La communication interne des collectivités territoriales : entre appui aux ressources humaines et communication territoriale

Manon Élisabeth

▶ **To cite this version:**

Manon Élisabeth. La communication interne des collectivités territoriales : entre appui aux ressources humaines et communication territoriale. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-01923195

HAL Id: dumas-01923195

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01923195

Submitted on 15 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La communication interne des collectivités territoriales : entre appui aux ressources humaines et communication territoriale

Manon Elisabeth
Sous la direction de Mme Isabelle Pailliart

Mémoire de Master 2 Information-Communication, parcours Information-Communication publique et médias, option Métiers de la communication publique

Institut de la communication et des médias
11 avenue du 8 mai 1945 38130 Echirolles

2017-2018

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : ELISABETH PRENOM : Manon

DATE : 30/05/2018 SIGNATURE :

Table des matières

Remerciements 7

TITRE 1 : RAPPORT DE STAGE 8

Introduction 8

Partie 1. La commune de Grenoble : une structure d'accueil spécifique 10

Chapitre 1. Grenoble : une commune centrale dans l'Isère 10

1.1. Une commune centrale historiquement 10

1.2. Le positionnement actuel de la commune de Grenoble 11

Chapitre 2. Grenoble : une collectivité territoriale majoritairement dirigée par Europe écologie les verts (EELV) 12

2.1. Les caractéristiques de la structure d'accueil : une collectivité territoriale 12

2.2. Les politiques menées depuis 2014 13

Partie 2. Le stage au pôle communication interne : une immersion au sein de la Direction communication-événementiel de la Ville de Grenoble 16

Chapitre 1. Une communication interne rattachée au service de la communication 16

1.1. Composition de la Direction communication-événementiel et positionnement au sein de la structure 16

1.2. Organisation en pôle de la Direction communication-événementiel 17

1.3. Compétences de la Direction communication-événementiel 19

Chapitre 2. Le pôle communication interne : un cadre particulier 19

2.1. Des compétences propres au pôle communication interne 19

2.2. Des objectifs définis et à définir 21

2.3. De nombreux rapports avec les structures de décision : entre regard et validation 22

2.4. La vision du pôle communication interne : points positifs et incertitudes 23

Partie 3. Les multiples missions du stage au pôle communication interne 25

Chapitre 1. Des missions diverses : entre autonomie et collaboration 25

1.1. Journalisme et information 25

1.2. Evénementiel 25

1.3. Stratégie de communication 26

1.4. Communication numérique 27

1.5. Etat des lieux 27
Chapitre 2. Des expérimentations professionnelles nouvelles : deux réalisations spécifiques 28
2.1. Le journal Personnel : un long « périple »..... 28
2.2. L'accueil des nouveaux agents : faire preuve d'inventivité face aux imprévus 30
Partie 4. Le bilan primordial du stage au pôle communication interne 32
Chapitre 1. Les résultats de l'expérience professionnelle 32
1.1. Les résultats pour l'organisme d'accueil 32
1.2. Les résultats pour le stagiaire 32
Chapitre 2. Une expérience complémentaire à la formation universitaire servant d'ancrage sur le terrain 33
2.1. Un stage complémentaire à la formation universitaire 33
2.2. Une base pour l'étude sur la communication interne : immersion au sein du terrain d'étude 34
Conclusion du rapport 35
TITRE 2 : MEMOIRE..... 36
Introduction 36
Partie 1. Présentation du contexte général de l'étude : la communication interne des collectivités territoriales 38
Chapitre 1. Le champ de la communication des collectivités territoriales : communication publique ou communication politique ? 38
1.1. La communication publique : l'intérêt général..... 38
1.2. La communication politique : les élus locaux 39
1.3. Une dimension politique dans la communication publique et territoriale 40
Chapitre 2. La communication territoriale et ses spécificités..... 41
2.1. Les collectivités territoriales émettrices de la communication territoriale 41
2.2. Spécificités de la communication territoriale 42
2.3. Des professionnels de la communication territoriale reconnus 43
Chapitre 3. De la communication interne en collectivités territoriales 44
3.1. Une histoire particulière pour un public particulier..... 45
3.2. Un fort attachement au travail et à la collectivité territoriale en tant qu'employeur 45
3.3. Un terrain d'étude à explorer..... 46

Partie 2. Un objet d'étude à construire et à développer 48

Chapitre 1. Définition de la problématique : le questionnement autour de la nature de la communication interne des collectivités territoriales 48

1.1. Positionnement dans l'étude 48

1.2. Le problème : contradiction entre les termes de communication territoriale et communication interne des collectivités territoriales 48

1.3. Elaboration de la problématique : ambivalence de la nature de la communication interne 51

Chapitre 2. Terminologie, hypothèses et méthodologie : un cadrage plus profond de l'étude 51

2.1. Définition des termes de la problématique 51

2.2. Les hypothèses guidant la recherche 55

2.3. Des méthodes à mobiliser 55

Chapitre 3. Méthodologie de recueil et d'analyse des données : une étude empirique 56

3.1. L'enquête quantitative 56

3.2. L'enquête qualitative 57

3.3. Des observations sur le terrain de la communication interne 62

Partie 3. Application de la méthodologie et résultats empiriques 63

Chapitre 1. Analyse de l'enquête quantitative : la vision globale des professionnels sur la communication interne des collectivités territoriales 63

1.1. Objectifs de l'enquête : tenter de définir la vision globale 63

1.2. Les résultats de l'enquête : des statistiques à mettre en avant 64

1.3. Conclusion de l'analyse : une première vision dégagée 74

Chapitre 2. Analyse de l'enquête qualitative : la nature de la communication interne, ambivalente ? 75

2.1. Les objectifs de l'enquête 75

2.2. Les résultats de l'enquête qualitative 75

2.3. Modélisation et conclusion 93

Chapitre 3. La vérification des hypothèses 95

3.1. Une première hypothèse à nuancer 95

3.2. Une seconde hypothèse confirmée 96

3.3. La nature de la communication interne : ambivalente 97
Conclusion générale de l'étude 98
Bibliographie 100
Table des annexes 105

Remerciements

Je tiens en premier à remercier Isabelle Pailliart, ma directrice de mémoire, pour son enseignement et son encadrement. Elle a su me faire confiance dès mon admission au Master 2, jusqu'au mémoire. Sa bienveillance et nos échanges ont permis de rendre cette année universitaire riche intellectuellement, tant sur le plan de l'apprentissage que de la réflexion. Elle a aussi toujours été disponible et compréhensible quant au mémoire. Elle a pu m'orienter dans mes recherches et mes questionnements. *Merci encore.*

Je souhaite aussi remercier l'équipe d'enseignants de l'ICM. Ils ont aussi participé à rendre cette année de Master 2 enrichissante par leurs enseignements et leur écoute. Ils ont aussi su me faire confiance alors que je n'arrivais que pour cette dernière année. *Merci.*

Je remercie aussi les étudiants de la promotion, en particulier Lisa et Louis, sans qui cette année n'aurait pas été la même.

Ensuite, je tenais à remercier la fabuleuse équipe de la Direction communication-événementiel de la Ville de Grenoble, qui a su m'intégrer et me former sur le plan pratique. Ils ont fait de cette expérience professionnelle une aventure humaine. Je tiens tout particulièrement à remercier Marie-Christine, ma tutrice de stage, qui m'a formée, épaulée et qui a pu me faire confiance très rapidement. Je remercie aussi Patricia et Noémie, mes proches collaboratrices de la communication interne durant ces six mois. Merci aussi à toute l'équipe du pôle image et à Isabelle d'avoir participé à rendre cette expérience meilleure. Je remercie aussi les membres de tous les autres pôles de la communication et la direction. *Merci à vous tous.*

Je remercie ma famille, qui m'a soutenue tout au long de mes études. *Merci Maman, merci Mamie.* Je remercie Ophélie, pour sa patience et son écoute durant cette année de Master. Elle a su m'épauler, comme d'habitude. *Merci encore.*

Enfin, je tiens à remercier tous les professionnels qui ont participé à mes enquêtes, et qui ont bien voulu prendre de leur temps précieux pour mes entretiens. *Merci à eux.*

TITRE 1 : RAPPORT DE STAGE

Introduction

« Les agents d'abord, les usagers ensuite »[1] énonce Claude Harter, responsable de la communication interne à la communauté urbaine de Strasbourg. Par ces mots, il pose une distinction entre l'interne, « *les agents* » et l'externe, « *les usagers* ». Cette distinction est primordiale en communication, puisqu'elle met d'un côté en avant la communication à destination des agents (la communication interne), et d'un autre la communication à destination des usagers (la communication externe), dans un cadre public – ici une communauté urbaine. C'est la communication interne dans le secteur public qui guidera cette présente étude, composée d'abord d'un rapport de stage puis d'un mémoire.

Nous avons en effet été recrutés au pôle communication interne de la commune de Grenoble, pour effectuer un stage de six mois au sein du service de la communication, entre janvier et juillet 2018, en tant que chargée de communication et de publication interne. Ce stage a été porté à notre connaissance par une offre reçue via l'Institut de la communication et des médias (ICM). Sous la responsabilité de Marie-Christine Rey, rédactrice en chef du journal interne et chargée de communication et de publication interne, l'immersion au sein de cette structure nous permet d'enrichir notre expérience professionnelle, mais aussi d'adopter une posture réflexive afin de rédiger ce rapport de stage. En effet, l'élaboration du rapport est tirée des tâches effectuées quotidiennement durant le stage, de nos observations, d'échanges avec les professionnels du service de la communication de la mairie de Grenoble, mais aussi d'une mise à distance de notre travail (la réflexivité). Cette expérience nous permet aussi d'étudier un domaine que nous n'avions pas encore approfondi : la communication interne au sein d'une collectivité territoriale, et plus largement dans le secteur public.

Pour ce rapport de stage, il était tout d'abord nécessaire de présenter cette structure d'accueil spécifique qu'est la commune de Grenoble. En effet, il s'agit d'une commune centrale dans l'Isère dirigée par un maire d'Europe écologie les verts (EELV).

Puis, nous nous arrêterons sur l'immersion au sein de la Direction communication-événementiel de la Ville de Grenoble, et aussi plus spécifiquement au sein du pôle communication interne, en montrant l'organisation, la composition, le positionnement et les compétences notamment.

Ensuite, nous développerons les multiples missions effectuées à l'occasion du stage, de manière réflexive.

[1] HARTER Claude *in* « Communication interne : accompagner le changement », *Brief*, n°22, Novembre 2014, p. 18.

