



GEPSO

**GROUPE NATIONAL DES ÉTABLISSEMENTS
PUBLICS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX**

La volonté de la création d'un groupe de travail communication au sein de la commission protection de l'enfant du GEPSO naît à la suite de la diffusion en janvier 2019 du reportage « Enfants placés, les sacrifiés de la République » tourné dans un foyer d'urgence publique. La situation est rendue encore plus complexe par les équipes en place, marquées par des images, fortement à charge, peuvent mettre à mal un établissement, ainsi que ses professionnels. Elle témoigne d'une difficulté pour les structures d'accueil en protection de l'enfance à appréhender un monde où les médias, les familles et l'ombudsman professionnel jouent de la lumière, les établissements publics demeurent peu entrepreneurs dans leur communication.

Fiches

Reflexes

Pour accompagner les missions de protection de l'enfance dans leur communication

pas toujours bien les ressorts. Leurs missions de service public s'exercent loin des médias et n'ont nul besoin de publicité pour s'accomplir. Pourtant, les récentes médiatisations ont montré qu'en confiant la responsabilité de leur communication à d'autres acteurs, l'image renvoyée ne reflétait pas toujours la

Dans la même collection

Fiche n°1

Cadre juridique du droit de la presse et de la communication

https://www.gepso.fr/static/uploads/2023/01/GEPSO-Fiches-reflexe-n°1_20221123-1.pdf

Fiche n°2

Sens et stratégie de communication

<https://www.gepso.fr/static/uploads/2024/03/Fiche-reflexe-2-19032024-1.pdf>

Fiche n°3

Boîte à outils communication (à venir)

A venir en 2024

Fiche n°4

Communication de crise (à venir)

A venir en 2024

Introduction



LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

La volonté de la création d'un groupe de travail communication au sein de la commission protection de l'enfant du GEPSO naît à la suite de la diffusion en janvier 2019 du reportage « Enfants placés, les sacrifiés de la République » tourné dans plusieurs établissements de protection de l'enfance, dont certains publics. La situation rencontrée par les équipes en place montre combien des images, fortement à charge, peuvent mettre à mal un établissement, ainsi que ses professionnels. Elle témoigne d'une difficulté pour les structures d'accueil en protection de l'enfance, à appréhender leur image dans les médias.

Plus familiers de l'ombre du secret professionnel que de la lumière, les établissements publics demeurent peu entreprenants dans leur communication. Il faut dire qu'ils n'en maîtrisent pas toujours bien les ressorts. Leurs missions de service public s'exercent loin des médias et n'ont nul besoin de publicité pour s'accomplir.

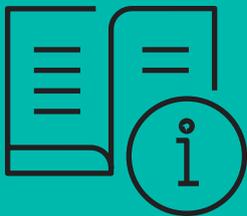
Pourtant, les récentes médiatisations ont montré qu'en confiant la responsabilité de leur communication à d'autres acteurs, l'image renvoyée ne reflétait pas toujours la réalité des actions dans leur complexité, dans leur profonde humanité et aussi leurs limites. De fait, les missions de protection de l'enfance souffrent d'un manque d'information, qui se traduit souvent par de la désinformation... De plus, ces structures peuvent apparaître, comme peu transparentes à l'époque même où la lisibilité des politiques publiques se positionne comme essentielle au sein de la société civile. Il est donc temps d'ouvrir les portes des établissements !

Le pari du GESPO est alors de considérer la défiance de ses structures vis-à-vis de l'exercice de communication comme liée au manque de connaissances des acteurs de protection de l'enfance dans ce domaine mais aussi à l'inexistence d'une méthodologie adaptée à la spécificité de l'accompagnement d'enfants protégés. Ces fiches réflexes sont destinées à combler un vide technique. Le GESPO espère que ce support permettra à ses établissements adhérents d'oser valoriser et expliquer les missions d'un secteur trop méconnu.



MÉTHODOLOGIE

Ce travail est issu de la collaboration de professionnels administratifs, médico-psychologiques et socio-éducatifs issus d'établissements de protection de l'enfance publics, exerçant partout à travers la France. Pour vous aiguiller dans les actions à développer, ils se sont appuyés sur des experts dans chacun des domaines abordés.



