c'est la guerre, parfois ils ont des tensions, des conflits, parfois ils font la fête	guerre, tension, conflits	tension	un lion ça peut être calme et posé derrière son arbre et peut rugir et s'énerver	félin	animal sauvage			
S3	une ville multiculturelle ça c'est sûr avec ce melting pot, quelque chose où ça bouge et où il y a plein de cultures qui se mélangent	melting pot	mixité	un caméléon car il s'adapte à son environnement	caméléon	caméléon			
S4	une ville avec un port au niveau de notre service, notre intervention se fait un peu à la sortie du foyer avant d'aller prendre la mer, donc on peut être le port, le port d'attache avant de partir plus loin	port	isolé et attache ?	une girafe c'est l'animal qui a le plus grand cœur anatomiquement. Et avec le regard de la girafe on prend de la hauteur, on voit loin	girafe	animal sauvage			
S5	un hameau perdu dans la nature mais qui est quand même ouvert sur le monde le foyer a quand même vécu en autarcie longtemps, reculé sur lui-même et maintenant on devrait s'ouvrir plus sur l'extérieur	hameau	hameau isolé	un caméléon car il change de couleurs, il s'adapte à son environnement. Les choses bougent, changent en fonction des personnes qui travaillent là, des jeunes, en fonction de la direction. Parfois ce sont des couleurs très éclatantes puis ça peut virer au sombre	caméléon	caméléon			
S6	un hameau perdu au milieu de nulle part, à l'abri de tout je ne verrai pas ce foyer ailleurs en fait, ce qui aide beaucoup c'est là où on se situe	hameau	hameau isolé	un aigle une force tranquille, un animal qui sait où il va, qui sait ce qu'il veut	rapace	animal sauvage			

Entretiens	SI LE FOYE ÉTAIT UNE VILLE						SI LE FOYE ÉTAIT UN ANIMAL		
	VILLE	ANALYSE	THEME	ANIMAL	ANALYSE	THEME			
	S8	une île parce que c'est assez excentré de toute grande ville, c'est à part, et pour y accéder au niveau des transports et tout ça c'est un peu plus compliqué	île	isolé et attache ?	une cigogne ben parce que les cigognes, ça migre et ça ne reste pas toujours sur place, ben les jeunes c'est un peu pareil, ils viennent et ils repartent	oiseau migrateur	oiseau migrateur, animal sauvage		
E1	un petit village comme Neuwiller car c'est petit, et c'est comme un petit village	hameau	hameau isolé	un chien je trouve que des fois on est agressif mais on sait aussi être tout doux, et les chiens ça peut être doux et agressifs	chien	animal domestique			
E2	Strasbourg parce qu'il y a beaucoup d'étrangers, il y a de la mixité	ville	mixité	un sanglier un sanglier ça ne se laisse pas faire comme les jeunes ici mais ça peut se laisser attendrir comme les jeunes ici quand tu sais t'y prendre. Un sanglier c'est très méfiant comme les jeunes ici	sanglier	animal sauvage			
E3	Strasbourg car il y a beaucoup de monde et c'est une petite ville	ville	mixité	un chien car il aboie et sait être tout doux	chien	animal domestique			
E4	Bouxwiller, un petit village, car c'est petit	hameau	hameau isolé	un lion car il rugit et il est sauvage	félin	animal sauvage			
PPE1	un petit village en Ardèche c'est calme, y'a la campagne, c'est petit ! C'est comme un village ici, tout le monde se connaît	hameau	hameau isolé	un papillon le foyer est là et après il n'est plus là, toutes les bonnes choses ont une fin. Au final il prend son envol. Le Foyer est là pour nous aider à prendre notre envol.	papillon	volatile			
PPE2	Paris c'est cosmopolite, ya du stress, de la tension, je pense qu'il doit y avoir un bon melting pot et une grosse cocotte minute au Oberholz	ville	mixité	une panthère ou un tigre le coté félin, avec beaucoup d'énergies, oui je sens beaucoup d'énergie, ç a ne peut pas être un canard qui sourit, il doit y avoir des équilibres précaires	félin	animal sauvage			