Pour terminer ce rapport de stage, nous établirons un bilan primordial de cette immersion, servant de terrain d'étude pour notre réflexion qui sera développée dans un second temps.

Partie 1. La commune de Grenoble : une structure d'accueil spécifique

Dans cette première partie, nous présenterons la structure d'accueil du stage, qui est spécifique. En effet, il s'agira ici de montrer que Grenoble est une commune centrale dans le département de l'Isère. De plus, Grenoble est une collectivité territoriale avec à sa tête un maire d'Europe écologie les verts (EELV).

Chapitre 1. Grenoble : une commune centrale dans l'Isère

Ce premier chapitre est l'occasion de montrer que la commune de Grenoble est une structure d'accueil spécifique, du point de vue historique mais aussi via son positionnement actuel sur le marché. En effet, Grenoble est une commune centrale dans l'Isère.

1.1.Une commune centrale historiquement

L'histoire de Grenoble ne saurait se raconter dans son intégralité dans ce présent rapport de stage. Ainsi, nous avons choisi de nous attarder sur ce qui nous semble le plus pertinent afin de montrer que Grenoble est une commune centrale dans le département de l'Isère, historiquement.

« *Capitale des Alpes du Dauphiné* » (Bloch, 2011) ou « *ancienne capitale du Dauphiné* » (Bloch, 2013) voici les expressions rattachées à Grenoble dans deux ouvrages dirigés par Daniel Bloch. Le Dauphiné est une région historique qui a existé du Saint-Empire romain germanique jusqu'à la Révolution française (Prudhomme, 1886). Grenoble a donc tenu une position centrale à travers les siècles.

Pour notre part, ce qui fait de Grenoble une ville centrale dans l'Isère est son histoire du XXème siècle. « *Parmi les grandes agglomérations françaises, son développement au cours du XXème siècle a été spectaculaire* » (Jean-Louis Quermonne *in* Bloch, 2013), notamment grâce à la houille blanche, une énergie. Daniel Bloch (2011) qualifie ainsi Grenoble de « *capitale industrielle* » de cette énergie. Outre son développement industriel, ce qui a marqué Grenoble au XXème siècle en termes de développement sont les Jeux olympiques d'hiver de 1968 – dont les 50 ans ont été célébrés par la Ville cette année. C'est la municipalité de Hubert Dubedout, figure emblématique de Grenoble, qui a d'ailleurs été en charge de la préparation de ces jeux. Ces derniers ont été un prétexte pour renouveler les équipements collectifs : « *hôtel de ville, gare SNCF, hôtel des Postes, Hôpital-sud, Maison de la Culture, aéroport de Saint-Etienne-de-Saint-Geoirs et autoroutes en direction de Lyon et de Genève* » (Bloch, 2013). Le XXème siècle est donc marqué par un renouvellement urbain. De plus, Grenoble découvre au XXème siècle « *sa vocation (…) de pôle scientifique et universitaire* » (Bloch, 2013), qu'elle semble néanmoins conserver aujourd'hui. Tout ce développement n'aurait pas été possible sans les collectivités territoriales via le financement, note Daniel Bloch (2011).

Au total, Grenoble semble être une commune centrale au niveau de l'Isère, de par son histoire et son grand développement au XXème siècle.

1.2. Le positionnement actuel de la commune de Grenoble

L'histoire montre que Grenoble a été une commune centrale dans l'Isère, mais il faut maintenant voir son positionnement actuel.

Grenoble, commune du département de l'Isère, est classée à la seizième position des communes françaises de plus de 100 000 habitants, en nombre d'habitants, avec une population en 2017 de 160 779 habitants – ce qui fait d'elle la première du département[2]. En termes d'habitants, Grenoble reste donc une commune centrale. Elle est aussi préfecture de département[3], ce qui lui donne une certaine centralité encore. En ce qui concerne la commune de Grenoble, elle se place en tant qu'employeur non négligeable du département, avec 3 895 agents en 2016 (bilan social 2016).

Mais la Ville de Grenoble est aujourd'hui concurrencée, notamment par Grenoble Alpes Métropole depuis sa création en 2015 (article L5217-1 CGCT[4]). La commune de Grenoble a donc transféré certaines de ses compétences à la Métropole[5], et certains services ont été mutualisés comme par exemple l'ensemble des services de la Direction santé prévention et sécurité (*Annexe 1*). Même si la Métropole et la Ville fonctionnent ensemble, la commune perd tout de même sa centralité, notamment pour les usagers du service public et les agents. De plus, Grenoble est fortement concurrencée, cette fois-ci dans la région Auvergne Rhône Alpes par Lyon, une des communes les plus importantes de France aux côtés de Paris et Marseille[6] et qui, de ce fait, bénéficie d'un statut particulier[7]. La Ville de Grenoble ne semble donc plus autant centrale que dans le passé, mais elle reste tout de même une commune centrale pour l'Isère et l'emploi notamment.

La commune de Grenoble détonne cependant des autres collectivités, et c'est ce qui en fait notamment sa spécificité dans l'Isère et dans la France entière. En effet, en 2014, Éric Piolle d'Europe écologie les verts (EELV) est élu maire de Grenoble : c'est la première fois qu'une mairie est remportée par un maire écologiste pour une commune de plus de 100 000 habitants[8].

---

[2] *Les collectivités locales en chiffres,* Collectivités-locales.gouv, 2017. Disponible sur : http://104.199.35.159/index.php/category/10-2017?download=3:les-collectivites-locales-en-chiffres [Consulté en mars 2018]

[3] *Les services de l'Etat en Isère*, Isère.gouv, 2011-2012. Disponible sur : http://www.isere.gouv.fr/ [Consulté en mars 2018]

[4] *Article L5217-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT),* Légifrance, mars 2017. Disponible sur : http://urlz.fr/6Y1n [Consulté en mars 2018]

[5] *Les missions de la Métropole*, La metro, 2018. Disponible sur : https://www.lametro.fr/13-les-missions-de-la-metropole.htm [Consulté en mars 2018]

[6] *Les collectivités locales en chiffres,* Collectivités-locales.gouv, 2017. Disponible sur : http://104.199.35.159/index.php/category/10-2017?download=3:les-collectivites-locales-en-chiffres [Consulté en mars 2018]

[7] Loi n° 82-1169 du 31 décembre 1982 dite « Loi PML », Légifrance, 21 février 2007. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000880033 [Consulté en mars 2018]

[8] *Raz de marée écologiste à Grenoble*, Place Gre'net (Beaudoing Muriel et Turenne Paul), 31 mars 2014. Disponible sur : https://www.placegrenet.fr/2014/03/31/raz-de-maree-ecologiste-grenoble/28737 [Consulté en mars 2018]

Notre structure d'accueil, la commune de Grenoble, reste centrale dans le département, et est spécifique notamment parce que le Maire est écologiste. Ce premier état des lieux nous permet d'entrevoir les enjeux d'un stage en communication interne à la Ville de Grenoble. Pour aller plus loin, nous allons creuser vers les caractéristiques de la commune et ses politiques, ce qui en fait aussi une structure d'accueil spécifique.

Chapitre 2. Grenoble : une collectivité territoriale majoritairement dirigée par Europe écologie les verts (EELV)

Ce second chapitre va nous permettre d'établir les caractéristiques de notre structure d'accueil, une collectivité territoriale avec une politique particulière : il s'agit d'un stage dans un contexte spécifique.

2.1. Les caractéristiques de la structure d'accueil : une collectivité territoriale

Nous avons été recrutés par la commune de Grenoble, comme nous avons pu déjà le dire. Nous nous sommes donc interrogés sur les caractéristiques de cette structure d'accueil, et plus précisément sur la collectivité territoriale.

Les différentes collectivités territoriales se retrouvent dans l'article 72 de la Constitution française[9] : ce sont les « *communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer* ». Nous pouvons aussi y ajouter les intercommunalités[10]. Selon le site *Vie-publique*[11], « *les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public distinctes de l'Etat et bénéficiant à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale* », et qui « *s'administrent librement* ». Nous comprenons donc que ces collectivités sont cruciales en France, puisqu'elles sont autonomes et distinctes de l'Etat et bénéficient de compétences propres. Elles étaient auparavant nommées « *collectivités locales* » selon *Vie-publique*, et jouent donc un rôle au niveau local. Cette réflexion est importante pour notre entrée en tant que stagiaire à la mairie de Grenoble, puisqu'il s'agit d'une collectivité territoriale et plus précisément d'une commune. Cela implique en effet que nous sommes entrés dans une structure avec des caractéristiques définies et particulières : il s'agit d'une structure administrative, publique, ayant un rôle crucial au niveau local.

Cette réflexion est importante aussi pour la communication, objet de notre stage : la communication d'une commune est une communication publique. C'est en effet ce qui nous a été enseigné dans le cadre de notre Master 2 et notamment par Bruno Cohen-Bacrie lors d'un cours sur la communication des

---

[9] *Article 72 de la Constitution française*, Légifrance, 28 mars 2003. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;?idArticle=LEGIARTI000006527579&cidTexte=LEGITEXT000006071194 [Consulté en mars 2018]

[10] *Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 dite « loi NOTRe »*, Légifrance, 8 août 2015. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D6069DA3944453F7A28939D59140D777.tplgfr27s_1?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id [Consulté en mars 2018]

[11] *Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ou collectivité locale ?*, Vie-publique, 5 janvier 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html [Consulté en mars 2018]

collectivités territoriales. Nous retrouvons aussi les collectivités territoriales en tant qu'organisme de la communication publique dans une infographie de *Cap'Com*[12] (*figure 1),* association du réseau de la communication publique et territoriale.

Figure 1. Qu'est-ce que la communication publique ? par Cap'Com[13]

Nous savons que cette communication est spécifique et distincte de la communication d'entreprise – notre formation en Master 2 Information-communication publique et médias le prouvant. En formant des communicants publics, la communication publique affirme d'autant plus son autonomie face à la communication d'entreprise, selon nous.

En identifiant les caractéristiques de notre structure d'accueil, une collectivité territoriale, nous avons pu aussi identifier le domaine de la communication pour notre stage. La commune de Grenoble est d'autant plus spécifique qu'elle mène des politiques propres à la structure, en lien avec l'orientation politique du maire à la tête de la commune.

2.2. Les politiques menées depuis 2014

Les élections municipales de 2014 ont été remportées par la liste « Grenoble une ville pour tous », avec à sa tête Eric Piolle[14], élu alors Maire de Grenoble. Il est écologiste, adhérant au parti politique Europe écologie les verts (EELV)[15]. Les politiques de la Ville de Grenoble, notre structure de stage, sont donc marquées par l'écologie.