MODE D'EMPLOI

L'objectif de ces fiches réflexes est de rendre les établissements, ainsi que leurs professionnels, acteurs de leur communication.

Ces fiches réflexes sont constituées comme un guide permettant à chaque établissement de piocher dans les différents domaines utiles selon les besoins identifiés. Elles reprennent des actions de communication adaptées aux missions des établissements de protection de l'enfance, à destination de leurs partenaires et plus globalement de tous ceux qui les côtoient.

Ces recommandations peuvent être utilisées en un seul bloc ou séparément.

Elles seront publiées régulièrement avant de former un livrable complet.



**Ces fiches seront
alimentées de vos retours et
témoignages.**

Partage d'expériences?

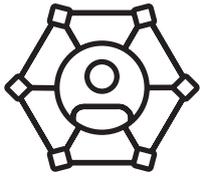
communication@gepso.com

Sens et stratégie de communication

1. Le thème.....	6
2. Besoins identifiés.....	6
3. Objectifs recherchés.....	6
4. Prérequis nécessaires.....	6
5. Pourquoi développer sa stratégie de communication ?	7
6. Recommandations et retours d'expérience.....	8
7. Outils proposés	15

REMERCIEMENTS

Aujourd'hui plus que jamais, les enjeux de communication en protection de l'enfance sont cruciaux. Conscient de cet état des lieux, le GEPSO a souhaité apporter les outils nécessaires aux établissements de protection de l'enfance pour se saisir pleinement de leur communication, et ce, de la façon la plus accessible qui soit. Cette deuxième fiche est donc l'aboutissement de longs mois de travail. Nous l'avons voulue complète, mais compréhensible, peu importe votre avancée et vos connaissances en matière de communication. Un grand merci à Claude Basset, « Manager de Transition en ESSMS - conseil et formateur en communication(s) : la fiche proposée aujourd'hui est principalement le fruit d'une interview réalisée auprès de lui. Enfin, merci à Caroline Gélín, créatrice du Code Com', pour son approche et ses méthodologies qui ont pu nourrir nos réflexions.



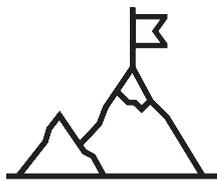
1. THÈME

Le sens et les étapes clés nécessaires à la réflexion et mise en place d'une stratégie de communication.



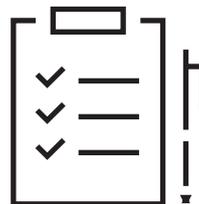
2. BESOINS IDENTIFIÉS

Comprendre l'intérêt d'une stratégie de communication pour s'en saisir afin de la développer et de l'adapter au sein de son propre établissement.



3. OBJECTIFS RECHERCHÉS

- Comprendre le sens d'une stratégie de communication
- Connaître les étapes clés qui la compose
- Diminuer les appréhensions et idées reçues à l'égard de la communication en protection de l'enfance



4. PRÉREQUIS NÉCESSAIRES

Fiche socle, peut s'utiliser sans notion de communication préalable



I. POURQUOI DÉVELOPPER SA STRATÉGIE DE COMMUNICATION ?

Comme nous avons pu le constater et le souligner en introduction de ce kit, la communication est une fonction essentielle dans nos établissements. Face aux enjeux actuels de visibilité, de connaissance, d'attractivité et de recrutement que connaît notre secteur, nous avons tout intérêt à soigner notre communication. Bien loin d'être une fonction à part, ou une discipline isolée, la communication est en effet une fonction transversale qui peut bénéficier à toute l'organisation, tant en interne qu'en externe.

Du fait du lien qu'elle implique entre les différentes parties prenantes, l'interne et l'externe, elle permet d'établir une relation de confiance sur le long terme, et de travailler à une identité en tant qu'institution, mais aussi à sa marque employeur. En effet, toute structure peut connaître un jour des problèmes d'image, de réputation, d'attractivité. Il faut alors être en mesure de rebondir, et de redonner confiance à ses publics. C'est là qu'intervient la communication, pour établir ou mettre en lumière cette relation de confiance sur laquelle s'appuyer. Vous l'aurez compris, il ne s'agit pas en protection de l'enfance de répondre à des objectifs chiffrés, bien-sûr, mais bel et bien de construire une « image de marque », une image d'établissement, d'institution. On parle alors de communication corporate, en référence à la communication d'entreprise, dont les principes peuvent s'appliquer dans notre secteur en s'appuyant sur les missions, valeurs et l'éthique de chaque établissement.

