Revue COSSI

N° 8 | 2020
La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées

Valorisation des individus au travail entre injonction stratégique et humanisme

Stratégies d'information-communication interne publique dans la structuration d'une intercommunalité

Manon DALBAN-PILON

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/22-valorisation-des-individus-au-travail-entre-injonction-strategique-et-humanisme
DOI : numerev_1570
Date de publication : 20/07/2020

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : DALBAN-PILON, M. (2020) Valorisation des individus au travail entre injonction stratégique et humanisme. *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1570

Cet article a pour objet d’observer les pratiques et stratégies d’information-communication interne dans une intercommunalité aux vues des changements que ces organisations subissent. Il s’agira d’observer la place de la valorisation de l’individu dans les stratégies d’information-communication à destination du personnel, selon les phases de l’organisation, son contexte et les acteurs en charge de celles-ci. Pour illustrer le propos, une étude a été réalisée au sein d’une métropole française. Ce travail nous permet de mettre en avant les spécificités de l’information-communication interne des collectivités territoriales ainsi que les facteurs qui gravitent autour de la valorisation de l’individu au travail dans une organisation publique, notamment les différences de pratiques selon les acteurs stratèges des actions de « communication interne ». Nous présentons une étude de cas d’une métropole française qui observe les pratiques d’information-communication interne en son sein sur la période de sa transformation de communauté d’agglomération en métropole (2002-2019).

This paper looks at internal information and communication practices and strategies within a French intercommunal public organisation, structures that are in constant change. We observe a precise practice: the promotion of the individual within internal newspaper. We aim to show how this promotion varies according to organisation’s stages, social context and information and communication stakeholders. We base our results on a study held within a French metropole, that is constituted of a content analysis on the organisation’s internal magazine. This work leads us to show local authorities specific features concerning their internal information and communication strategies, along with factors that influence the promotion of the individual in a public organisation.

Mots-clés :
Reconnaissance, Information-Communication interne, Communication des collectivités territoriales, Valorisation du personnel, Journal interne, Staff development, Internal magazine, Internal communication, Public communication, Public organizations

---

INTRODUCTION

« Portrait métier », « agent double », « portrait d'agent »… la mise en scène de l'individu au travail compose des rubriques incontournables du « journalisme interne » des organisations. En 2016, 69% des organisations publiques interrogées par la coopérative Cap'Com[1] déclaraient avoir comme rubrique régulière de leur périodique interne le « portrait d'un agent » (CapCom & Rigaud, 2016). Au service d'une meilleure connaissance de l'organisation et de la création de lien, les mises en scène de l'individu au travail sont des vecteurs de leur valorisation et de la reconnaissance de leur individualité, deux enjeux reconnus comme facteur de motivation et de « confiance organisationnelle » (Ely, 2015; Vacher & Andonova, 2011). Aujourd'hui, les pratiques pour la valorisation de l'individu se multiplient et se formalisent dans les organisations : événements, expositions, concerts… sans pour autant être intégrées à un cadre théorique qui questionnerait leurs enjeux sous-jacents.

Les pratiques de valorisation de l'individu au travail dans les stratégies de la-dite « communication interne » se rapprochent de la notion d'une « communication humaniste » défendue par certains auteurs. Dans le contexte de la fonction publique, certaines des modalités de valorisation du secteur privé sont impossibles (financière, statutaire…). De plus, le secteur public, et particulièrement les administrations décentralisées, traversent des mutations administratives constantes imposées par les réformes récurrentes du service public, qui déstabilisent les organisations et les invitent à approfondir la question de l'intégration de leurs salariés dans un projet commun. Nous nous questionnons alors sur les éléments de contexte qui poussent les stratèges (Dameron & Torset, 2012) de la « communication interne » dans les collectivités territoriales à déployer des stratégies mettant au cœur du discours et des mises en scène les individus au travail. Plus qu'une stratégie exprimée ou qu'un simple outil, les actions de « communication interne » sont influencées par une multitude de caractéristiques contextuelles et d'influences émanant notamment des multiples stratèges et de leurs incarnations multiples.

Dans le cadre des transformations structurelles de l'organisation et de l'administration des collectivités territoriales, quelle est la place que prend l'humain et la mise en avant des individus au travail et dans quel cadre ? Nous nous intéressons à la temporalité des actions de mise en valeur des individus ainsi qu'au rôle que jouent chacun des niveaux de stratèges dans ces stratégies : élu, dirigeant, manager et expert. Notre article repose sur une observation de trois ans au sein d'une métropole française, durant laquelle le recueil d'un corpus de « publications périodiques internes » sur une période de dix-huit ans (2002-2020) nous a amené à une analyse de contenu au prisme de la valorisation des individus au fil de deux réorganisations (en 2002 et 2014).

Après une présentation du contexte dans lequel se déploient les stratégies de « communication interne » dans les administrations décentralisées que sont les collectivités territoriales, nous présentons notre méthodologie basée sur une analyse de contenu de publications périodiques internes alimentée par des éléments de contexte (documents de travail et entretiens) qui nous permettent de dresser des conclusions quant aux rôles exprimés et induite de la valorisation de l'individu au travail dans les

stratégies de « communication interne » d'une intercommunalité française.

LES STRATÉGIES DE « COMMUNICATION INTERNE » DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

L'exercice des pratiques de « communication interne » dans les collectivités territoriales s'invente depuis les années quatre-vingt-dix dans un contexte à double influence : d'un côté celle des professionnels de la communication, de l'autre celle du service public. La première est issue de la formation des experts, souvent professionnels de la communication avant d'être agents publics[2] (CNFPT, 2017, p. 11; Ollivier-Yaniv, 2013, p. 110), alors que la seconde émane de l'organisation elle-même et de son environnement social et juridique. Dans ce cadre, nous supposons que les stratégies de communication à destination des employés de la collectivité se développent dans des pratiques professionnelles issues du monde privé, qui questionnent la part humaniste des actions de communication interne, tout en s'inscrivant dans des enjeux et un contexte professionnel inhérent au service public décentralisé.