Les politiques de la commune de Grenoble sont aisément identifiables, puisqu'elles sont inscrites dans les rubriques du site *Grenoble.fr*, dans sa partie « *Vie municipale* »[16]. En effet, les politiques menées depuis 2014 par la mairie de Grenoble sont déclinées en cinq axes principaux : « *ville durable* », « *ville*

[12] *Qu'est-ce que la communication publique ?*, Cap'Com, 2018. Disponible sur : http://www.cap-com.org/quest-ce-que-la-communication-publique [Consulté en mars 2018]
[13] *Infographie « Qu'est-ce que la communication publique ? »*, Cap'Com, 2018. Disponible sur : http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/Infographie-CapCom-Publique_0.pdf [Consulté en mars 2018]
[14] *Résultats des élections municipales et communautaires*, Intérieur.gouv, 2014. Disponible sur : https://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Municipales/elecresult__MN2014/(path)/MN2014/038/038185.html [Consulté en mars 2018]
[15] *Eric Piolle, Maire de Grenoble*, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/106-eric-piolle-maire-de-grenoble.htm [Consulté en mars 2018]
[16] *Vie municipale*, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/30-vie-municipale.htm [Consulté en mars 2018]

solidaire », « *ville émancipatrice* », « *ville citoyenne* » et « *ville de demain* ». Ces axes sont expliqués sur le site. Nous allons les synthétiser.

Le premier axe, « *ville durable* »[17] définit principalement les projets et les actions qui anticipent l'avenir. Nous y retrouvons principalement les questions d'urbanisme, de cadre de vie, et de grands projets. Ce premier axe s'inscrit effectivement dans l'écologie, notamment avec le terme « *durable* » et dans l'idée de préparer l'avenir. En accord avec cet axe, la municipalité a mis en place le bio dans les cantines, par exemple. Le deuxième axe, « *ville solidaire* »[18] met en place une solidarité vis-à-vis des habitants notamment en lien avec les générations, les inégalités sociales et l'accès aux droits. Ici, le Centre communal d'action sociale (CCAS) est mis en avant. Il s'agit de la partie sociale de l'administration de la Ville. Le CCAS gère par exemple les crèches et les établissements pour les personnes âgées de la Ville. Ensuite, l'axe « *ville émancipatrice* »[19] s'intéresse à l'éducation, la culture, la coopération internationale entre autres choses. En effet, la Ville de Grenoble gère des équipements culturels (Musée de Grenoble, bibliothèques, etc.) ou des évènements culturels (Fête des Tuiles[20] par exemple). Elle possède même la Maison de l'international (*Annexe 1*). Puis, l'axe « *ville citoyenne* »[21] est cruciale pour la Ville de Grenoble. Elle met en avant notamment tout le côté participatif de la citoyenneté, notamment avec le budget participatif qui a pour principe de mettre à disposition un budget pour des projets élus par les citoyens grenoblois[22]. Enfin, l'axe « *ville de demain* »[23] est l'axe le plus marqué par l'écologie et peut englober les précédents axes développés ci-dessus. Il s'agit de la mise en place de grands projets, écologique ou citoyen, dont notamment la transition énergétique.

Connaitre ces axes politiques est crucial pour notre stage puisqu'ils permettent de caractériser aussi la spécificité de la structure d'accueil. Les politiques changent d'une commune à une autre, et l'organisation de l'administration en interne s'en voit impactée aussi. C'est ce que nous montre l'organigramme des services de la ville de Grenoble (*Annexe 1*), notamment avec les trois « départements opérationnels » se nommant comme les axes politiques.

---

[17] Ville durable, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/68-grenoble-ville-durable.htm [Consulté en mars 2018]
[18] *Ville solidaire*, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/47-grenoble-ville-solidaire.htm [Consulté en mars 2018]
[19] *Ville émancipatrice*, Grenoble.fr. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/54-ville-emancipatrice.htm [Consulté en mars 2018]
[20] *Fête des Tuiles*, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/543-fete-des-tuiles.htm [Consulté le 7 juin 2018]
[21] *Ville citoyenne*, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/92-citoyennete.htm [Consulté en mars 2018]
[22] *Budget participatif*, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/552-budget-participatif.htm [consulté en avril 2018]
[23] *Grenoble, Ville de demain*, Ville de demain, 2018. Disponible sur : http://villededemain.grenoble.fr/ [Consulté en mars 2018]

Les politiques de la Ville depuis 2014 sont donc marquées principalement par l'écologie et la participation citoyenne, ce qui en fait aussi une structure spécifique aux côtés d'autres critères énoncés ci-dessus.

Au total, notre structure d'accueil pour le stage, la commune de Grenoble, est spécifique. Il s'agit d'une commune centrale dans le département de l'Isère, ce qui montre son importance. Ensuite, le fait que ce soit une collectivité territoriale la rend spécifique aussi. Il s'agit d'une structure d'accueil publique, mais qui renferme aussi un aspect politique puisque le Maire est élu et décline sa politique sous plusieurs axes – ici écologiques et citoyens. Tous ces aspects rendent le stage spécifique aussi, puisque la communication s'en voient influencée. La structure d'accueil étant présentée de manière globale, il faut maintenant s'intéresser au stage au pôle communication interne.

Partie 2. Le stage au pôle communication interne : une immersion au sein de la Direction communication-événementiel de la Ville de Grenoble

Cette deuxième partie se concentrera sur la Direction communication-événementiel et le pôle communication interne dans lesquels nous avons été intégrés pour le stage. Nous verrons le rattachement de la communication interne au service de la communication, la composition et le positionnement au sein de la mairie de Grenoble, avant de nous concentrer plus spécifiquement sur le cadre particulier du pôle communication interne.

Chapitre 1. Une communication interne rattachée au service de la communication

Ce premier chapitre vise à présenter la composition de la Direction communication- événementiel, dans laquelle se trouve notre service d'accueil (le service communication), son positionnement au sein de la commune, son organisation et ses compétences.

1.1.Composition de la Direction communication-événementiel et positionnement au sein de la structure

La Ville de Grenoble comporte une Direction communication-événementiel dans laquelle s'inscrit le service de la communication où nous effectuons notre stage. Son positionnement et sa composition générale sont à présenter.

La communication et l'événementiel sont rattachés directement à la Direction générale des services (DGS) (*Annexe 1*). Ce rattachement révèle deux choses : la communication relève de la partie administrative de la Ville et tient une place particulière pour la commune. En effet, la DGS, bien que le Directeur général soit sur un emploi fonctionnel, est la partie administrative dans une collectivité territoriale (Mégard, 2012 : 68). De même, le rattachement direct prouve l'importance de la communication au sein de cette collectivité, puisque la DGS est la partie la plus haute dans l'administration. La direction aurait pu aussi être rattachée à la partie politique de la Ville, le Cabinet, comme dans d'autres communes. Il faut tout de même savoir que le Cabinet gère les relations presses, et il existe un conseiller en communication pour les élus. Cela signifierait que la municipalité souhaite faire de la communication une fonction administrative de la collectivité, avec une place particulière en la rattachant à la DGS.

La Direction communication-événementiel comporte deux services : le service de la communication, dans lequel nous avons effectué notre stage, et le service événementiel. Elle comporte une quarantaine d'agents ayant divers statuts (fonctionnaires de catégorie A, B et C, contractuels, pigistes) et métiers, mais aussi des apprentis et des stagiaires de différents niveaux scolaires (BTS, Licence pro, et Master au moment du stage). Cette immersion au sein de la Direction nous a permis alors de découvrir un panel des métiers de la communication dans une commune.

Nous avons montré une première division de la direction en deux services, mais il faut voir plus en détails l'organisation de la Direction communication-événementiel.

1.2.Organisation en pôle de la Direction communication-événementiel

La Direction communication-événementiel de la Ville de Grenoble dans laquelle nous avons effectué notre stage est organisée en deux services comme nous l'avons énoncé. Mais elle est aussi organisée en pôle.

Afin d'expliquer l'organisation de la Direction, nous en avons établi un organigramme (*figure 2*). Les agents étant nombreux à travailler pour la Direction, nous n'avons pas pu y inscrire tous leurs noms. Nous avons donc fait le choix d'inscrire les noms des responsables de chaque partie de l'organigramme, notamment des pôles. Lorsqu'il n'y a pas de nom, cela signifie qu'il n'y a pas de responsable attitré – c'est le cas notamment pour le pôle communication externe.