Cette communication dite "corporate", beaucoup tentent de la mettre à profit. En pleine transition digitale, les canaux de communication ont beaucoup évolué. De plus en plus de structures communiquent (c'est ce que nous verrons d'ailleurs avec la fiche numéro 3). Aujourd'hui, il y a un réel enjeu à communiquer pour être mieux compris et s'assurer de la fidélité entre l'image qu'ont les personnes accompagnées, les partenaires, le public et celle que nous souhaitons véhiculer dans notre projet d'établissement et nos actions quotidiennes. Pour s'assurer de cet alignement, on ne peut donc pas faire l'impasse sur la communication.

En clair, développer et mettre en place sa stratégie de communication est un travail qui demande méthodologie, rigueur et engagement, mais dont les bénéfices à tirer sont majeurs. En s'y attelant consciencieusement, en s'appuyant sur nos richesses existantes et en engageant nos équipes, directions, les personnes accompagnées, les familles, la communication peut réellement contribuer à faire rayonner nos établissements, et ainsi combler le manque de connaissance réel aujourd'hui du grand public à l'égard du secteur de la protection de l'enfance.



II. RECOMMANDATIONS ET RETOURS D'EXPERIENCE



Interview Claude Basset, Manager de Transition en ESSMS - conseil et formateur en communication(s)

<https://www.linkedin.com/in/bassetclaude>

1. Pourquoi parler de « stratégie de communication » pour nos établissements ?

« Stratégie », c'est un mot qui attire l'attention. Une stratégie ne naît pas du jour au lendemain. Elle naît d'une analyse préalable et d'observations sur le fonctionnement de la communication au sein de l'organisation.

Repenser sa communication, c'est déjà en soi organiser sa pensée :

- Comment est, à ce jour, pensée la communication dans l'organisation ?
- Y'a-t-il un alignement de l'approche de la communication avec ce qu'est l'organisation (son essence, sa mission, sa vocation...) ?
- Quelle est son image ; de marque ? Sa marque employeur, bien sûr, mais pas seulement. L'image se travaille à toutes les strates, à tous les niveaux de l'organisation, depuis l'accompagnement des personnes jusqu'au management ainsi que dans les choix de développement (ou son recentrage) de son activité.

La communication prend une tournure stratégique quand elle est réfléchie, mesurée et partagée, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la structure, et cela bien avant sa mise en œuvre.

La stratégie prend racine depuis le diagnostic partagé jusqu'à la déclinaison opérationnelle envisagée en fonction des cibles visées.

Quand on parle de stratégie, on pense plan d'actions de communication qui implique différents outils, différents types de supports et modalités. Cela comporte à la fois les médias relationnels (les outils de la loi 2022, comme le livret d'accueil et les autres outils de communication institutionnelle à l'exemple des brochures), mais aussi les médias interactifs, la communication événementielle, les relations avec la presse.

Toutefois, une stratégie de communication ne se résume pas à des actions. Cela implique aussi des choix stratégiques en termes de ton, de langage, etc. Finalement, on englobe tout cela dans un plan de communication qui se doit d'être cohérent.

C'est ce plan de communication qui va permettre une perception renforcée de l'identité de l'établissement.

Cette identité est un élément souvent évoqué par les différents acteurs de l'organisation. Ce plan de communication vient l'objectiver, affirmer un positionnement, une identité, avec le souci de voir ce marqueur de l'établissement identifié, reconnu et partagé par l'ensemble des acteurs. Il en va de sa notoriété et de sa réputation.

La stratégie se pense dans sa déclinaison opérationnelle

Ainsi, la stratégie se pense dans sa déclinaison opérationnelle, pas seulement dans une vision sublimée ou idyllique.

La congruence appelle un alignement entre communication et actions entreprises. Cela met en énergie. La communication n'est pas un demi-sujet, c'est le sujet. Il faut l'ancrer, l'incarner et la faire vivre au quotidien, dans la posture professionnelle adoptée vis-à-vis des personnes accompagnées.