Entretiens	SI LE FOYER ÉTAIT UNE VILLE						SI LE FOYER ÉTAIT UN ANIMAL		
	VILLE	ANALYSE	THEME	ANIMAL	ANALYSE	THEME			
	PPE3	je n'ai pas envie de dire une ville en Inde genre bidonville mais c'est le sentiment car ce ne srai t pas respectueux... peut être un hameau en plein milieu de la Creuse, une petite ferme perdue au milieu de nulle part par rapport à l'emplacement, à l'état des lieux, à l'histoire, c'est dégradé et on dirait que c'est exploité par des payasans	hameau	hameau isolé	un raton laveur car c'est terme niveau couleurs, ce n'est pas très gai même s'ils sont choux	raton laveur	moche		
PPE4	un petit hameau, un lieu dit tout le monde vit en harmonie avec les difficultés qu'on peut trouver dans un village,	hameau	hameau isolé	un loup parce que ce coté solitaire mais en même temps en meute, parce que ce coté doux mais en même temps qui peut montrer les dents	félin	animal sauvage			
PPE5	un petit hameau avec son coté isolé, qui vit un peu en autarcie. Le hameau où tout le monde se connaît, où tout le monde se protège	hameau	hameau isolé	un dragon le coté mastoque du bâtiment, les élèves peuvent aussi être du genre à cracher du feu, on n'a pas forcément envie de s'en approcher, et en même temps c'est solide, ce n'est pas une petite fourmi qu'on peut écraser facilement	dragon	animal mythique			

Entretiens	SI LE FOYE ÉTAIT UNE VILLE						SI LE FOYER ÉTAIT UN ANIMAL		
	VILLE	ANALYSE	THEME	ANIMAL	ANALYSE	THEME			
	PPE6	une ville fortifiée du Moyen Age où on ne savait pas trop ce qui s'y passe dedans... troyes	ville fortifiée	isolé et attache ?	une chauve souris un animal discret qu'on ne voit que la nuit, mais qui pourrait devenir Batman on la verra plus, car on en entend plus parler avant c'était chacun son pré carré				
PPE7	un hameau c'ets une des plus petites strutures de la protection de l'enfance donc ça a quelque chose de familial	hameau	hameau isolé	un ours le côté nounours mais qui peut aussi être bourru parfois aussi	ours	animal sauvage			

Entretiens	CE QU'ON PENSE DU FOYER			SALARIE / INTERET PORTE SUR LE FOYER ?		
	PERCEPTION	ANALYSE	THEME	MOTIVATION SALARIE	ANALYSE	THEME
	S1				Attirée par l'aide sociale Intérêt de travailler avec des enfants Proche du domicile Trouver une utilité Retrouver un sens dans le travail	motivation
S2	autant de bien que de mal, parfois c'est tout noir ou tout blanc			donner du sens à mon travail		trouver et donner du sens
S3				se confronter à quelque chose de difficile je me suis plu dans le cadre, la nature, déjà le cadre m'a vraiment touché, je viens d'un petit village, ça a fait écho en moi		proximité géographique
S4	Je participe à l'image quand même car ils (les partenaires) ne connaissent que moi, je représente du coup le Foyer			donner du sens à mon travail		trouver et donner du sens
S5				par hasard, à proximité du lieu e vie,		
S6				proximité géographique		