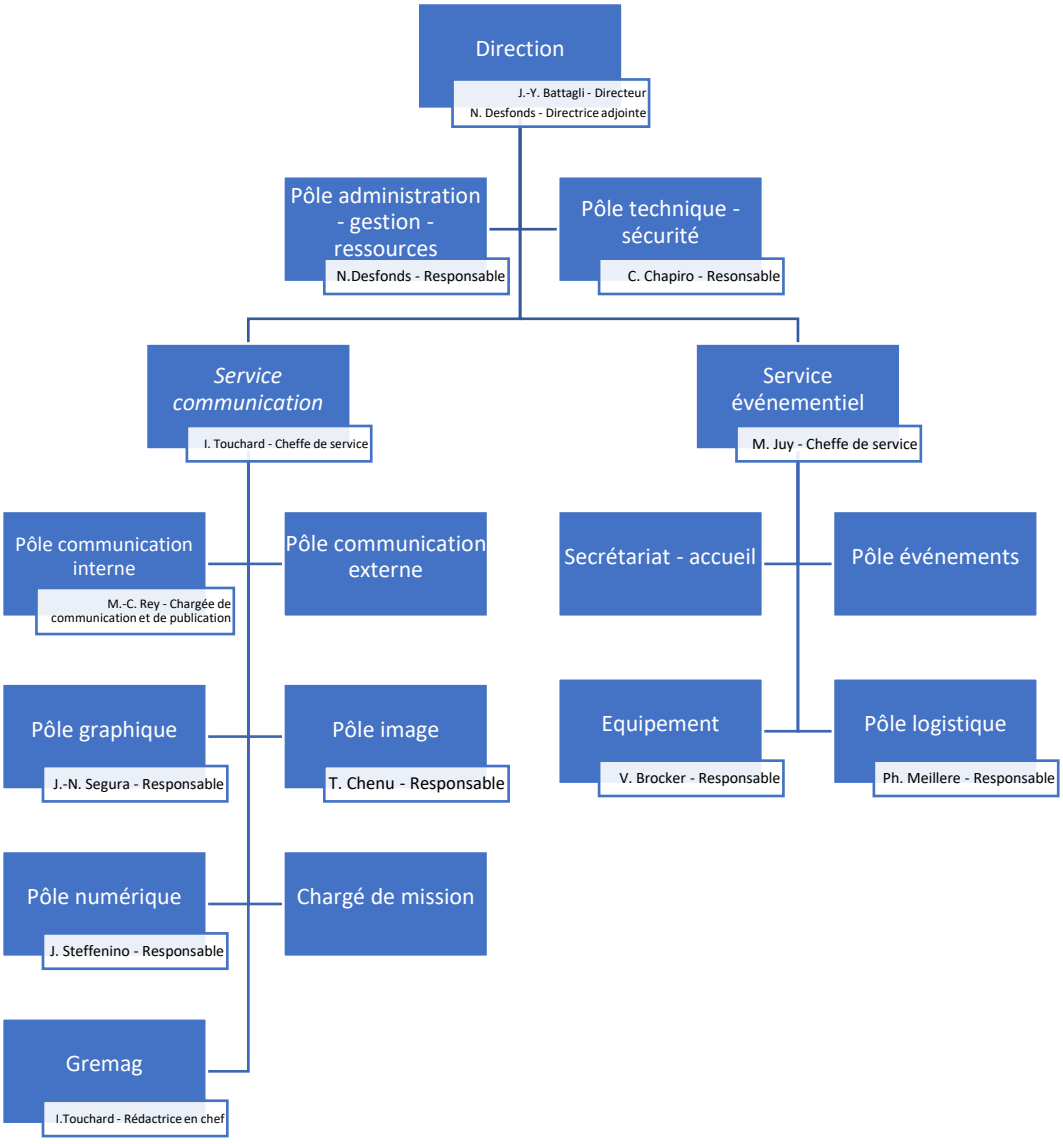


Figure 2. Organigramme de la Direction communication-événementiel de la Ville de Grenoble

Cet organigramme révèle l'organisation en pôle des deux services communication et événementiel, et même de la Direction (pôle administration-gestion-ressources et pôle technique-sécurité). Ces pôles sont spécialisés par domaine et compétences. Par exemple, le pôle image est en charge des photos et des vidéos de la Ville de Grenoble. On y trouve donc des photographes, des vidéastes et une iconographe.

Pour notre part, nous nous situons lors de notre stage au pôle communication interne qui comporte deux agents et une apprentie. Il faut voir l'organisation de notre pôle d'accueil (*figure 3*). Marie-Christine Rey, notre tutrice de stage, assure durant notre présence dans la structure la responsabilité du pôle par intérim. Elle est chargée de communication et de publication et rédactrice en chef du journal interne. Patricia Troussi, webmaster, est en charge de la communication numérique avec la gestion de l'intranet notamment. Et Noémie Dumas est apprentie pour deux ans dans le pôle en tant qu'assistante en communication interne.

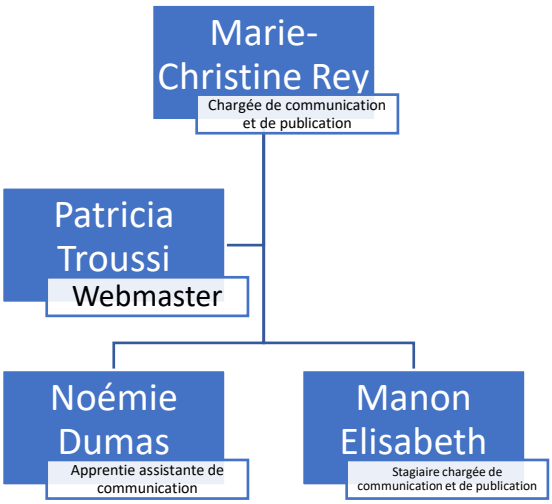


Figure 3. Organigramme du pôle communication interne

En termes de relation au sein du pôle entre les différents acteurs présents sur l'organigramme du pôle communication interne, il ne semble pas y avoir de personne exclue. Chacun a sa place. Marie-Christine Rey semble être la personne qui relie les acteurs, ce qui s'explique par son positionnement dans le pôle. Noémie Dumas semble cependant être la personne la plus éloignée du groupe, mais cela s'explique par le rythme de l'alternance – elle n'est pas présente tous les jours contrairement aux autres acteurs du pôle. Cependant, chacun peut s'exprimer et est pris en compte, peu importe son statut, notamment lors des réunions de pôle qui se tiennent officiellement de manière hebdomadaire et officieusement plusieurs fois par semaine.

Au total, la direction est organisée en deux services et en pôles spécialisés. Cette direction a aussi des compétences particulières, qu'il convient de détailler.

1.3.Compétences de la Direction communication-événementiel

La Direction communication-événementiel a des compétences spécifiques et définies. Nous avons pu avoir un aperçu global de ces compétences dans une fiche de poste produite à l'occasion d'une offre d'emploi au sein de la Direction.

D'une manière générale, la Direction conçoit et met en œuvre l'information municipale mais aussi la communication municipale. Elle est aussi compétente pour l'événementiel. Cela est la partie visible par le public. Mais il y a aussi toute une partie stratégique avec l'élaboration des plans et supports de communication, des manifestations ou des animations externes, au sein de la direction.

Les compétences suivent aussi les pôles que nous avons présentés précédemment, chacun étant spécialisés. Ainsi, les acteurs de la direction gèrent le site web (*Grenoble.fr*), les brochures, les expositions, les réseaux sociaux, les photos, les vidéos, et d'autres supports spécifiques de communication. Selon la fiche de poste, ces derniers éléments visent à participer à « *l'accès des habitants à l'information communale* »[24]. Pour notre stage, ce qui est aussi important c'est que la direction assure la « *cohérence entre communication interne et externe* ». Ce qui implique qu'il y a une concordance, **en principe**, entre les deux communications. Ensuite, le service événementiel comporte un enjeu « *d'animation du territoire* ».

Au total, ces compétences sont tournées vers l'enjeu municipal et sont construites autour des différentes spécialisations des pôles. Le pôle communication interne, dans lequel nous effectuons notre stage, est aussi spécialisé et mérite donc d'être détaillé dans ce rapport.

Chapitre 2. Le pôle communication interne : un cadre particulier

Dans ce second chapitre, nous allons entrer dans le cadre particulier de notre stage : le pôle communication interne. Nous verrons les compétences du pôle, ses objectifs, ses rapports avec les structures de décision ainsi que notre vision de ce pôle.

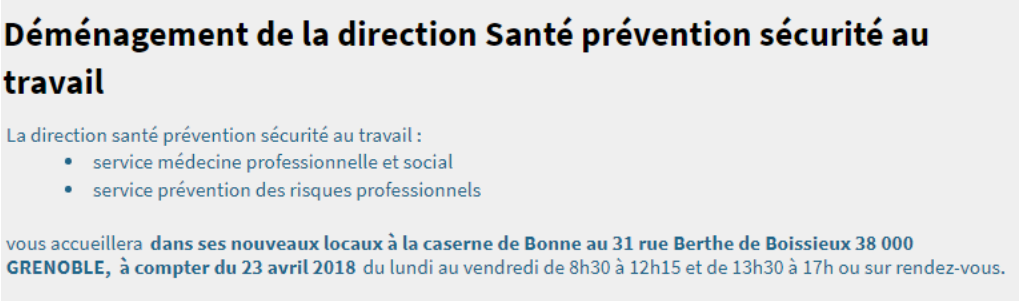
2.1. Des compétences propres au pôle communication interne

Le pôle communication interne dispose de compétences spécifiques. Notre stage s'inscrit dans ce pôle, et donc en partie dans ces compétences. Le pôle comporte des compétences en information, journalisme, et événementiel. Il est par ailleurs en charge de développer son plan de communication dédié à la communication interne.

D'abord, la communication interne à la Ville de Grenoble est compétente pour diffuser des informations via différents supports. Le pôle peut être mandaté par d'autres services pour concevoir des documents d'information, telle qu'une affichette explicative pour le chauffage dans les bureaux, mais

[24] Fiche de poste trouvée sur l'intranet (mars 2018)

aussi pour diffuser des informations via des *newsletters*, des *mails* et l'intranet. Par exemple, le déménagement d'un service peut faire l'objet d'une information publiée sur l'intranet (*figure 4*).



Déménagement de la direction Santé prévention sécurité au travail

La direction santé prévention sécurité au travail :

- service médecine professionnelle et social
- service prévention des risques professionnels

vous accueillera **dans ses nouveaux locaux à la caserne de Bonne au 31 rue Berthe de Boissieux 38 000 GRENOBLE, à compter du 23 avril 2018** du lundi au vendredi de 8h30 à 12h15 et de 13h30 à 17h ou sur rendez-vous.

Figure 4. Information sur le déménagement de deux services - intranet de la Ville de Grenoble (publiée le 09/03/2018)

Ensuite, une grande partie des compétences du pôle communication interne se concentre sur le journalisme. Le journal interne, nommé « *Personnel* », est bimestriel (*figure 5*). Cette partie des compétences est partagée avec d'autres pôles et services, mais aussi avec des acteurs extérieurs à la Ville – des pigistes réguliers. La maquette a été définie par le pôle graphisme, les photos présentes dans le journal sont prises et traitées par le pôle image et le montage de chaque numéro est assuré par le service reprographie. L'écriture des articles est donc partagée entre les agents de la communication interne et des pigistes. Le journal interne reste toutefois une compétence propre au pôle puisqu'il reste orchestré par Marie-Christine Rey, rédactrice en chef, du comité de rédaction à sa livraison.

Figure 5. Une du journal Personnel (journal interne de la Ville de Grenoble) n°141 – Mars et avril 2018

Puis, le pôle est compétent en événementiel. En effet, le pôle organise des événements tout au long de l'année. Des rencontres avec le Maire, avec le Directeur général des services en passant par des événements plus conséquents tels que les vœux aux agents, les journées d'accueil des nouveaux agents, la fête de la musique ou le repas de Noël. Les événements rythment aussi – tout comme le journalisme – le quotidien du pôle.

Ces compétences, bien que similaires aux compétences de la Direction communication-événementiel, restent tout de même spécifiques puisqu'elles se développent en interne. La communication interne, entre information, journalisme et événementiel, comporte même des objectifs propres.

2.2. Des objectifs définis et à définir

Le pôle communication interne a des objectifs propres, qui sont définis pour certains et qui restent à définir pour d'autres. Des changements importants dans la collectivité risquent, de plus, de modifier ces objectifs.