2. Y a-t-il selon vous une règle d'or/fil rouge en matière de stratégie de communication, un piège/danger à éviter ?

Avant tout : Être clair sur l'intention

La ligne fondamentale est avant tout d'être clair sur l'intention. Par exemple, rappeler la mission de l'organisation, travailler un changement d'image, etc. La stratégie ne doit pas s'écarter de cet objectif général, au risque de paraître « hors-sol ». Elle doit toujours être en lien avec cette intention.

Le premier piège est l'éparpillement, par exemple se saisir de leviers comme la communication sur les réseaux sociaux sans construire au préalable de pensée institutionnelle (quel public, pourquoi, quand, etc). Cela est étroitement lié à la perception que l'on a de la communication. Souvent, sur le terrain, on entend dire : « ça c'est de la com » ce qui a pour effet d'en minimiser l'importance, et a tendance à gommer la dimension organisée et stratégique de la communication.

A mon sens, il s'agit de faire preuve de pédagogie en commençant par expliquer aux administrateurs (si association), aux cadres et aux managers le sens de cette communication. Il faut que chaque acteur, qui sera porteur du message ensuite, se voit expliquer cette stratégie. Il faut penser le « B to B », de professionnel à professionnel pour qu'ensuite du « B to C », de professionnel à la personne accompagnée, il y ait une compréhension globale de l'intention donnée du message.

Le deuxième piège serait le manque d'analyse du comportement des différentes cibles.

Si la communication est pensée de façon uniformisée, voire unilatérale (descendante), on transmet de l'information, il ne s'agit pas de communication. Il faut se mettre à la place de ceux qui reçoivent cette information. Par exemple, lorsque l'on parle à un enfant, on se baisse à la hauteur de son visage pour être

La stratégie se pense dans sa déclinaison opérationnelle

en relation avec lui et ainsi mieux lui passer le message. Dans l'action pédagogique, on adapte sa manière de parler en fonction de celui à qui on s'adresse. L'empathie constitue la base même pour réussir tout type de projet. Dans nos organisations sociales et médico-sociales, il est précieux de repérer et valoriser ce savoir-faire et

donc dupliquer cette méthode pour une construction ajustée de la stratégie de communication qui vous ressemble.

C'est primordial d'adapter notre communication à notre interlocuteur, d'autant qu'il y a un risque de gâchis en temps et argent si on s'investit dans une communication sans ce travail préalable de détermination et de discernement des cibles, et tout le soin pris pour s'y adapter (par exemple avec des éléments de langage accessibles, ajustés, pertinents... pour se faire comprendre).

3. Quelles étapes/conseils préalables pour engager sa stratégie de communication ?

La première étape, c'est de bien se connaître soi-même. S'il est toujours important d'avoir un regard critique à son égard lorsque l'on construit une stratégie de communication, il est d'autant plus important en protection de l'enfance de bien se connaître comme institution : ses valeurs, son histoire, sa culture, ses missions.

Pour cela, on peut s'appuyer sur 2 axes et documents dont disposent nos établissements : le projet d'établissement et le(s) projets de service(s) (en déclinaison du projet associatif dans le cadre d'un établissement associatif).