Entretiens	CE QU'ON PENSE DU FOYER			SALARIE / INTERET PORTE SUR LE FOYER ?		
	PERCEPTION	ANALYSE	THEME	MOTIVATION SALARIE	ANALYSE	THEME
S8				je cherchais du travail dans le coin de chez moi et ben du coup j'ai postulé au foyer, car comme dit c'est un établissement que je connaissais depuis un moment, et le public m'intéressait, donc du coup j'ai postulé		
E1						
E2						
E3						
E4						
PPE1	Du côté de Boux, y en a qui croit que le Foyer c'était juste un hébergement pour ceux qui ont fait des bêtises		dehors			
PPE2	avant ça avait une réputation plus problématique qu'aujourd'hui Dès qu'il y avait une merde qui arrivait (on se disait) "ah ben un jeune du Oberholz" Aujourd'hui on ne connaît pas le public, on entend des choses, mais c'est discret je trouve Hermétique et discret Ca a l'air plus professionnalisé Ah oui et le bâtiment ! l'image n'est pas super ! ça interpelle ! ça fait vraiment bâtiment d'orphelinat Ca fonctionne en vase clos, ça ne donne pas envie Aucun contact, on passe devant, on voit de temps en temps des jeunes qui jouent au ballon, c'est multicolore, voilà c'est tout ce que je sais		dehors			

Entretiens	CE QU'ON PENSE DU FOYER			SALARIE / INTERET PORTE SUR LE FOYER ?		
	PERCEPTION	ANALYSE	THEME	MOTIVATION SALARIE	ANALYSE	THEME
	PPE3	les jeunes issus de l'immigration qui sont arrivés en France par des moyens pas forcément commodes, ils faisaient un peu peur		dehors		
PPE4						
PPE5						

	CE QU'ON PENSE DU FOYER						SALARIE / INTERET PORTE SUR LE FOYER ?		
Entretiens	CE QU'ON PENSE DU FOYER			SALARIE / INTERET PORTE SUR LE FOYER ?			SALARIE / INTERET PORTE SUR LE FOYER ?		
	PERCEPTION	ANALYSE	THEME	MOTIVATION SALARIE	ANALYSE	THEME			
PPE6									
PPE7									

Entretiens	QU'Est-ce QUI VOUS PLAÎT LE PLUS AU FOYER ?						QU'Est-ce QUI VOUS DEPLAÎT ?		
	POSITIF	ANALYSE	THEME	NEGATIF	ANALYSE	THEME			
S1	L'atmosphère la bienveillance		Identité	le bâtiment ! Je me dis que les enfants auraient droit à de meilleures conditions, plus de confort même s'ils ne manquent de rien	Bâtiment	Bâtiment			
S2									
S3	les valeurs, les missions, le cadre		Identité	la vétusté du bâtiment, l'isolement même si c'est sécurisant pour les enfants	batiment, isolement	Bâtiment			
S4	Malgré les plus et les moins, il y a toujours quelque chose qui vous fait toujours revenir		Identité						
S5	la grande polyvalence et liberté, le contact et le travail avec les enfants		trouver et donner du sens						
S6	la relation avec les jeunes. Ici on a un lien super fort avec les jeunes, pour la plupart en tout cas et même entre collègues, l'ambiance est top On est un collectif, on est content de venir bosser, c'est super positif		trouver et donner du sens						

Entretiens	QU'Est-ce QUI VOUS PLAÎT LE PLUS AU FOYER ?			QU'Est-ce QUI VOUS DEPLAÎT ?		
	POSITIF	ANALYSE	THEME	NEGATIF	ANALYSE	THEME
	S8	le public accueilli, l'ambiance entre les collègues, le lien avec les jeunes aussi, ça c'est important		Valeurs	du coup je mettrai un bémol sur les horaires qui varient, l'internat ce n'est pas simple, c'est la raison pour laquelle je pars, pour trouver un rythme de jour car pas facile avec la vie personnelle... c'est pesant ! Et il y a les bâtiments aussi... c'est pas top pour les jeunes ni même pour nous, nous avons encore un tout vieux bureau	
E1	tout le foot, après je vais sortir à Boux, j'ai le droit de sortir et de faire plein de choses ici	Maison pour les enfants	Identité	je trouve qu'il y a trop de gens qui font les malins y'en a qui t'insulte dans leur langue et nous on ne comprend pas		
E2	c'est un bon endroit pour relancer la vie du jeune, c'est une issue de secours les activités, on nous propose beaucoup d'activités sportives, culturelles	Maison pour les enfants	Identité	on est paumé		
E3	les activités, faire du sport ensemble tout le monde est gentil je suis bien là	Maison pour les enfants	Identité			
E4	le foyer c'est bien, c'est une maison, on est bien tout le monde est gentil je peux faire beaucoup de choses	Maison pour les enfants	Identité	la nourriture, des fois c'est pas bon, je n'ai pas l'habitude de manger comme ça (égyptien)		
PPE1						
PPE2						