Un plan de communication, appelé à la Ville de Grenoble « plan de service », prend en compte les objectifs propres au pôle communication interne. Nous avons participé à la rédaction de ces objectifs. Tout d'abord il faut continuer à apporter des repères, des points de compréhension, aux agents. Il s'agit d'un objectif qui était déjà mobilisé depuis plusieurs années. Ensuite, les objectifs qui ne sont pas encore validés sont les suivants : améliorer la qualité de vie au travail, partager une culture commune, fédérer les agents entre eux et avec la collectivité. Ces derniers objectifs ne sont pas encore officiels, mais se ressentent déjà. Par exemple, des temps forts, comme la fête de la musique, sont coconstruits avec des agents issus de divers services en concordance avec l'objectif de fédérer les agents entre eux. Nous prenons en compte leurs avis, leurs envies, après confrontations des points de vue, pour la construction d'un événement.

Mais de nouveaux objectifs vont émerger pour plusieurs raisons. Tout d'abord, un nouveau Directeur général des services a été nommé et prendra ses fonctions prochainement. Force de proposition, le DGS pourrait imposer de nouveaux objectifs à la communication interne. De même, le service de la communication, depuis le 1er mai, comporte une cheffe de service qui pourra aussi revoir les objectifs. Mais surtout, une collaboration avec le Cabinet pour redéfinir les objectifs de la Direction communication-événementiel, pour les trois prochaines années, a lieu au moment de notre stage. Etant à la seconde partie du mandat municipal, les projets s'installent et les premiers bilans peuvent être effectués en effet et peuvent influencer la communication. De plus, il est prévu en 2020 l'inauguration d'un second grand pôle administratif, aux côtés de l'Hôtel de Ville, qui nécessite d'accompagner le changement. Cet accompagnement sera aussi un objectif à prendre en compte pour les prochaines années. Tous ces éléments influent sur la communication interne de la Ville, c'est pour cela que les objectifs sont encore à définir.

Nous sommes donc intégrés au pôle communication interne lors d'une période où les objectifs sont difficiles à déceler, car en construction pour l'avenir. La redéfinition des objectifs commence par ailleurs à montrer les structures de décision et leur influence sur le pôle.

2.3. De nombreux rapports avec les structures de décision : entre regard et validation

Le pôle communication interne a de nombreux rapports avec les structures de décision. Ces dernières influent simplement par le regard sur les activités du pôle, mais cela va jusqu'à la validation. Nous avons ainsi identifié quatre structures de décision : le Cabinet, le Directeur général des services (DGS), la Directrice générale adjointe des Ressources humaines (DGA-RH) et enfin le Directeur de la communication-événementiel.

La première structure de décision est le Cabinet du Maire. En effet, le Cabinet a un regard sur les activités de la communication interne, et parfois même un pouvoir d'impulsion et de validation. Entrant dans la seconde partie du mandat, le Cabinet collabore avec la Direction communication-événementiel – comme nous l'avons énoncé précédemment – afin d'établir les grandes lignes du plan de communication pour les prochaines années. Il peut donc s'imposer, par une volonté politique, pour que la communication montre le bilan du début de mandat. Cela influe sur la communication interne aussi. De plus, le Cabinet valide le journal interne, en imposant ou non des corrections. C'est en cela que nous voyons un exemple d'un « regard » sur les activités du pôle. Ensuite, il peut impulser des projets plus concrets, comme récemment la mise en place de « J'accueille le Maire dans mon service » : il s'agit pour le Maire de rencontrer des agents dans leur service, pour découvrir leurs métiers et écouter leurs demandes. La communication interne vient donc dans ce genre de projet en tant que médiateur, pour contacter les agents et s'assurer que tout se déroule dans les meilleures conditions possibles.

Ensuite, le DGS est sans nul doute la plus grande structure de décision identifiée. En effet, le DGS initie, impulse et valide. Il peut en effet proposer (ou même imposer) des objectifs, des projets. Mais surtout, chaque projet établi par le pôle communication interne doit d'abord être soumis au DGS avant d'être mis en place. De même, les sujets du journal interne et des *newsletters* sont validés par le DGS, et des corrections peuvent être imposées avant leur parution. Il y a donc des rapports très fréquents avec cette structure de décision.

Puis, la DGA-RH est une structure de décision assez similaire au DGS, mais dans une moindre mesure. Même si les projets, les sujets du journal et des *newsletters* lui sont proposés, elle ne semble pas avoir la même force de décision sur le pôle que le DGS. Elle a surtout une force de proposition et de validation pour la Lettre RH, qui est dédiée aux ressources humaines. Elle impose cependant des projets. Les ressources humaines sont en lien permanent avec la communication interne.

Enfin, la dernière structure de décision, et la plus évidente pour nous, est le Directeur de la communication-événementiel. S'occupant de la communication et de l'événementiel à la Ville, il est normal qu'il initie, impulse ou valide les projets de la communication interne. Avec deux rendez-vous hebdomadaires – une réunion pour le pôle communication interne et une réunion de direction – le directeur se voit présenter les projets, les journaux, les *newsletters*, etc., leur avancée. L'actuel directeur semble cependant laisser de l'autonomie au pôle, n'imposant que très rarement des projets particuliers,

et n'apportant pas souvent des corrections dans les journaux et newsletters. Il a finalement plus une position de regard sur l'activité du pôle, mais peut tout de même parfois imposer des projets et corriger les projets et écrits en cours.

Il nous paraissait crucial de développer ce point sur les structures de décision afin de montrer que l'activité du pôle communication interne n'est pas autonome et est très surveillée. Cela peut influencer sur la fluidité des activités. Il faut voir alors notre vision sur ce pôle.

2.4. La vision du pôle communication interne : points positifs et incertitudes

Nous allons exposer notre vision sur le pôle communication interne, en voyant les points positifs et les incertitudes. Mais avant, nous allons voir notre vision sur l'ensemble de la Direction communication-événementiel.

Les points forts de la Direction résident d'abord dans la taille de l'équipe. En effet, la Direction comporte de nombreux agents, répartis en service puis en pôle. Cela montre l'hyperspécialisation de la direction, chaque métier présent étant nécessaire à la communication d'une commune centrale telle que Grenoble. Mais parfois, cette hyperspécialisation est difficile pour la collaboration. Chaque pôle est réuni dans un bureau, chaque pôle a des tâches spécifiques, et cela peut engendrer un manque de relation entre les pôles et donc des difficultés dans le travail commun. Cela influence notamment notre pôle, car la communication interne doit parfois travailler en collaboration avec la communication externe et le pôle image par exemple.

En ce qui concerne notre vision sur le pôle communication interne dans lequel nous effectuons notre stage, nous décelons des points forts et des incertitudes. Les points forts résident aussi dans la spécialisation d'abord : il est intéressant dans une collectivité avec autant d'agents d'avoir une spécialisation en communication interne. Ce n'est pas le cas de toutes les collectivités comme le dévoile un rapport de *Cap'Com* à l'occasion de la 9ème édition des Rencontres nationales de la communication interne[25]. Les points positifs sont identifiés aussi par rapport aux compétences. En effet, la communication interne à la Ville de Grenoble ne se contente pas de publier un journal interne, mais est aussi compétente pour monter des événements réservés aux agents, développer des *newsletters*, informer sur un intranet. De même, le pôle a des relations privilégiées avec les agents. En ce qui concerne le journal interne, à sa tête se trouve une journaliste professionnelle qui maitrise l'outil et l'écriture.

Cependant, il reste des incertitudes. Elles résident d'abord dans les nombreux rapports avec les structures de décision, exposés précédemment. Cela nuit à la fluidité de l'activité du pôle, et peut parfois retarder certaines parutions ou l'organisation d'un événement. Mais l'incertitude majeure réside dans le manque d'effectif en comparaison avec la charge de travail. En effet, alors que les demandes envers la

[25] *9e rencontres nationales de la communication interne*, Cap'Com (Rigaud Didier), mars 2016. Disponible sur : http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/1.Presentation-Etude-RCI-6mars.pdf [Consulté en avril 2018]

communication interne augmentent – notamment de la part des ressources humaines – le pôle ne comporte que deux agents permanents (la chargée de communication et de publication et la webmaster). L'apprentie n'est pas présente quotidiennement, et demande du temps pour la former, parfois. Et, nous n'apportons notre soutien dans cette structure que pour six mois. Ainsi, il est parfois difficile d'assumer toutes les tâches, nécessitant parfois de refuser des projets ou d'effectuer des heures supplémentaires pour les agents permanents.

Au total, nous avons effectué notre stage au pôle communication interne qui est rattaché au service de la communication et *a fortiori* à la Direction communication-événementiel. En montrant l'organisation, le rattachement, les compétences ou encore les objectifs, nous avons montré que le stage s'effectué dans un cadre particulier. Il faut voir maintenant les multiples missions du stage, qui sont pour nous des expérimentations professionnelles nouvelles parfois.

Partie 3. Les multiples missions du stage au pôle communication interne

Dans cette troisième partie, nous allons voir plus en profondeur nos missions durant le stage ainsi que deux réalisations plus spécifiques que nous n'avions jamais expérimentées professionnellement.

Chapitre 1. Des missions diverses : entre autonomie et collaboration

Ce premier chapitre vise à montrer nos missions diverses durant le stage au pôle communication interne. Nous les avons regroupées dans de grands ensembles : journalisme et information ; événementiel ; stratégie de communication ; communication numérique ; état des lieux. Ces missions sont faites en collaboration souvent, mais parfois en autonomie.

1.1. Journalisme et information

La première mission que nous souhaitons présenter est celle du journalisme et de l'information. Cette mission est la plus importante en termes de temps et en termes de collaboration.

Le journalisme et l'information se réfèrent au journal interne nommé le « *Personnel* » et aux différentes *newsletters* (Lettre RH, *newsletters* thématiques). Nous venons en appui pour le choix des sujets, le contact avec les personnes concernées, la gestion des photos ou des infographies, l'écriture d'articles, les indications pour la mise en page, la relecture, les corrections et une partie de la distribution des journaux et *newsletters* imprimés. Notre mission ne se cantonne donc pas au secrétariat de rédaction, mais se situe sur l'ensemble des étapes, du comité de rédaction à la livraison du journal. Notre mission en journalisme et en information est particulière car elle ne concerne que l'interne. Nous traitons de sujet en interne, et mettons le plus souvent en avant des agents ou des services.

Le journalisme et l'information nous permettent de travailler en collaboration à plusieurs niveaux. Tout d'abord nous travaillons en collaboration avec notre tutrice de stage, rédactrice en chef de toutes les parutions (journal et *newsletters*). Elle nous laisse en autonomie cependant dans la rédaction des articles, par exemple, mais procède toujours à une étape de validation. Elle prend toutefois toujours en considération nos observations. Ensuite, nous sommes en collaboration pour la gestion des photos avec le pôle image. Puis, pour les articles, nous travaillons avec les pigistes extérieurs à la Ville.