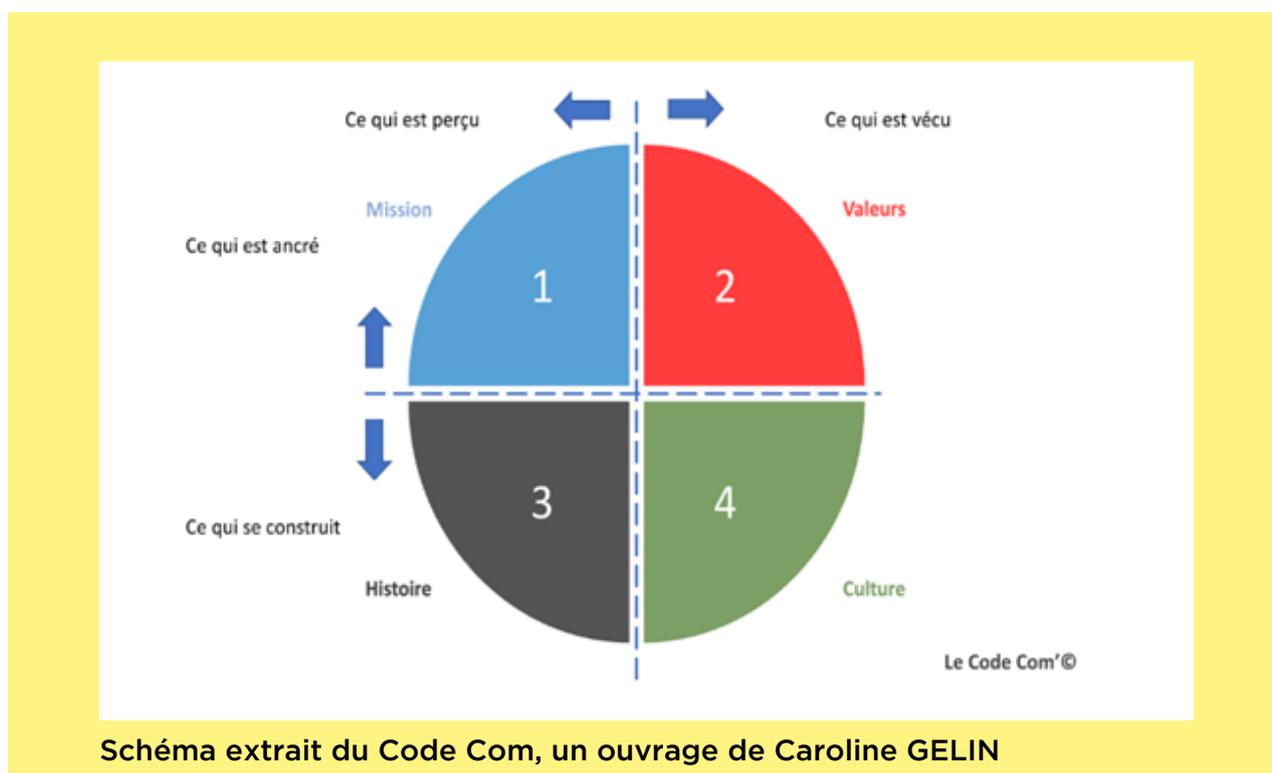


Schéma extrait du Code Com, un ouvrage de Caroline GELIN

L'extrait d'une présentation de Mme Caroline GELIN, créatrice du « Code Com' » illustre cette préalable nécessité. La détermination des ancrages qui font l'identité d'une organisation est fondamentale. Il y a les valeurs, mais il faut également penser comment ces valeurs sont effectives, en apporter des exemples concrets.

Le message doit s'adapter à la cible identifiée

La seconde étape est de cartographier les cibles. Il faut bien distinguer les publics, c'est-à-dire toutes les personnes et groupes de personnes qui peuvent être touchés par le message, et les

cibles, à savoir ceux à qui on décide de s'adresser et qui présentent des caractéristiques communes entre eux. Comme déjà évoqué, le message doit s'adapter à la cible identifiée. Autrement, il y a un risque de se tromper, de passer à côté, alors que les établissements sociaux savent très bien le faire dans leurs pratiques éducatives et pédagogiques.

Ainsi, on distingue en général 3 différentes cibles :

- Des cibles internes : à notre structure, à notre écosystème.
- Des cibles externes : que l'on appelle souvent de façon imprécise le « grand public ».
- Des cibles dites sphères d'influence : c'est l'ensemble des personnes, organisations ou communautés qui ont un impact direct ou indirect sur une personne, une entreprise, une marque ou une organisation donnée. Cette sphère d'influence peut être considérée comme un réseau de relations interconnectées qui exercent une influence sur les opinions, les attitudes et les comportements des individus. Elle peut inclure différents acteurs, tels que des entreprises partenaires ou encore des prestataires. Les collectivités territoriales sont aussi l'une des sphères d'influence des établissements.

Plus globalement, le secteur de la protection de l'enfance est un environnement multi-acteurs. Les cibles, internes comme externes, sont donc nombreuses : personnes accompagnées, instances publiques, élus, Conseil de la vie sociale (CVS), familles, agents, etc.