Entretiens	QU'Est-ce QUI VOUS PLAÎT LE PLUS AU FOYER ?			QU'Est-ce QUI VOUS DEPLAÎT ?		
	POSITIF	ANALYSE	THEME	NEGATIF	ANALYSE	THEME
	PPE3					
PPE4						
PPE5					on ne donne pas les mêmes chances à ces enfants ou ils ne sont pas en égalité avec les autres élèves (en parlant de la connexion wifi)	

Entretiens	QU'Est-ce QUI VOUS PLAÎT LE PLUS AU FOYER ?			QU'Est-ce QUI VOUS DEPLAÎT ?		
	POSITIF	ANALYSE	THEME	NEGATIF	ANALYSE	THEME
PPE6						
PPE7						

Entretiens	QUOI FAIRE DE PLUS ?			CHANGEMENT ?		
	AXES AMELIORATION	ANALYSE	THEME	QUOI CHANGER	ANALYSE	THEME
	S1					
S2	continuer comme ça,			c'est lié au changement de directeur		Management
S3	renforcer les actions de communication, participer plus, on le faisait déjà peut être que ça changerait l'image qu'ils ont car ils ne connaissent pas. es gens du coin connaissent Oberholz comme orphelinat ou maison de correction pour les délinquants alors que ce n'est pas ça du tout... OUI si on pouvait changer cette image...en étant un peu plus ouvert, accessible peut être. Les autres ne connaissent pas plus que ça et on ne s'intègre pas plus que ça non plus... ça vient de notre histoire Peut être des actions d'ensachage dans les supermarchés pour préparer les campsp ?		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur	le nouveau directeur nous a redonné un nouveau souffle, il a cette façon de fédérer les gens, il les emmène avec lui		Management
S4				avec l'arrivée du nouveau directeur j'ai ressenti un renouveau. Depuis toujours c'était familial		Management
S5	s'ouvrir, avec la communication, avoir des plaquettes, créer des partenariats, nous faire connaître, comme ce que vous faites (moi) Sortir de cette image qu'on véhicule depuis 50 ans parce que je suis sûre que les personnes seront surprises et la communication en interne aussi, on n'a pas forcément d'informations		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur			
S6	peut être s'ouvrir car quand on parle du foyer, tout de suite ça fait peur, on pense qu'il n'y a que des cas... c'est pas simple et ce n'est pas mon rôle		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur			

Entretiens	QUOI FAIRE DE PLUS ?			CHANGEMENT ?		
	AXES AMELIORATION	ANALYSE	THEME	QUOI CHANGER	ANALYSE	THEME
S8	les bâtiments déjà, après peut être s'ouvrir plus à l'extérieur, la communication peut être mais après est ce que ça ne serait pas plus de la curiosité de la part des gens si on fait des portes ouvertes, ou proposer des actions ouvertes à l'extérieur comme par exemple le lavage de voiture		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur			
E1	avoir des animaux je suis bien au foyer, j'ai une belle chambre, je mange bien, tout va bien au foyer					
E2						
E3						
E4						
PPE1						
PPE2						