Cette mission sera développée plus tard dans ce rapport, avec l'exemple d'une réalisation spécifique. La mission suivante s'attache à l'événementiel.

1.2. Evénementiel

L'événementiel est la deuxième plus importante mission de notre stage en termes de temps. Il participe à l'objectif de fédérer les agents entre eux et avec la collectivité.

L'événementiel concerne tous les événements organisés en interne pour les agents. Nous avons décelé cependant quatre temps forts : les vœux du Maire aux agents (cette année sous le thème de la célébration des 50 ans des Jeux olympiques d'hiver à Grenoble), l'accueil des nouveaux agents (deux

fois par an), la fête de la musique (cette année sur le thème « *Les agents ont un incroyable talent* ») et le repas de Noël. A l'exception du dernier, nous avons participé à tous ces temps forts.

De l'élaboration au bilan, nous avons un rôle dans l'événementiel en interne. Ces temps forts sont coconstruits avec d'autres agents la majorité du temps, dans un esprit « participatif » (comme le prône la politique développée par le l'équipe municipale[26]). Notre rôle est donc d'organiser ces réunions de co-construction, de participer à l'organisation, d'être présents le jour de l'événement et de mettre en place un bilan (fait à partir de sondage notamment). Ainsi, la collaboration se situe d'abord avec des agents d'autres services pour penser l'événement. Par exemple, pour la fête du la musique du 25 juin 2018 sous le thème « *Les agents ont un incroyable talent* », tout a été pensé par les membres du pôle communication interne mais aussi par sept autres agents venant de services administratifs ou techniques. Parmi eux des musiciens, mais aussi des personnes venant simplement partager leurs idées et aider à l'organisation de l'événement. Ensuite, la collaboration se fait plus avec l'équipe de la communication interne, où les tâches sont partagées. Par exemple, l'apprentie est en charge de tout l'aspect graphisme avec l'élaboration d'affiches par exemple et nous sommes en charge de la logistique en amont et le jour de l'événement.

Ces temps forts, qui rentrent dans le cadre de notre mission liée à l'événementiel, prennent du temps et méritent d'être préparés bien en amont de la date de l'événement. Par exemple, nous préparons le prochain accueil des nouveaux agents d'octobre depuis le mois de mai 2018. A côté de ces temps forts se trouvent d'autres petits événements tels que les déjeuners avec le DGS ou l'accueil du Maire dans des services. Ils s'assimilent à des relations publiques.

Les deux missions principales ont été présentées, il reste cependant à voir d'autres missions.

1.3. Stratégie de communication

La stratégie de communication a été aussi l'une de nos missions durant le stage. Nous avons en effet eu à élaborer une proposition de stratégie de communication pour le pôle communication interne.

Cette proposition a été rédigée sur la base d'informations données par notre tutrice de stage et sur la base d'un audit interne – qui n'a cependant pas été achevé. Ainsi, nous avons élaboré, en toute autonomie, un plan de communication qui indique notamment les cibles, les objectifs, les outils de communication, le retroplanning pour l'année 2018, le budget et les modalités d'évaluations des actions.

Nous avons effectué cette mission de manière ponctuelle, mais cela nous a permis d'établir le rétroplanning pour 2018 ainsi que le budget. Cela relève, nous pensons, d'une mission classique et indispensable au bon fonctionnement de la communication (interne ou externe). Ce fut un exercice formateur.

[26] Notamment avec le budget participatif

La stratégie de communication élaborée lors de notre stage n'a cependant pas été encore validée par le Directeur de la communication-événementiel. Les plans de service devraient être validés au second semestre 2018.

1.4. Communication numérique

La communication numérique est une autre de nos missions. Nous avons les droits pour publier sur l'intranet.

L'intranet de la Ville de Grenoble se nomme *Yris* et a un fonctionnement particulier. Nous avions été cependant formés à l'ICM par Olivier Monnier sur *Wordpress,* un système de gestion de contenu (CMS). Cela nous a été d'une grande aide, puisque l'intranet fonctionne selon le modèle du CMS. Par ailleurs, nous avons bénéficié d'une formation par la webmaster du pôle communication interne pour la gestion spécifique d'*Yris*. A la suite de cette formation, nous avons eu les droits pour la gestion de l'intranet.

Sur l'intranet, nous publions différents types de contenu : des brèves, des diaporamas de photos ou des vidéos. La publication de ces différents contenus nous a permis d'acquérir des compétences techniques et d'écriture liées à la communication numérique. En effet, nous pensons que l'écriture pour le numérique ou la publication de contenu multimédia sont des compétences nécessaires et spécifiques au *Web.* Il s'agit d'une communication qui se développe en interne à la Ville de Grenoble, mais qui reste cependant limitée puisque tous les agents n'ont pas accès à l'intranet. Par exemple, nous avons appris que les Agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) n'ont pas d'accès à une messagerie de la Ville ni à l'intranet.

Cette mission se fait en collaboration soit avec la webmaster que nous remplaçons lors de ses congés par exemple, et parfois en autonomie pour faire un retour sur image d'un événement par exemple. Mais la prochaine mission présentée nous est plus spécifique.

1.5. Etat des lieux

L'état des lieux est notre dernière mission à présenter. Elle nous est spécifique, puisque nous sommes seuls à l'effectuer. Il s'agit de faire un état des lieux de la communication interne.

L'état des lieux se situe d'abord sur le recensement de l'ensemble des panneaux d'affichage présents dans les différents équipements de la Ville de Grenoble, répartis sur plusieurs sites. Cette mission vise à établir une carte des lieux des différents services, de savoir si tous les services bénéficient de panneaux d'affichage, de désigner une personne responsable par service pour afficher les actualités en lien avec la communication interne. Cet état des lieux est crucial, car le pôle doit s'assurer que ses actualités sont bien relayées sur tous les sites. Nous manquons cependant de temps pour effectuer correctement cette mission.

L'état de lieux devait se situer aussi sur un bilan global de la communication interne à la Ville de Grenoble, mais nous n'avons pas pu encore mettre en place un sondage sur le terrain. Mais nous espérons cependant pouvoir effectuer cette mission correctement avant la fin de notre période dans la structure.

Au total, nos missions suivent celles de l'équipe du pôle communication interne, et se font la plupart du temps en collaboration (interne et externe au pôle) et parfois en autonomie. Pour réaliser nos missions, nous bénéficions d'un bureau fixe au sein du pôle, avec un ordinateur, deux écrans et l'accès à l'intranet. Finalement, il s'agit d'un stage complet du point de vue de la communication interne. Il faut maintenant voir deux réalisations spécifiques qui se révèlent être des expériences professionnelles nouvelles.

Chapitre 2. Des expérimentations professionnelles nouvelles : deux réalisations spécifiques

Ce second chapitre vise à présenter deux réalisations spécifiques de notre stage au pôle communication interne. Nous avons fait le choix de présenter le journal interne et un événement puisqu'il s'agit de deux expérimentations professionnelles nouvelles.

2.1. Le journal Personnel : un long « périple »

Le journal interne, nommé *Personnel*, du comité de rédaction à sa livraison, est un véritable « périple », ce qui nous a étonné. En effet, il s'agit de la première fois que nous expérimentons le journalisme territorial professionnellement.

Le *Personnel* nous semble être l'outil majeur de la communication interne à la Ville de Grenoble, et prend la majeure partie du temps dans les tâches à réaliser. Il nous parait d'abord nécessaire de présenter ce journal. Il s'agit du journal interne bimestriel à destination de l'ensemble des agents de la Ville et du CCAS de Grenoble (tiré à 4 500 exemplaires et publié en version numérique sur l'intranet). Contrairement à l'intranet, ce journal peut toucher l'ensemble des agents car il est livré dans chaque service et pour chaque agent. Il est essentiellement composé de portraits d'agents, d'informations de services, d'informations sur les services et leurs réalisations, d'un dossier thématique, d'une page concentrée sur les nouveaux arrivants, les mobilités, et les départs. Puis le comité social et les syndicats ont aussi des pages spécifiques. Dans ce journal, nous retrouvons aussi des photos et des infographies.

Nos missions pour ce journal sont multiples. Tout d'abord, nous assistons au comité de rédaction avec différents acteurs : la rédactrice en chef, des pigistes, les chargés de communication externe, l'iconographe du pôle image. Après un retour de chacun sur le déroulement du précédent numéro, il s'agit de préparer les différents rôles de chacun pour le prochain numéro et de présenter les sujets. La présence des chargés de communication externe montre, selon nous, la volonté d'effectuer un lien entre l'interne et l'externe. Notre rôle est plutôt passif dans ce comité de rédaction, puisque nous observons et écoutons chaque professionnel. Mais ce moment est crucial car notre mission se situe à toutes les étapes du journal, et cela nous permet de connaitre les sujets et la répartition. Ensuite, nous pouvons

gérer les rendez-vous pour les entretiens, les commandes photos, etc. Nous écrivons aussi pour le journal (*figure 6*).

Figure 6. Exemple d'article écrit dans le Personnel n°141 (mars-avril 2018)

L'écriture dans un journal tel quel le *Personnel* est un exercice difficile et formateur. En effet, la maquette du journal est stricte : chaque article a son nombre de caractère maximal et chaque article a sa place. Ainsi, nous avons dû apprendre à synthétiser et à respecter les normes tout en restant clair pour que tous les agents puissent comprendre nos propos. En plus d'écrire les articles, nous devons corriger ceux qui ne respectent pas la maquette et qui viennent par exemple du Comité social ou des pigistes. En plus de l'écriture, nous collaborons avec le pôle image pour les commandes photos. Nous avons un grand rôle pour la gestion des photos puisque la rédactrice en chef nous a délégué cette mission. Puis nous effectuons, avec d'autres agents du service, le secrétariat de rédaction qui vise à corriger les fautes, déceler les erreurs du journal mis en page par le service reprographie. Cette étape s'étale sur la durée et est cruciale.

Au total, pour le journal Personnel, notre rôle est à la fois passif (observation, écoute) mais aussi actif (écrire, gestion des articles, des photos, corrections, relectures). Il est donc intéressant de découvrir la conception d'un journal en interne, ce que nous n'avions jamais encore connu professionnellement jusqu'ici. Nous avons surtout découvert que l'élaboration d'un journal est un long « périple », qui est souvent ponctué de rebondissements (article de dernière minute à changer ou à ajouter, refus d'un agent de se faire prendre en photo, etc.). Nous avons appris à être patients, à respecter une maquette, à donner des indications aux infographistes pour la mise en page, entre autres choses. Ce qui restera le plus surprenant, c'est la longue durée de l'élaboration d'un journal.