Valorisation de l'humain dans les pratiques de la « communication interne »

Le rôle de la « communication interne » d'une organisation, peut se qualifier par opposition à la « communication externe » (Parrini-Alemanno, 2003, p. 4). Dans notre cas, la « communication externe » se rapproche de la notion de « communication publique », recouvrant la notion d'intérêt général mais aussi parfois de « communication politique », dont l'ambiguïté conceptuelle ne permet pas d'y rattacher pleinement les actions de la communication interne, notamment par la diversité de ses missions. Cette séparation s'applique d'ailleurs dans l'administration avec une séparation des « unités administratives » (nommées services, directions, missions…) en charge de la communication externe ou interne. La distinction première, entre communication interne et externe, est établie par le public auquel elles s'adressent, ou la « cible visée » (D'Almeida & Libaert, 2018, p. 7), respectivement les cibles intrinsèques de l'institution et de son environnement et l'ensemble des salariés de l'organisation. Ensuite, vient la distinction par les objectifs spécifiques poursuivis (Cobut & Donjean, 2015, p. 15; D'Almeida & Libaert, 2018, p. 7). Les diverses typologies s'intéressant à la « communication interne » mettent en avant les notions d'organisation, de gestion, d'image, de sentiment d'appartenance et de diffusion de l'information (Cobut & Donjean, 2015; Duterme, 2002, p. 95; Parrini-Alemanno, 2003). Ces objectifs sont présentés, particulièrement dans les manuels, comme étant pilotés par la « hiérarchie » (Mucchielli, 2002), les « dirigeants », dans une vision descendante et une logique de gouvernance des salariés visant la neutralisation de tout « contre-discours » (Olivesi, 2006, p. 86). Pourtant, les stratégies de la « communication interne

» peuvent viser des notions de cohésion, de sens, voire d'âme (Détrie & Meslin-Broyez, 2001) et de mise en valeur ou de reconnaissance des individus (D'Almeida & Andonova, 2013; Ely, 2015).
En opposition à une vision instrumentalisée des actions de communication interne, des auteurs se sont attachés à défendre une philosophie « humaniste » plaçant l'humain et sa reconnaissance au cœur des stratégies (Batazzi, 2005; Ely, 2015; Mucchielli, 2002). Dans son « utopie de la communication interne », F. Ely, témoin d'une désertification de l'humain dans l'organisation, déplore l'absence, voire le mépris français, d'une « communication humaniste » dans l'organisation (Ely, 2015, p. 211), qui pourrait pourtant provoquer une source d'efficacité basée sur l'autodétermination des salariés (Arnaud, 2008). La reconnaissance et la gratitude seraient un vecteur de l'amplification d'un sentiment d'appartenance mais aussi de motivation (Vacher & Andonova, 2011) : « nommer celui ou celle qui travaille, c'est d'abord lui octroyer une place et donner du sens à son activité » (Vacher & Andonova, 2011). Les actions en faveur de la reconnaissance et de la valorisation de l'individu participeraient donc d'une structuration de la « confiance organisationnelle » (Neveu, 2004, p. 1071).
Ainsi, les actions de « communication interne », par leurs objectifs et cibles, peuvent participer de la création de sens et de l'intégration des salariés dans l'organisation en particulier en période de changement (Paillon, 2011). Pourtant, il paraitrait qu'en situation de « crise », la tendance soit au « durcissement » du ton de la communication interne (Lehnisch, 2013, p. 16) avec une tendance à la centralisation de la circulation de l'information. Si nous pouvons considérer qu'une restructuration soit une crise organisationnelle, nous proposons d'observer les modifications dans les pratiques et stratégies de communication interne visant la reconnaissance et la valorisation des salariés d'une intercommunalité.

Un service public décentralisé déstabilisant

Le secteur public a la caractéristique de rassembler des individus spécifiques. Qualifiés de « fonctionnaires »[3], les agents publics sont généralement des individus constamment déstabilisés (Debar, 2009, p. 758) notamment par les réformes régulières de leur statut et de leurs institutions, en mal de reconnaissance et de légitimité, motivés par le sens de leur travail mais aussi leur autonomie (Karvar & Rouban, 2004) et animés par les valeurs du service public (Rouban, 2009, p. 116) à la fois induites et imposées[4]. La fonction publique territoriale, composée de 34% des agents publics, exerce dans les collectivités territoriales et leurs établissements, des organismes à la libre administration résultant de politiques publiques de décentralisation. D. Bessières et F. Grima associent des caractéristiques organisationnelles à ces administrations décentralisées : la diversité des activités, le principe hiérarchique et la dualité administration-élus (Bessières & Grima, 1999, p. 24). La diversité des activités se vérifie par la multiplicité de compétences exercées et de thématiques traitées dans ces organisations (au nombre de cinquante dans la métropole traitée ici). Le principe hiérarchique est fort dans ces organisations où les circuits décisionnels sont cadrés et soumis à ce principe. Enfin, la dernière caractéristique fait notamment appel aux travaux sur la bureaucratie de M. Weber qui théorise la nécessité d'une séparation du

politique et de l'administration (Weber, 2003).
L'échelon intercommunal, les établissements publics de coopération intercommunale, dudit « millefeuille territorial » français s'institutionnalise depuis une dizaine d'années via de multiples réformes[5] qui engendrent de nécessaires restructurations des organisations. Les intercommunalités ont pour rôle de mutualiser et centraliser certains champs d'action des communes. Divers enjeux en ressortent tels que : assurer un service public performant et fluide dans les transferts de compétences ; installer la légitimité de l'intercommunalité sur un territoire redéfini ; mais aussi s'assurer d'une administration opérationnelle et « efficace ». Dans ce contexte, la question de la motivation et de l'intégration des agents publics dans et pour leur collectivité se pose, d'où l'apparente importance des unités administratives de « communication interne » comme vecteur du contrôle du pouvoir central sur l'ensemble de l'organisation (Bessières & Grima, 1999, p. 31).