Bien connaître ses cibles pour adapter au mieux sa communication

C'est ce contexte qui rend d'autant plus important de fait de bien connaître ses cibles pour adapter au mieux sa communication. Par exemple, pour le livret d'accueil, se limite-t-on à un modèle unique pour tous, ou conçoit-on des présentations variables en fonction de notre interlocuteur (partenaires, personnes accueillies, financeurs, etc.) ? Bien évidemment, il peut tout à fait y avoir le même contenu dans le fond, mais simplement une modulation des documents délivrées selon la cible avec différents livrets correspondant aux besoins de chacun.

4. Comment concilier la notion de stratégie de communication et la culture éducative et soignante ?

Si on part d'un profil précis, par exemple dans cette question « les éducateurs », ils sont un vecteur de communication. La cible prioritaire, celle qu'on va réellement chercher à toucher, concerne au premier chef les personnes accompagnées et souvent le grand public. Pour les éducateurs, c'est au travers de leurs actions et de leurs initiatives, qu'il sera possible de les emmener dans cette démarche de communication. En effet, si les outils sont trop « papier glacé », ce n'est pas pour eux. Ce qui va compter et être facteur de réussite dans la stratégie de communication entreprise, c'est le message juste et adapté au travail qu'ils mènent réellement, la justesse du propos est essentielle.

A titre d'exemple, le reportage « Sous leurs ailes », décrit un projet et des interventions quotidiennes sur un lieu de vie relevant de la protection de l'enfance et du handicap. Il s'agit d'une action de communication au caractère poignant. Ce documentaire parle du travail des éducateurs avec justesse, sans misérabilisme, ni idéalisation. Il illustre comment l'accompagnement est donné à voir avec humilité, et pose un regard juste. Le média dans cet exemple n'est pas « une plaquette », mais un document vidéo réalisé depuis une sollicitation presse (France 3 Pays de La Loire) et faisant office de support promotionnel et de ciné-débat sur les alternatives existantes.

Ce n'est pas le seul exemple. Pour les réseaux sociaux, une fois leur utilisation cadrée et régulée, peuvent permettre de donner à voir la créativité des acteurs de l'accompagnement et susciter l'envie de communiquer régulièrement en partant des actions et réalisations des personnes accompagnées elles-mêmes.

Autre exemple, celui d'un ESAT Bordelais qui utilise des dessins de travailleurs pour le packaging des bouteilles de vin qu'ils produisent. Avec une communication corporate "traditionnelle", l'établissement n'aurait pas pu rendre compte des réalisations spécifiques liées au secteur. Leur choix stratégique a donc été de communiquer de manière plus authentique à travers ces productions graphiques réalisée sur des temps d'expression artistique. L'organisation a réussi adroitement à véhiculer une image « haut de gamme » du vin produit auprès du grand public, sans référence dominante au handicap des personnes l'ayant produit.

Améliorer la
réputation d'une
institution

Il s'agit donc, au mieux, d'associer les équipes et les personnes accompagnées pour déterminer les actions de cette démarche globale. Il ne faut pas juste montrer le résultat aux professionnels et les personnes accompagnées, mais considérer ce qu'ils ont à en dire. C'est une méthodologie à entreprendre. Il est tout à fait possible de communiquer de façon audacieuse, innovante en partant d'eux.

En termes de métacommunication, on perçoit l'authenticité du message et de l'activité par la manière même dont la communication est pensée et mise en œuvre. Ainsi, si je communique avec justesse et pertinence sur les missions, l'état d'esprit et la manière de travailler au sein de l'organisation, cela peut, progressivement, donner envie de venir travailler dans cette structure, ou bien améliorer la réputation d'une institution.

5. Quelle stratégie adopter dans la situation des établissements publics dépendant des autorités de contrôle et de tarification ?

Si on part d'un profil précis, par exemple dans cette question « les éducateurs », ils sont un vecteur de communication. La cible prioritaire, celle qu'on va réellement chercher à toucher, concerne au premier chef les personnes accompagnées et souvent le grand public. Pour les éducateurs, c'est au travers de leurs actions et de leurs initiatives, qu'il sera possible de les emmener dans cette démarche de communication. En effet, si les outils sont trop « papier glacé », ce n'est pas pour eux. Ce qui va compter et être facteur de réussite dans la stratégie de communication entreprise, c'est le message juste et adapté au travail qu'ils mènent réellement, la justesse du propos est essentielle.