2.2. L'accueil des nouveaux agents : faire preuve d'inventivité face aux imprévus

L'accueil est une étape importante dans la vie d'un agent, qui se voit intégrer une collectivité avec ses propres codes. Cet accueil rentre dans le cadre de la mission événementiel de la communication interne. L'événement présenté nous a appris que face aux imprévus, il faut faire preuve d'inventivité en événementiel.

L'événement se nomme la « demi-journée d'information des nouveaux agents » (*figure 7*) et a lieu deux fois dans l'année : en mars et en octobre généralement. Nous avons pu contribuer à l'événement de mars 2018. Alors que cet événement est commun pour la Ville de Grenoble et bénéficie d'une formule calée depuis des années, l'événement de mars 2018 a dû être réinventé en raison de l'impossibilité de réserver la salle habituelle à l'Hôtel de Ville. L'événement étant basé sur la configuration des lieux, le pôle communication interne a profité de cet imprévu pour expérimenter une nouvelle formule.

Figure 7. Affiche de la demi-journée d'accueil et d'information des nouveaux agents (réalisée par Noémie Dumas)

Notre rôle dans cet événement a été multiple. Nous avons dû réserver un nouveau lieu pour l'événement : l'auditorium et la salle de réunion du Muséum de Grenoble, faisant partie aussi de la commune, ont été choisis. Puis, nous avons, en collaboration avec l'équipe du pôle communication interne, réinventé la formule. Nous avons donc par la suite écrit le programme de la demi-journée : interventions du Maire, de l'élue déléguée au Personnel, du DGS et de la DGA-RH suivie de la présentation en binôme (l'agent A présente l'agent B et inversement) ; division des nouveaux agents en trois groupes afin d'assister à des ateliers avec les services Ressources de la Ville et des visites de locaux ; repas à l'Hôtel de Ville. Ensuite, les tâches ont été réparties. Alors que certains agents avaient des rôles pour le jour de l'événement, il fallait aussi travailler en amont. L'apprentie était en charge de l'aspect graphisme (livret du nouvel arrivant, affiches, badges, etc.), et nous étions chargées de gérer les invitations et la liste d'inscription. Nous avons été présents le jour de l'événement, pour l'accueil, et nous étions en charge d'un groupe. Il a fallu faire face encore à des imprévus : le DGS et la DGA-RH n'ont finalement pas pu se rendre à l'événement. Après l'événement, le pôle a établi un bilan via un

sondage envoyé aux 35 nouveaux agents présents lors de l'événement. Il a aussi été l'occasion de rappeler l'orientation politique de la collectivité : écologique. En effet, chaque agent participant à cet événement est reparti avec une plante provenant du centre horticole de la Ville de Grenoble.

Finalement, l'apprentissage est surtout de l'ordre de l'organisation d'un événement : il faut faire face aux imprévus, faire preuve d'inventivité. Nous avons gagné aussi en termes de responsabilité, puisqu'à la charge d'un groupe le jour de l'événement, nous étions garant de son bon déroulement. Les difficultés rencontrées se révèlent instructives, puisque ce sont elles qui nous ont permis d'aller plus loin dans la réflexion et l'investissement dans la mission liée à l'événementiel. De même, nous avons appris qu'un simple détail peut faire rappeler aux agents l'orientation politique de la commune (pour l'événement de mars : la plante).

Au total, nous avons présenté nos missions diverses expérimentées durant notre immersion au sein du pôle communication interne. Nous avons été plus en profondeur avec l'exposé de deux réalisations spécifiques. Il est donc temps désormais de présenter le bilan primordial de notre stage.

Partie 4. Le bilan primordial du stage au pôle communication interne

Cette dernière partie vise à dresser le bilan primordial du stage au pôle communication interne. Nous verrons les résultats de l'expérience professionnelle. Cette dernière est complémentaire à la formation universitaire servant d'ancrage sur le terrain pour notre recherche.

Chapitre 1. Les résultats de l'expérience professionnelle

Le bilan passe d'abord par l'exposé, dans ce premier chapitre, des résultats de l'immersion au sein du pôle communication interne en tant que stagiaire pour l'organisme d'accueil et pour nous-mêmes.

1.1.Les résultats pour l'organisme d'accueil

Intégrer un stagiaire dans une équipe demande un investissement supplémentaire, en plus des tâches habituelles : enseigner, valider, etc. Il faut donc voir les résultats de notre immersion pour l'organisme d'accueil.

Après un temps d'adaptation nécessaire pour la compréhension du fonctionnement du pôle et des missions demandées, notre intégration a finalement pu faire gagner du temps à l'équipe de la communication interne. En effet, notre arrivée dans le pôle a permis un renfort dans les missions habituelles. Avec un effectif supplémentaire, certaines tâches ont pu être en effet déléguées. Même si le regard sur notre travail était régulier, les délais pour effectuer une tâche ne se sont pas prolongés, bien au contraire. Par exemple, notre tutrice a pu déléguer les tâches relatives aux photos puisque nous avons été en autonomie sur celles-ci. Cela fait gagner du temps dans le travail. Et finalement, le bilan pour le dernier journal pour les photos ressort positif.

De même, notre immersion dans le pôle communication interne a permis d'amener des idées nouvelles. Force de proposition, nous avons souvent participé à la co-construction des projets du pôle. De plus, ayant une culture du service public et de l'administration de par nos expériences professionnelles et notre formation de juriste de droit public, nos idées étaient souvent en accord avec la vision globale du pôle.

Au total, malgré le temps nécessaire pour former et valider un stagiaire, les résultats pour l'organisme d'accueil sont positifs, puisque nous avons pu faire gagner du temps à l'équipe et apporter de nouvelles idées. Mais nous voyons le stage comme un « échange de bons procédés », et il faut donc voir les résultats pour nous-mêmes.

1.2. Les résultats pour le stagiaire

Les résultats pour nous-mêmes sont à exposer maintenant. Après une période d'adaptation nécessaire, le stage est vu comme une expérience enrichissante tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.

D'abord, nous avons pu découvrir les « coulisses » de la communication de la Ville de Grenoble, ainsi que les différents métiers qui les composent. Professionnellement, nous avons acquis un savoir-faire en communication interne. Cette dernière demande une polyvalence, ce que nous avons pu expérimenter. En effet, entre journalisme et événementiel, en passant par la communication numérique, nous avons acquis de nombreuses techniques indispensables en communication. Nous avons découvert que la communication interne était un élément crucial pour le bon fonctionnement d'une collectivité. De même, nous avons compris que cette communication si spécifique comportait des enjeux parfois délicats (bon ton à aborder, satisfaire toutes les structures de décision mais aussi tous les agents, etc.). De plus, nous avons acquis un savoir-faire en termes de collaboration, en expérimentant le travail d'équipe au niveau professionnel. Et, avec nos nombreuses observations durant le stage et grâce aux situations délicates qui se présentaient parfois, nous avons pu améliorer notre capacité d'analyse, indispensable en communication.

Cette expérience a été aussi bénéfique sur le plan personnel. En effet, ce stage a permis de montrer que nous étions en capacité d'exercer les missions demandées et donc que nous étions prêts à entrer dans le monde professionnel. De plus, notre intégration au sein d'une grande équipe s'est établie rapidement, ce qui nous a permis d'être considérés en tant que collègue de travail et non en tant que stagiaire. Malgré certaines tensions parfois au sein du service, nous avons réussi à ne pas être affectés dans notre travail. De plus, nous avons rencontré des personnes investies dans leur travail et à l'écoute, ce qui nous a rassuré dans les moments de doute.

Au total, l'expérience professionnelle bénéficie d'un bilan positif tant pour la structure d'accueil que pour le stagiaire. C'est aussi une expérience complémentaire à la formation universitaire, qui a servi d'ancrage pour notre étude.

Chapitre 2. Une expérience complémentaire à la formation universitaire servant d'ancrage sur le terrain

Ce dernier chapitre visera à présenter le stage comme une expérience complémentaire à la formation universitaire. C'est aussi un point d'ancrage sur le terrain primordial pour notre étude.

2.1. Un stage complémentaire à la formation universitaire

Le stage a été une expérience formatrice, complémentaire à la formation universitaire. En effet, la formation universitaire étant la partie théorique, le stage est vu comme la partie pratique.

L'insertion dans une collectivité territoriale permet d'expérimenter au niveau pratique ce que nous avons appris au niveau théorique sur la communication publique ou territoriale. Nous pensons surtout à deux enseignements. Premièrement, nous retrouvons au niveau pratique ce que Bruno Cohen-Bacrie nous a enseigné théoriquement sur la communication des collectivités territoriales, et plus précisément sur la communication interne en collectivité territoriale. Nous avons ainsi pu vérifier que la

communication interne est un pilier de toute la communication d'une commune telle que celle de la Ville de Grenoble. Nous avons pu aussi pratiquer tous les outils de la communication interne exposés à l'Université. Parmi ces derniers, le journal est un autre aspect qui nous a été enseigné théoriquement, notamment par Chloé Salles dans le cadre de l'enseignement de journalisme territorial et institutionnel. En sachant ce qu'est un journal interne ou un journal territorial, nous nous sommes investis dans notre mission de journalisme en ayant compris les enjeux. Le stage a donc permis de découvrir de manière pratique le journal interne, et d'en maitriser les étapes de construction. Au total, il s'agit d'une concrétisation pratique de ces deux enseignements.

D'après nos nombreuses lectures lors de nos deux années de Master, nous avions construit notre propre vision de la communication en collectivité territoriale. Avec une première expérience en commune, nous avons pu concrétiser cette idée de part des observations quotidiennes et des mises à distance. La communication en collectivité territoriale semblerait, pour notre part, être une communication d'intérêt général, un service public, qui est perturbée par les élus. Cela reste toutefois notre propre vision durant le stage, issue de simples observations à partir d'une idée préconçue. Cela montre toutefois la complémentarité entre l'enseignement théorique et l'expérience professionnelle.

Au total, la formation universitaire et le stage nous semblent être un bon tremplin pour l'insertion sur le marché du travail dans le secteur public. Cette complémentarité permet d'avoir une capacité d'analyse nécessaire pour être un bon professionnel. Mais, l'expérience professionnelle comporte un autre enjeu : il s'agit d'une base pour notre étude.

2.2. Une base pour l'étude sur la communication interne : immersion au sein du terrain d'étude

Finalement, ce rapport de stage, et *a fortiori* l'expérience professionnelle, est une base pour notre étude que nous développerons dans un second titre. En effet, il s'agit d'une immersion au sein du terrain d'étude.