La « pratique de la stratégie » révélatrice de tensions professionnelles

D'abord rattachés aux ressources humaines, les unités administratives en charge de la « communication interne » tendent aujourd'hui à s'individualiser comme « mission » auprès des dirigeants, ou à rejoindre les directions en charge de la communication publique (CNFPT, 2017), tout en gardant leur visée « fonctionnelle », c'est-à-dire en charge du bon fonctionnement de l'administration (Bessières & Grima, 1999).
Ces unités, dans des recherches constantes de légitimité (Bessières & Grima, 1999, p. 26), se déploient de plus en plus dans une clientélisation des salariés (De Lavergne & Heïd, 2013). Le CNFPT[6] appuie ce constat en précisant que les fonctions en charge de la communication interne dans les collectivités territoriales ont un rôle stratégique auprès des directions générales via leurs missions qui sont basées sur : l'explicitation des décisions institutionnelles et des projets ; le conseil auprès des autres directions pour l'optimisation de leurs modes de communication ; la contribution à la création de lien entre les services et les agents (CNFPT, 2017, p. 10). Il place cette fonction comme experte de son domaine, et lui retire tout potentiel stratégique. Ces unités administratives, et donc les professionnels de la communication interne des collectivités territoriales, sont aux prises d'injonctions émanant : de l'échelon politique, par le rattachement aux enjeux de communication publique ; des dirigeants, en charge de la structuration et de la rationalisation de la collectivité ; et des salariés, à la recherche de sens et de reconnaissance.
Nous proposons pour appréhender les stratégies de la communication interne dans les collectivités territoriales d'intégrer à la fois le courant de la pratique de la stratégie et le contexte des administrations décentralisées. Le courant de la pratique de la stratégie établit trois catégories de stratèges, en tant que ceux qui font le travail de conception de la stratégie : les dirigeants, les managers et les experts (Dameron & Torset, 2012). Par cette inspiration, F. Lambotte considère le responsable de communication à la fois comme « manager », capable de traduire et s'approprier la stratégie de l'organisation et « expert » en mesure de questionner la dimension communicationnelle et d'influencer

les décideurs (Lambotte, 2016, p. 107). Cependant, pour traiter du service public, nous ajouterons une quatrième catégorie : le politique. Celle-ci permet d'intégrer les élus en tant qu'acteurs de la stratégie, garants d'une cohérence entre le projet politique qu'ils défendent et l'image de la collectivité.

F. Lambotte constate une injonction à être stratège pour les professionnels de la communication dans les organisations (Lambotte, 2016, p. 108). Les unités en charge de la communication interne auraient donc un rôle à jouer dans la stratégie de communication, voire même dans la stratégie organisationnelle. Les objectifs « humanistes », au service du personnel, et stratégiques au service d'une recherche de productivité de la direction entrent en tension et placent ce sujet de la valorisation du personnel au centre d'un potentiel humanisme stratégique. Si la valorisation du personnel est un impératif organisationnel pour la création d'un collectif et la motivation des salariés, en quoi les stratégies de « communication interne publique » supportent-elles cette « mission » et sous quelles impulsions stratégiques ? Dans le contexte de la fonction publique où les leviers de motivation ne peuvent pas se baser sur des éléments de rémunération ou de promotion, nous proposons d'observer les formes que prend la valorisation du personnel dans les publications périodiques internes d'une métropole française. Nous postulons ainsi que les publications seront le reflet de certains choix stratégiques et organisationnels, qui dépendront du positionnement stratégique du service de communication interne et de son contexte.

ENTRE LES LIGNES DES JOURNAUX INTERNES : MÉMOIRE STRATÉGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

La transformation organisationnelle comme contexte d'observation

Pour illustrer nos propos, nous nous basons sur une observation de trois ans au sein d'une intercommunalité française, une métropole. Celle-ci a parcouru de nombreuses transformations structurelles depuis sa création dans les années soixante, en traversant cinq statuts, jusqu'à celui de métropole en 2014[7] qui génère une augmentation de 250% des effectifs entre 2013 et 2019 (Fig. 1). Chaque phase est une transformation organisationnelle par les nouvelles compétences adoptées et l'intégration d'agents publics provenant d'organisations périphériques.