La situation des établissements publics, dépendant des autorités de contrôle et de tarification, pose la question de l'acceptation et la compréhension de cette stratégie de communication. Il apparaît dans ce contexte multi-acteurs qu'elle n'appartient pas à 100% à l'établissement. Il est essentiel alors, au moment où l'établissement élabore sa stratégie de communication liée aux orientations données, qu'il y ait un comité technique ou copil associant l'autorité de tutelle (le conseil départemental pour les établissements publics) pour qu'ils soient parties prenantes. C'est en les associant au plan de communication qu'ils auront le bon niveau d'information et de participation. Les « lignes éditoriales », pour reprendre des termes journalistiques, et l'intention seront alors mieux comprises. De manière générale, il faut mobiliser les équipes sur cette dynamique de communication, car ils en sont à la fois la matière et les récepteurs.

6. Comment tenir compte de la vulnérabilité et de la minorité du public accompagné dans la construction de notre stratégie de communication ? Par exemple, les reportages diffusés avec caméras cachées respectent le cadre légal, mais les enfants concernés qui ont vu le reportage ont été extrêmement blessés 1.extrêmement blessés de l'image que cela renvoyait et de la confiance qu'ils avaient placée auprès d'éducateurs qui étaient en réalité des journalistes.

Comme le dit l'association « Nous aussi », « rien sur nous sans nous ». Je pense qu'il peut en être de la même manière vis-à-vis des enfants. Il est important de les faire participer à l'action de communication et rendre accessible l'intention qui est la nôtre quand on communique sur ce qui est fait auprès et avec eux.

Concernant la minorité, il faut respecter le cadre légal, mais également être inventif. Il faut travailler sur le sens, plus que l'apparence, avec une communication visuelle plus suggestive.

Dans l'exemple que vous donnez c'est préjudiciable sur la méthode, et non par rapport au cadre légal, comme évoqué dans [la fiche1 portant sur le cadre juridique du droit de la presse et de la communication](#). L'intention du journaliste d'investigation ne peut pas être la même que la vôtre. Il est important de communiquer régulièrement à la presse et repérer/cibler des journalistes conscients du besoin d'informer le public sur les actions entreprises auprès des enfants, tout en comprenant et prenant en compte la réalité de terrain, souvent méconnue.

Toutefois, dans l'hypothèse d'un reportage à charge réalisé en caméra cachée, et donc à l'insu de tous, l'équipe de Direction doit gérer une communication de crise avec authenticité et un sérieux sens des responsabilités. L'équipe éducative doit également en faire un sujet pour continuer à accompagner l'enfant dignement, respectueusement, car ce dernier peut aussi s'être senti lésé, stigmatisé, par cette communication grand public. Reprendre et communiquer sur l'évènement qui vient révéler des dysfonctionnements est indispensable pour agir en mode correctif, aligné sur la mesure des écarts constatés avec ce qui devrait être.

Agir en mode correctif, aligné sur la mesure des écarts

7. Comment trouver un équilibre entre notre charge de travail, le poids d'autres priorités, et l'absence de ressources afin de consacrer du temps à ce volet communication ?

J'essaie de faire comprendre à mes interlocuteurs que le trésor est sous leurs pieds. Il s'agit ensuite d'être assez ingénieux après avoir pris le temps de la réflexion sur ces enjeux de communication à l'interne et l'externe. C'est aussi une question d'agilité qui vient avec le temps. Il y a deux points principaux pour répondre à cette question, un concerne la formation et l'autre, les outils.

Le trésor est sous leurs pieds

La formation est nécessaire pour prendre conscience de ces enjeux. Formation des agents administratifs, des cadres, des décideurs. Il ne s'agit pas nécessairement d'une formation complète, mais de viser les actions qui les concernent. Par exemple, pour un.e secrétaire de direction, il s'agirait d'être formé.e sur la réalisation d'un bulletin interne.