Entretiens	QUOI FAIRE DE PLUS ?			CHANGEMENT ?		
	AXES AMELIORATION	ANALYSE	THEME	QUOI CHANGER	ANALYSE	THEME
PPE3	l'image du foyer pourrait être redorée par des rénovations du bâtiment d'abord, faut qu'on ait envie de s'arrêter quand on passe devant et que ça interpelle, et aussi l'évolution de la politique en interne, car faut s'ouvrir aux autres... et ça c'est vrai pour toutes les structures, au niveau des partenariats externes Ca fonctionne assez en vase clos Se concentrer sur ce qu'on sait faire ça aidera aussi à améliorer l'image de la structure Il faut innover, essayer, trouver des partenaires, trouver d'autres solutions, réseauter...		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur	on parle de ce qui a redoré un peu l'histoire du foyer Oberholz cest l'accueil qu'ils font avec les MNA, mais ça a aussi un peu questionner les personnes des villages alentours		
PPE4						
PPE5				le foyer ne vient pas vers nous pour prendre des informations ou venir au moment où il pourrait y avoir des temps positifs une communication plus fluide, il y a une trop grande déperdition d'information		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur

Entretiens	QUOI FAIRE DE PLUS ?			CHANGEMENT ?		
	AXES AMELIORATION	ANALYSE	THEME	QUOI CHANGER	ANALYSE	THEME
PPE6	il y a un gros travail d'ouverture à faire, de communication, il y a plein de choses à faire au niveau de nos secteurs d'activité... C'est un gros hchangemne tpour une équipe qui a toujours vécu recroquevillé sur elle-même, mais ça a tout son intérêt aussi que de se faire connaître plus de comm Il y a ce gros travail d'ouverture sur l'extérieur à faire, je vais faire pareil pour ma structure, et certainement aussi sur le réseau local, participer aux manifestations locales dans les villages environnants pour se faire connaître ben déjà un site internet régulièrement mis à jour, c'est important ça ou au moins une présence sur les rseaux sociaux		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur	le changemnet de direction a participé pour moi à une meilleure image du foyer et reconnaissance de l'établissement, enfin ça commence tout doucement nous sommes concurrents du DOMIE1, on a des prix de journées inférieurs, ce n'est pas une vraie concurrence		Management
PPE7	la communication, la transparence, ils font toujours un peu à l'ancienne, je ne suis pas sur qu'ils mettent beaucoup en avant leurs actions et c'est dommage		Communication à renforcer Ouverture sur l'extérieur			

Entretiens	GROUPE SOS ?			PARTENARIATS PROTECTION DE L'ENFANCE		
	GROUPE SOS ?	ANALYSE	THEME	PARTENARIATS ?	ANALYSE	THEME
S1						
S2	donc on a pu survivre grace à eux					
S3	plus cadré					
S4						
S5	c'est plus structuré, on revient de loin					
S6						

Entretiens	GROUPE SOS ?			PARTENARIATS PROTECTION DE L'ENFANCE		
	GROUPE SOS ?	ANALYSE	THEME	PARTENARIATS ?	ANALYSE	THEME
S8				alors oui, mais ça c'est grâce à chacun d'entre nous, moi je travaille bien avec machin et truc car je les connais, personnellement, mais autrement ça dépend, moi je gère, au fur et à mesure des années j'ai noué des contacts avec des partenaires avec qui je peux travailler régulièrement		OK DEDANS
E1						
E2						
E3						
E4						
PPE1						
PPE2						

Entretiens	GROUPE SOS ?			PARTENARIATS PROTECTION DE L'ENFANCE		
	GROUPE SOS ?	ANALYSE	THEME	PARTENARIATS ?	ANALYSE	THEME
PPE3				<p>on ne parle pas du foyer. Des échanges pourraient se faire mais ça reste compliqué, ça aurait été un très bon partenariat bénéfique pour les jeunes pour faire des mises au vert IL y a souvent des retours sur le foyer sur les difficultés de travail avec les partenariats, notamment, surtout en termes de transparence, au foyer, il n'y a pas de transparence</p>		PAS OK DEHORS
PPE4				<p>C'est un établissement qui fait vraiment figure, le travail de collaboration est juste impressionnant ensemble, il y a de vrais échanges, de vraies réflexions ensemble le travail de collaboration entre les différents chefs de service et la direction est fluide, ça crée une ambiance de travail sereine, et donc l'accompagnement est top Je ne me cache pas qu'Oberholz est un de mes établissements chouchou</p>		
PPE5				<p>c'est très difficile d'avoir des informations sur les enfants du fait du rythme de travail des éducateurs qui ne coïncident pas avec le temps scolaire on a ce souci quand on a une situation à régler Il ne bénéficie pas du même suivi que les autres (évoquant les réunions parents prof)</p>		PAS OK DEHORS