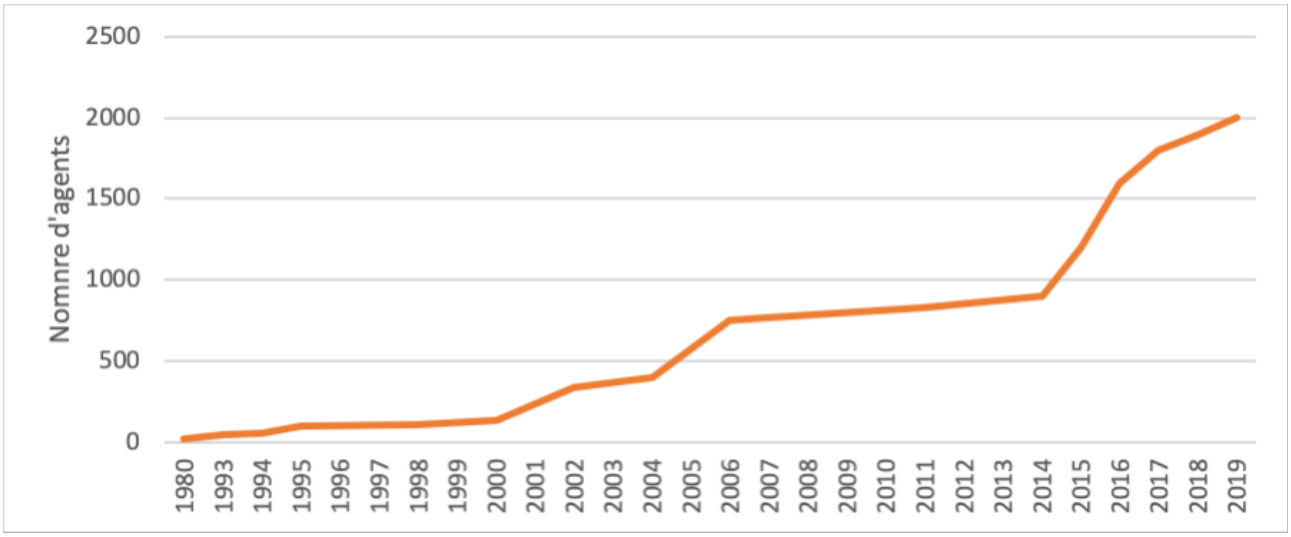


Figure 1 : Évolution des effectifs salariés (en nombre d'individus) dans la métropole étudiée par années et phases de l'étude

Notre travail se concentre sur la période de 2002 à 2019, que nous découpons en trois phases d'évolution de la collectivité basées sur l'agenda politique : la « phase 1 » désignant le mandat de communauté d'agglomération, la « phase 2 » celui de préparation au passage en métropole et la « phase 3 » le mandat d'installation de la métropole. Ces phases nous permettront d'analyser les pratiques d'info-communication à la lumière des contextes organisationnels. La première et la troisième phase se situent dans des phases de chamboulement organisationnel avec un fort taux de recrutement. La deuxième phase, elle, se place comme le mandat de la stabilité en termes de recrutements mais aussi de réorganisations pour se préparer aux futures évolutions. C'est d'ailleurs à cette période que des audits organisationnels sont commandés, qui conseillent en 2011 la création d'un service en charge de la fonction communication interne, justifié par la direction générale de la sorte :

> « La période de construction d'une collectivité c'est aussi la période dans laquelle on a le récit de construction de ces services. [...] Dans cette émergence métropolitaine, le sujet de l'identité, de la parole qui circule, de la vision qui s'échange à l'intérieur de la collectivité, tant pour mettre des mots sur l'identification institutionnelle, les schémas de mise en œuvre des politiques publiques, leur sens et de partager la vision de l'identité de la collectivité qui est aussi son organisation interne, sa cohésion, c'est ce qui fait que le terme de communication interne sonne pour moi à l'heure où on se parle. » Extrait d'entretien - Membre de la direction générale

La valorisation de l'individu dans le journalisme interne

Notre étude se concentre sur une analyse des publications périodiques internes. L.

Morillon présente le « journal de communication interne » comme un dispositif de mémoire de l'organisation, témoin des stratégies et agent des enjeux stratégiques organisationnels (Morillon, 2009). Nous noterons qu'il est aussi un des seuls dispositifs de communication interne qui perdure dans le temps et soit commun à une majorité des organisations : 71% des collectivités territoriales interrogées par une association de professionnels en 2017 déclarent éditer un périodique interne en 2016 (Cap'Com & Rigaud, 2017, p. 9). Nous centrons notre intérêt sur les publications périodiques internes, que nous définissons comme toute publication périodique physique diffusée à l'ensemble du personnel de la collectivité, ne présentant pas une exclusivité thématique. Le « journal interne », ou « magazine interne », nous intéresse pour deux aspects majeurs : comme construction sociale en tant que produit et trace des stratégies organisationnelles (Morillon 2009) et comme objet d'écriture (Cooren, 2010), de mise en récit (D'Almeida, 2001, 2006 in Morillon, 2009) et de matérialisation de la mémoire de l'organisation (Lambert, 1993). Sur la période observée nous avons recensé soixante-seize publications périodiques internes.

Nous nous appuyons sur une analyse de contenu de ces publications périodiques internes réalisée sur deux unités d'échantillonnage (Bonville, 2006, p. 113) : celle de la « publication », et dans un second temps celle de « l'article ». Chacune de ces unités dispose d'un système catégoriel répondant à notre problématique : le premier basé sur des variables extrinsèques (directeur de publication, service pilote…) et des métadonnées structurelles (nombre de pages, type d'articles…) ; le second sur des variables intrinsèques basées sur le contenu et son sens. Pour l'unité d'enregistrement « article » nous avons appliqué un système catégoriel établi de manière inductive à partir de nos hypothèses et de nos observations. Notre analyse de contenu nous a permis d'identifier cinq rubriques dans les publications périodiques internes qui dont le sujet principal est la mise en avant d'un ou plusieurs individus pour leurs attributs (fig. 2).

L'identification et l'extraction de ces articles participant de la valorisation du personnel nous a amené à deux constats. Le premier est l'existence de deux caractères des attributs valorisés : personnel ou professionnel. Le second est une différenciation dans les modes de sélection des individus mis en valeur : entre exhaustivité (par exemple tous les agents promus) et sélectivité (par exemple la mise en scène d'un agent dans son métier), la seconde supposant un accord préalable de l'individu, voire même une coopération. Chaque unité « article » a été catégorisée en fonction de ces éléments ce qui nous a permis d'associer à chaque rubrique leurs caractéristiques. Les formes se distinguent entre « articles », qui présentent une mise en scène de l'individu et une mise en récit de ses attributs, alors que les « encarts » présentent des listes exhaustives sans contenu éditorial.