Si Word et Publisher ont été longtemps utilisés à cette fin, ils sont chronophages car peu pratiques pour de la mise en page rapide. Aujourd'hui avec SWAY (une application web permettant de créer et partager des panneaux web, interactifs, des rapports ou encore des présentations), il est possible de réaliser cette newsletter avec un canevas qui peut être dématérialisé, imprimé en papier directement ou envoyé à un imprimeur. Il s'agit d'avoir des réflexes de communication. Le réflexe communiquant via les réseaux sociaux est de plus en plus fréquent, comme l'illustre LinkedIn pour les réseaux professionnels.

Pour autant, elle aura un impact et sera fléchée dans l'objectif d'améliorer la communication interne.

Tout tient dans l'organisation et l'utilisation des outils à disposition

Cela relève du périmètre des Directions pour organiser, niveler la charge et l'inscrire dans le flux. Cela ne doit pas être considéré comme une action en plus, mais bien une action étroitement liée à l'activité. Tout tient dans l'organisation et l'utilisation des outils à disposition et la programmation de la communication. Le plan de communication permet de préciser ce qui est envisagé, planifié. Je détermine les actions, les dates, les durées, ainsi que le caractère interne ou externe de ces dernières. Il suffit d'une réunion dans l'année pour programmer ce que nous souhaitons faire en termes de communication, rattachée à la stratégie adoptée. Il reste alors à cadrer la phase opérationnelle avec les acteurs, les objectifs visés, les résultats attendus, et les canaux de diffusion retenus. Il faut bien noter qu'un plan communication est pensé à court, moyen et long terme. Il est alors possible de se donner des objectifs ambitieux donc pas forcément à court terme.

Ensuite, correspond à ce plan, un calendrier de communication qui ressemble à un calendrier de direction. Il s'agit d'inscrire l'ensemble des actions dans le réel. Par exemple, durant la semaine de développement durable, on pourrait inscrire une action sur cette thématique, ce qui tombe bien puisque nous avons justement évoqué l'idée d'une communication autour de l'environnement. Le rétroplanning est ensuite déroulé en veillant à respecter les délais et la régularité des actions.

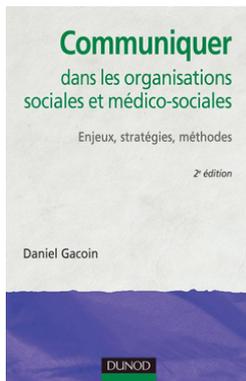
Ce calendrier doit permettre d'anticiper tout ce qui peut l'être, pour une gestion sereine de la communication. Néanmoins, pour tout ce qui n'est pas prévu (par exemple la communication de crise), il faut s'y préparer autant que possible en termes de formation et de réflexe (la fiche 4 portera sur ce sujet).

Enfin, dans les outils, il peut être intéressant à un moment précis d'avoir une commission communication ou un comité dédié qui permet un échange sur ces questions de communication. Une instance sensible à ces questions permet de débattre, d'évaluer, de tester, de suivre les actions, en associant le plus possible les bénéficiaires et les acteurs de proximité.

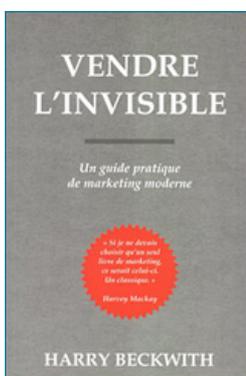
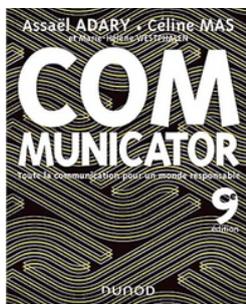


III. OUTILS PROPOSES

Bibliographie, focus "Stratégie de communication" et "Communication interne"



- **Les clefs de la communication**, Jean-Luc RIVIÈRE
- **Communiquer dans les organisations médico-sociales**, Daniel GACOIN
- **Le code com'**, Caroline GELIN
- **Le communicator**, Assaël Adary et Céline Mas
- **Le plan de communication**, Thierry Libaert
- **Vendre l'invisible**, Harry Beckwith



EN SAVOIR PLUS SUR

WWW.GEPSO.FR



GEPSO

GRUPE NATIONAL des ÉTABLISSEMENTS
PUBLICS SOCIAUX et MÉDICO-SOCIAUX