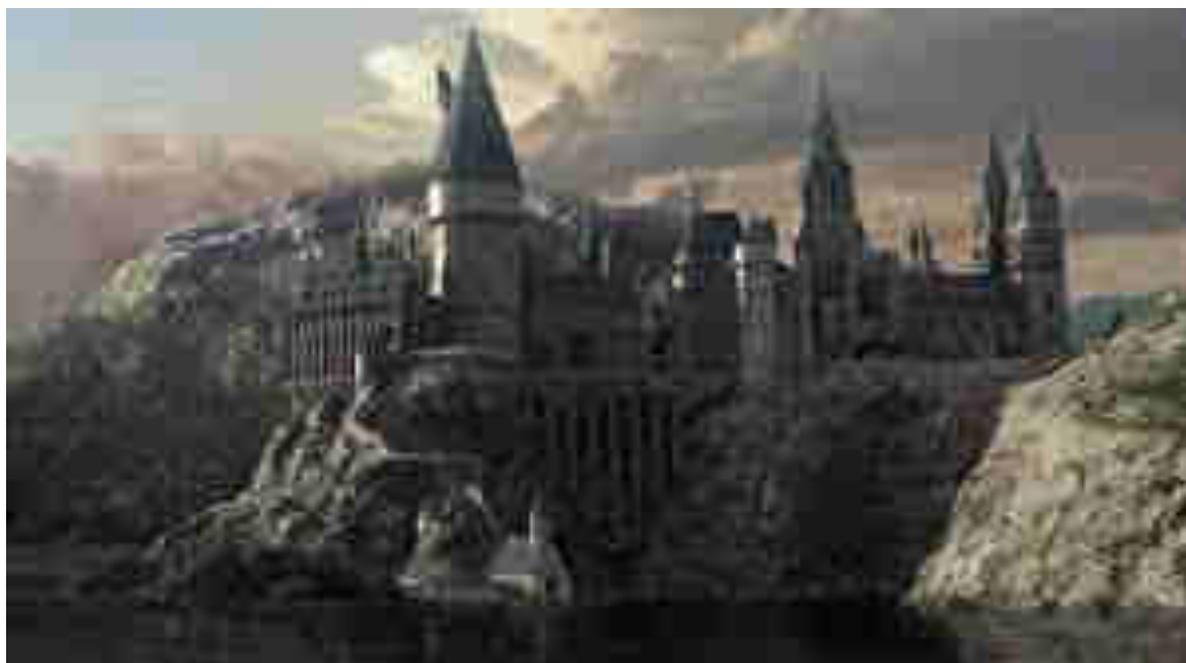
Entretiens	GROUPE SOS ?			PARTENARIATS PROTECTION DE L'ENFANCE		
	GROUPE SOS ?	ANALYSE	THEME	PARTENARIATS ?	ANALYSE	THEME
PPE6				j'avais commémncé à construire un partenariat avec l'ancien chef de serice		PAS OK DEHORS
PPE7				on a de bonnes relations partenariales		OK DEDANS

ANNEXE 9 – Le Logo originel avant fusion



Source : Projet d'Etablissement

ANNEXE 10 – Le Château de Poudlard



Source : Google Images

ANNEXE 11 – L'animal fantastique : le Zouwu



Source : Google Images

ANNEXE 13 – Les Logos du Groupe SOS Jeunesse

✓ Depuis juillet 2022

GroupeSOS
Jeunesse

✓ Avant juillet 2022:



Foyer Oberholz