Rubrique	*Contenus*	*Forme*	Attributs	Sélection
PORTRAIT MÉTIER	*Présentation du métier d'un individu et de ses compétences*	*Articles, visuels*	Professionnels	Sélectif
MOUVEMENTS DE PERSONNELS	*Indication des changements de postes, des nouveaux arrivants…*	*Encarts*	Professionnels	Exhaustif
ACTUALITÉ PROFESSIONNELLE	*Réussite aux concours, promotion, médailles…*	*Encarts*	Professionnels	Exhaustif
PORTRAIT D'AGENT	*Présentation et mise en récit d'une caractéristique personnelle d'un agent*	*Articles*	Personnels	Sélectif
LE CARNET	*Naissances, mariages, décès…*	*Encarts*	Personnels	Exhaustif

Figure 2 : Caractéristiques des rubriques de publications périodiques internes centrées sur l'individu

Des entretiens semi-directifs avec les différents stratèges de la « communication interne » et des entretiens exploratoires auprès de douze agents disposant d'une ancienneté supérieure à vingt ans dans la collectivité viendront compléter cette analyse de contenu. Enfin, un corpus composé de documents de travail sera un apport qualitatif sur les éléments formels exprimés dans la mise en place des stratégies de « communication interne ». La combinaison de ces techniques d'enquête nous permet de mettre en lumière des liens ou divergences entre les discours des stratèges et la façon dont ils se traduisent dans les pratiques.

CORRÉLATIONS DANS LES PRATIQUES DE VALORISATION DE L'INDIVIDU ET LE CONTEXTE STRATÉGIQUE

L'analyse de contenu nous permet de mettre en corrélation des éléments structurels et organisationnels avec la présence de l'individu dans les publications périodiques internes. Les constats principaux qui émanent sont l'influence de la phase organisationnelle et de l'ambiance générale et le rôle des pilotes et stratèges intégrés à la production des stratégies.

Disparition et instrumentalisation de l'individu au rythme de l'évolution organisationnelle

La fréquence d'apparition des unités « articles » centrées sur l'individu (fig. 3), met en corrélation des changements de pratiques avec les différentes phases d'évolution de l'organisation. Une forte régression de ces articles s'observe durant le mandat de

préparation de la métropole (phase 2), malgré un nombre de publications élevé. En 2011, un seul article traitera d'individus nominativement avec le portrait d'un agent, malgré neuf publications.

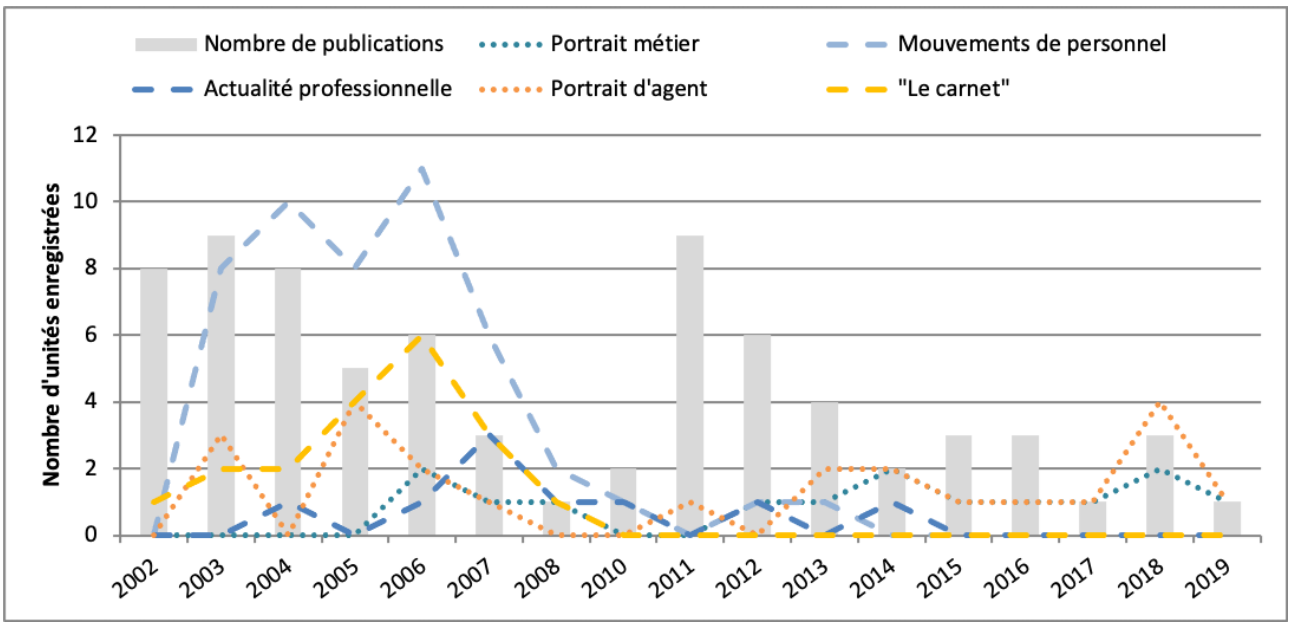


Figure 3 : Nombre d'unités « article » par type et par année sur le nombre d'unité « publication »

Les apparitions d'articles centrés sur l'individu se régularisent à partir de 2015, année du passage en métropole et de la structuration du journal par le service en charge de la communication interne. Cependant, elles se focalisent sur les articles « sélectifs » de mise en récit de métiers ou d'individus. Il y a en douze ans une disparition progressive des articles que nous qualifions d'« exhaustifs », alors qu'ils occupaient une place centrale en phase 1. Ce qui pourrait paraître comme une disparition due à l'évolution sociétale est à mettre en perspective quand 76% des collectivités interrogées par Cap'Com déclarent utiliser la rubrique « mouvements du personnel » de manière régulière dans leurs publications.
Durant la période de transformation, la vocation humaine des publications a laissé la place à un impératif plus « bureaucratique » en se centrant sur le commun et s'éloignant des individualités. Cet effacement progressif de l'individualité des agents et de la mise en avant de leurs actualités professionnelles et personnelles au profit d'informations collectives et pratiques, coïncide avec un sentiment exprimé de perte de lien et de reconnaissance au fur et à mesure de l'évolution de la collectivité dont témoignent huit des douze agents interviewés. Un des entretiens ajoute au sujet des publications internes :

> « Dans le journal y avait la liste de mémoire des promotions, les bébés qui étaient nés, les agents qui étaient décédés. Aujourd'hui, à deux-mille agents, je pense que ça serait incongru et que ça pourrait être inconvenant en plus. » Extrait

d'entretien - Agent administratif de la métropole, arrivé en 1995

Ce postulat de l'effet du nombre d'agents sur les changements communicationnels pourrait se justifier, si nous ne savions pas que certaines autres collectivités du même volume maintiennent cette pratique par exemple du « Carnet » dans leurs publications. Cependant, cela témoigne de l'importance de la connaissance de la collectivité et des dynamiques en son sein, rôle que l'expert en communication joue en évoluant à ce niveau de l'organisation et que les dirigeants ne perçoivent pas forcément.

Complémentarité dans le rôle des catégories de stratèges

Les phases organisationnelles font donc évoluer l'organisation et sa structure, et dans celle-ci les assignations des missions. Ainsi, la réalisation d'un « journal interne » nait à la « direction de la communication », puis est transférée aux « ressources humaines » (phase 1). C'est durant la phase 2, période d'anticipation de potentielles crises organisationnelles, qu'elle est rattachée à l'échelon de la « direction générale des services ». Ce n'est donc plus aux experts de produire le discours de communication interne, mais directement aux dirigeants. Ce n'est qu'ensuite, qu'un service en charge de la communication interne est formalisé et qu'il prend en charge les publications internes sous la hiérarchie d'une direction générale. A la création de ce service en 2012, une feuille de route définit ses objectifs : « rendre l'organisation plus lisible de manière à ce que chaque agent retrouve le sens de sa mission », « accueillir les nouveaux agents en leur ouvrant la porte et en leur donnant « les clefs de la maison » » et « mettre en commun, partager, créer du lien et une « culture commune » participant au décloisonnement et à la transversalité »[8]. Ces objectifs montrent la prise de conscience des décideurs d'une perte du sens et de la nécessité de (re)créer du lien dans l'organisation, problème qu'ils confient à des experts.

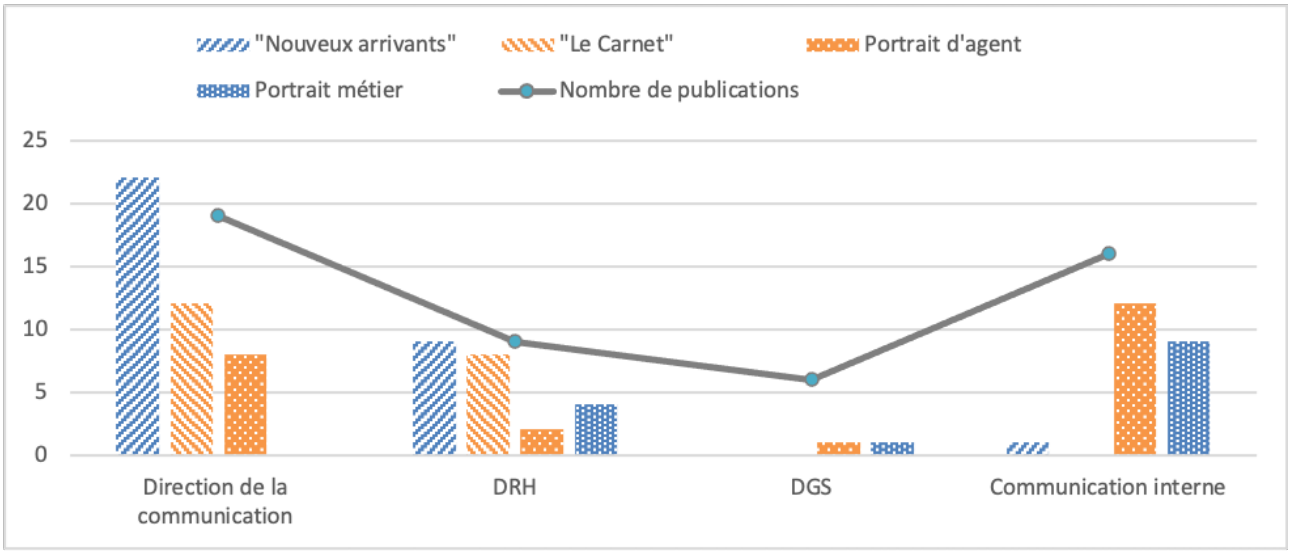


Figure 4 : Nombre d'« articles » centrés sur l'individu selon leur rubrique et leur auteur par rapport au nombre de publications total

En observant les rubriques centrées sur l'individu sous l'angle de leur « pilote » (fig. 4), nous constatons une disparition de leur édition sous le pilotage de la direction générale des services. Au contraire, laissée à la catégorie des experts (ressources humaines et communication), l'individu ressurgit. Cela nous mène au constat d'une certaine autonomie des experts et donc de leur capital stratégique, ce qui est appuyé par ces extraits d'entretiens :

> « Notre travail c'est plutôt dans la confiance, mais c'est aussi parce qu'il y a pas de vision de com interne au-dessus… » Extrait d'entretien - Professionnel de la communication interne
> « Je pense que ça [la communication interne] a été traité d'une manière secondaire, par moi mais par nous tous » Extrait d'entretien - Elu

Chaque acteur fait donc preuve de ses stratégies, la direction de la communication dont l'activité d'information-communication interne n'est pas centrale se centrait sur des articles « exhaustifs » ne nécessitant pas de travail éditorial, et ainsi gardait l'activité de rédaction pour la mise en avant de l'action publique de la collectivité. La direction des ressources humaines, dont la thématique de travail est justement les agents, a donné une place conséquente à la valorisation des individus, au contraire la direction générale, dont la mission est d'ordonner les stratégies de l'organisation, a mis de côté l'individu. Enfin, le service en charge de la « communication interne » a, lui, compilé objectifs stratégiques et « humanistes » en proposant des articles de valorisation des individus sur le mode de la sélection d'agents « exemplaires ». Il traite la mise en récit de l'organisation par le prisme de l'humain, en valorisant un faible effectif d'individus tout en y injectant du sens. Ces différences notables de pratiques entre les différents acteurs en charge des actions de la communication interne rappellent l'importance du rôle des différentes catégories de stratèges et de leurs interactions.

Au-delà de la valorisation : instrumentalisation de l'individu

La seule présence d'articles « sélectifs » pose la question de la représentativité des individus et des objectifs stratégiques, s'il y en a, derrière la publication des articles de type portrait métier et portrait d'agent. En effet, aujourd'hui seuls rescapés des rubriques de valorisation des individus, ils demandent un acte de sélection des individus. Ce mode favorise la mise en scène d'individus que l'on pourrait qualifier « d'inspirants », socialement et professionnellement. Nous voyons ici un moyen de mettre en avant des agents « exemplaires », plus que de participer à leur reconnaissance dans une visée humaniste.
En observant la filière professionnelle des individus présentés en phase 3, nous notons que quand les portraits métier mettent majoritairement en scène les professions de filières « techniques » (9 sur 10), les portraits d'agents eux, présentent une majorité d'agents de la filière administrative (8 sur 10). Ce constat nous amène à deux suppositions, la première relevant des pratiques d'information-communication et des enjeux journalistiques dans lesquels il est plus aisé d'illustrer. La seconde, est celle d'une reproduction, par les auteurs des publications, d'impensés sociétaux. Ceux-ci

réduisent l'identité des professionnels de la filière « technique » à leurs attributs professionnels, alors que les individus de la filière administrative sont présentés via leurs attributs personnels, notamment artistiques et culturels. Ceux qui n'exercent pas un métier « spectaculaire » sont alors exclus d'une valorisation de leur action, de même que ceux dont la vie personnelle n'est pas « originale » n'ont pas une individualité valorisable, alors même que les métiers administratifs sont en recherche de sens, et que les personnalités les plus « effacées » sont celles des métiers techniques. Ces pratiques en apparence valorisantes participeraient finalement d'une mise en compétitivité et d'une normalisation par la valorisation des individus « exemplaires ».

CONCLUSION

Ce travail, loin de démontrer avec exhaustivité des dynamiques existantes et généralisables à tout un champ étant donné son terrain restreint, propose une méthodologie d'observation de dynamiques organisationnelles par le biais d'un dispositif d'info-communication. Nous avons pu montrer comment les stratégies d'information-communication interne mettant au centre l'individu, sont influencées par différents facteurs d'influence, notamment la phase organisationnelle, les pilotes, mais aussi le climat social de l'organisation. Les périodes de changement témoignent bien de cette pratique « insécurisante et paralysante » (Lehnisch, 2013, p. 16) durant laquelle la priorité est donnée à l'information stratégique et pratique et met de côté la dimension humaine, et aussi d'une tendance à rattacher l'origine de la parole à la direction générale plutôt qu'à un porte-parole.

Il apparaît que l'institutionnalisation d'unités administratives en charge de la « communication interne » apportent une cohérence plus globale dans les stratégies déployées, ainsi qu'une régularité de celles-ci. Ce constat témoigne d'une part d'une absence de prise en compte de la visée stratégique de la valorisation des individus dans une organisation par la hiérarchie, d'autre part d'une autonomie des professionnels de la « communication interne ». Il y a donc une importance à instaurer les différentes catégories de stratèges pour la génération de stratégies globales et cohérentes pour l'organisation.

Enfin, en dehors des publications internes, de plus en plus de dispositifs événementiels internes, mettent au premier plan la valorisation du personnel : expositions, concours, spectacles... Sur la base du volontariat, ces dispositifs permettent une réappropriation de l'espace professionnel, avec une valorisation des compétences personnelles plus que professionnelles, compensant l'incapacité légale des organisations publiques d'utiliser une reconnaissance financière ou statutaire. Aussi, de nouvelles formes de valorisation du personnel se constituent sur le territoire, avec des campagnes mettant en avant le personnel auprès de la population. Cependant, ces actions qui mettent en avant des individus au travail et valorisent leurs attributs qu'ils soient personnels ou professionnels, ne participent pas forcément d'une stratégie « humaniste » de reconnaissance de l'individu et peuvent être le résultat de stratégies d'acculturation et d'exemplarisation de ces individus dans un effacement des individualités.

BIBLIOGRAPHIE

Arnaud, S. (2008). Le management humaniste. Revue internationale de psychosociologie, Vol. XIV(34), 207-224.

Batazzi, C. (2005). L'éthique dans la communication interne des dirigeantsâ¯: Entre comportement opportuniste et projet humaniste. In H. Alexis, La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires (ICM - ENT 302; p. 129-152). Editions L'Harmattan.

Bessières, D., & Grima, F. (1999). Quelles légitimités pour les services fonctionnels de la communication et de la formation dans les collectivités localesâ¯? Politiques et management public, 17(4), 23-38.

Bonville, J. de. (2006). L'analyse de contenu des médiasâ¯: De la problématique au traitement statistique. De Boeck.

CapCom, & Rigaud, D. (2016). La presse interne des collectivités et organismes publics. Enquête Cap'Com. (p. 55). Cap Com. http://www.cap-com.org/la-presse-interne-des-collectivites-publiques

Cap'Com, & Rigaud, D. (2017). Etudeâ¯: Les intranets du secteur public. https://www.cap-com.org/les-intranets-du-secteur-public

CNFPT. (2017). La communication publique territoriale (30/03/2020; Etude métiers No 1; Etude sectorielle, p. 16). CNFPT. http://www.cnfpt.fr/s-informer/etudes/etude-communication-publique-territoriale/national

Cobut, E., & Donjean, C. (2015). La communication interne (2e éd.). Edipro.

Cooren, F. (2010). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. Études de communication. langages, information, médiations, 34, 23-40. https://doi.org/10.4000/edc.1891

D'Almeida, N., & Andonova, Y. (2013). La communication des organisations. In S. Olivesi, Sciences de l'information et de la communicationâ¯: Objets, savoirs, discipline (2e éd., p. 137-154). Presses universitaires de Grenoble; BU ICM.

D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). La communication interne des entreprises (8e éd.). Dunod.

Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques. Revue francaise de gestion, N° 223(4), 27-41.

De Lavergne, C., & Heïd, M.-C. (2013). Usages et représentations des dispositifs en contexte professionnel. In V. Clavier & C. Paganelli, L'information professionnelle (p. 151-174). Hermès scienceâ¯: Lavoisier.

Debar, A. (2009). La gestion des hommes dans l'administration territoriale de l'Etatâ¯: Entre bricolage gestionnaire et travail sur le sens. Revue francaise d'administration publique, 132(4), 757-770.

Détrie, P., & Meslin-Broyez, C. (2001). La communication interne au service du management. Éditions Liaisons.

Duterme, C. (2002). La communication interne en entrepriseâ¯: L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. De Boeck Université.

Ely, F. (2015). Utopie de la communication interneâ¯: Vers une «â¯maïeutique

managériale de la confianceâ¯» dans l'organisation vertueuse. Communication & Organisation, 47, 197-216.
Karvar, A., & Rouban, L. (2004). Les cadres au travailâ¯: Les nouvelles règles du jeu. La Découverte.
Lambert, J. (1993). La presse d'entreprise (1. éd). Presses Univ. de France.
Lambotte, F. (2016). L'injonction à devenir stratège au sein de l'organisation confrontée à la réalité du terrain. In V. Brulois, M.-È. Carignan, M. D. David, & A. Errecart, Dynamiques de professionnalisation en communicationâ¯: Entre ruptures et continuités, prescription et émancipation (ICM FOR 149; Vol. 4, p. 100-124). Presses Universitaires de Louvain.
Lehnisch, J.-P. (2013). La communication dans l'entreprise (8e éd.). Presses Universitaires de France.
Morillon, L. (2009). Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels. Revue de sémio-linguistique des textes et discours, 28, 33-51.
Mucchielli, A. (2002). La communication interneâ¯: Les clés d'un renouvellement (BUDL - 3eme 302.2 MUCC). A. Colin.
Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelleâ¯: Définition et mesure. Actes du XVe Congrès de l'AGRH, 41. http://anciensvp.free.fr/Neveu_confiance_organisationnelle.pdf
Olivesi, S. (2006). La communication au travailâ¯: Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises (ICM - ENT 365; 2e éd.). Presses Universitaires de Grenoble.
Ollivier-Yaniv, C. (2013). La communication publique Communication d'intérêt général et exercice du pouvoir. In S. Olivesi, Sciences de l'information et de la communicationâ¯: Objets, savoirs, discipline (2e éd., p. 103-118). Presses universitaires de Grenoble; BU ICM.
Paillon, J.-E. (2011). La communication interne au sein des services de l'Etat. Une fonction en quête de reconnaissance. In N. Kaciaf & J.-B. Legavre, Communication interne et changement (p. 141-157). Harmattan.
Parrini-Alemanno, S. (2003). Vers une version de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise. CIFSIC Bucarest 2003. https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000741/document
Rouban, L. (2009). La fonction publique. La Découverte.
Vacher, B., & Andonova, Y. (2011). La reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques. Communication. Information médias théories pratiques, Vol. 28/2. http://journals.openedition.org/communication/1968
Weber, M. (2003). Le savant et le politique. La Découverte.

Notes

[1] Coopérative d'intérêt collectif, réseau de la communication publique et territoriale
[2] « Malgré tout, les collectivités auront tendance à privilégier le recrutement de

professionnels de la communication qui seront ensuite formés à l'environnement territorial. Être dans un processus inverse, à savoir, professionnaliser un agent ou une agente qui possède une bonne culture de l'environnement territorial sur les techniques de communication, apparait moins aisé et moins directement opérationnel. » (CNFPT, 2017, p. 11)

[3] Le terme de fonctionnaire désigne juridiquement les agents titulaires du statut de la fonction publique. Il est donc plus juste de parler d'agents publics pour traiter des individus en poste dans les organisations publiques.

[4] Loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires

[5] Loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation des administrations publiques territoriales et d'affirmation des métropoles, Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 de nouvelle organisation territoriale de la République

[6] Centre national de la fonction publique territoriale

[7] Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

[8] « Feuille de route de la communication interne », document de travail validé par la direction générale, 2012.