Le stage sert de terrain d'étude puisque nous avons effectué de nombreuses observations lors de notre immersion. Certaines observations peuvent être assimilées à une situation de communication qui méritent d'être exploitées dans une étude. Par exemple, notre idée préconçue sur la communication en collectivité territoriale mériterait d'être exploitée afin d'être vérifiée. Cela permet de comprendre ou d'avoir une vision vérifiée d'une situation observée durant le stage.

De plus, l'insertion complète dans un terrain d'étude est une place privilégiée pour une recherche, notamment pour effectuer des observations. Mais la difficulté réside dans la mise à distance de l'objet d'étude. En effectuant des observations dans un milieu où nous participons, il est en effet parfois difficile d'être objectif. Cependant, cette difficulté peut être surmontée par la mise en place de méthodes d'analyse notamment.

Conclusion du rapport

Durant six mois, nous avons été en immersion au sein d'une structure spécifique qu'est la commune de Grenoble, collectivité territoriale centrale dans l'Isère. Nous avons été plus précisément accueillis au sein du pôle communication interne, et *a fortiori* au sein de la Direction communication-événementiel. Cette expérience professionnelle s'est effectuée dans un cadre particulier, où nous avons exercé des missions diverses en lien avec la communication interne dans le secteur de la fonction publique territoriale : journalisme, événementiel et communication numérique sont les principales missions développées.

Par ce stage, nous avons pu faire gagner du temps à une équipe manquant d'effectif, sous tension, en partageant les tâches et en apportant de nouvelles idées. Mais surtout, nous avons acquis des techniques propres à la communication interne ou à la communication en collectivité territoriale et une posture professionnelle nécessaire à l'entrée sur le marché du travail, mais aussi un réseau de professionnels de la communication. De plus, cette expérience pratique est complémentaire à la formation universitaire. Nous avons en effet pu concrétiser certains enseignements théoriques.

Nos observations quotidiennes, mises à distances, ont permis d'élaborer ce rapport de stage. Mais cette objectivation a surtout permis de faire de ce stage un terrain d'étude privilégié. La situation de communication qui nous a le plus interpellé est en lien avec l'ambiguïté de la communication interne qui intéresse plusieurs structures de décisions notamment, mais aussi à cause de la présence d'élus à la tête de la commune. Cette idée mérite d'être cependant réfléchie, approfondie et cadrée. Ce sera l'objet du second titre.

TITRE 2 : MEMOIRE

Introduction

L'immersion au sein du pôle communication interne de la commune de Grenoble a permis dans un premier temps d'opérer un compte rendu de cette expérience professionnelle, notamment en procédant à une mise à distance. Cette expérience est aussi l'occasion pour nous d'opérer un autre niveau de réflexivité, en questionnant la communication interne des collectivités territoriales cette fois-ci comme véritable objet de recherche.

L'intérêt d'étudier la communication interne des collectivités territoriales réside donc principalement dans la volonté de découvrir l'expérience professionnelle de manière plus profonde et théorique. Une telle réflexion pourrait améliorer notre posture professionnelle et comprendre les rouages de cette communication. De plus, cette communication interne nous questionne. Récemment détachée des ressources humaines dans la commune de Grenoble, elle a intégré le service communication en 2014. Nous sommes donc arrivés sur un lieu d'observation qui semble encore chercher sa place. De plus, les collectivités territoriales sont une structure particulière car à leurs têtes se trouve un personnel politique, élu.

Notre étude s'est donc à la fois basée sur la question du positionnement de la communication interne au sein des collectivités territoriales et à la fois sur ce que pourraient signifier, pour la communication interne, d'avoir des élus dirigeant la structure. A partir de ces premiers questionnements naissants, nous avons opéré un travail de lectures théoriques, nous amenant à essayer de déceler les caractéristiques propres à la communication interne des collectivités territoriales. Ce qui nous a le plus surpris, c'est l'abondance de la littérature sur la communication des collectivités territoriales, dans lesquelles la communication interne ne faisait l'objet que de très peu d'intérêts. La communication interne dans le secteur privé semble cependant être plus développée dans la littérature. Alors, la question du positionnement et des caractéristiques de la communication interne dans les collectivités territoriales a pu se concrétiser grâce à des lectures, guidés aussi par nos observations sur le terrain d'étude. La réflexion nous a donc mené vers une problématique, qui guidera cette recherche :

Et si la nature de la communication interne des collectivités territoriales était ambivalente, entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques.

Cette problématique interroge donc bien le positionnement, mais surtout la nature de cette communication interne des collectivités territoriales qui semble être peu questionnée dans la littérature. Entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques, cette étude aura surtout pour but de démontrer l'ambivalence de la communication interne à travers des hypothèses qui seront présentées au cœur de cette recherche. Tout au long de cette

étude, nous allons garder en tête de répondre à cette problématique. Après une étape de contextualisation, nous procéderons à des étapes théoriques, scientifiques, pour cadrer le sujet, mais aussi à une étape plus empirique. Cette dernière sera issue d'une méthodologie que nous mettrons en place. Le terrain d'étude étant un lieu d'expérience professionnelle, nous pourrons aussi ajouter des observations à nos propos.

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte général de l'étude, à savoir la communication interne des collectivités territoriales. Cette étape permettra de donner des thèmes clés, importants à la compréhension de cette étude.

Ensuite, nous procéderons à une étape plus méthodologique, avec la présentation de la construction de notre objet d'étude. Ce sera l'occasion de présenter l'élaboration de notre problématique et notre méthodologie.

Enfin, nous appliquerons notre méthodologie. Il s'agira d'une étape plus empirique mais aussi d'un moment de vérification des hypothèses et de réponse à la problématique.

Partie 1. Présentation du contexte général de l'étude : la communication interne des collectivités territoriales

La première partie de cette étude s'attache à la présentation du contexte général de notre étude, à savoir la communication interne des collectivités territoriales. Pour cela, nous allons d'abord questionner le champ dans lequel s'inscrit la communication des collectivités territoriales. Puis nous présenterons les spécificités de la communication territoriale pour enfin s'attarder sur la communication interne des collectivités territoriales.

Chapitre 1. Le champ de la communication des collectivités territoriales : communication publique ou communication politique ?

Ce premier chapitre questionne le champ de la communication des collectivités territoriales, entre l'inscription dans la communication publique ou la communication politique. Mais il faut finalement voir que la communication des collectivités territoriales, ou « communication territoriale » comporte une dimension politique tout en étant une communication publique.

1.1. La communication publique : l'intérêt général

La communication publique est un premier champ qu'il faut questionner pour la communication des collectivités territoriales. Pour cela, nous avons voulu la définir et connaitre ses émetteurs.

Dans son ouvrage « *La communication publique* », qui semble faire office de référence dans le domaine, Pierre Zémor (2008 : 5) énonce que :

> « la communication publique est la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques ou à des organisations investies d'une mission d'intérêt collectif ».

Cet intérêt collectif est en fait une notion fondamentale en communication publique, puisque c'est en partie elle qui la distingue de la communication dite « marchande ». Nous parlerons toutefois plus « d'intérêt général », que Pierre Zémor (2008 : 6) définit comme résultant d'un « *compromis d'intérêts entre les individus et des groupes de la société* », et qui « *marque la nature de la communication publique* ». A côté de cet intérêt général, ce sont donc aussi les émetteurs de la communication publique qui la rend singulière. Dans la définition de cette dernière, nous entrevoyons deux émetteurs responsables de cette communication : « *institutions publiques* » et « *organisations investies d'une mission d'intérêt collectif* » (Zémor, 2008 : 5). Mais, il faut aller plus loin en les identifiant formellement. En effet, il peut y avoir de nombreux émetteurs de la communication publique : « *gouvernement et ministères* » (Mégard, 2012 : 40), « *communes, départements, régions et de plus en plus de structures intercommunales* » (Mégard, 2012 : 45). Ces quatre derniers sont un grand ensemble qu'il faut nommer « collectivités territoriales ».

Les collectivités territoriales sont donc des émettrices de la communication publique. Alors, la communication des collectivités territoriales semble bien s'inscrire dans ce champ de la communication publique. Cela implique que cette communication doive coller à l'exigence de l'intérêt général que nous avons défini plus haut. Mais cela implique aussi que la communication des collectivités territoriales est un service public. C'est ce que nous comprenons à la lecture d'un article de Anne Leyval-Granger (1999) qui questionne aussi le champ de la communication des collectivités territoriales : « *(…) la communication des collectivités locales, inscrite dans le champ de la communication publique par le fait que les organes décentralisés constituent une partie, certes non centrale, du service public (…)* ». En fait, lorsqu'elle met cette communication dans le champ de la communication publique, elle en fait un service public « *qui doit être neutre et général par définition* » (Leyval-Granger, 1999).

A première vue, la communication des collectivités territoriales s'inscrit donc dans le champ de la communication publique. Pourtant, ces collectivités sont dirigées par des élus locaux[27], ce qui questionne aussi sur l'inscription dans le champ de la communication politique.

1.2. La communication politique : les élus locaux

La communication politique est un second champ qu'il faut questionner pour la communication des collectivités territoriales. C'est en fait parce que la gestion des collectivités territoriales « *est assurée par des conseils ou assemblées délibérantes élus au suffrage universel direct »* [28] que nous devons voir cette communication politique.

Pour le spécialiste Dominique Wolton, la communication politique se définit comme :

> « l'espace où s'échangent les discours contradictoires des trois acteurs qui ont la légitimité à s'exprimer publiquement sur la politique et qui sont les hommes politiques, les journalistes et l'opinion publique au travers des sondages » (Wolton, 2008 : 32).

Dans cette première définition, la communication politique est vue comme un espace public mêlant des discours de trois acteurs clairement identifiés. Parmi eux, se trouvent les « *hommes politiques* », or les élus locaux peuvent entrer dans cette catégorie.

Cette définition ne nous suffit cependant pas à inscrire la communication des collectivités territoriales dans le champ de la communication politique. Pour aller plus loin, Pierre Zémor nous éclaire en identifiant le domaine de la communication politique : « *Le domaine de prédilection de la communication politique est celui des consultations électorales pour le choix des représentants, celui des partis politiques et celui des pouvoirs* » (Zémor, 2008 : 111). Cette définition du domaine de la communication politique nous éclaire finalement sur les trois lieux ou moments distincts de la

[27] *Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ou collectivité locale ?*, Vie-publique, 5 janvier 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html [Consulté en mars 2018]
[28] Idem

communication politique : la communication électorale, la communication des partis politiques et la communication des pouvoirs. Notre étude ne se situant pas sur le moment électoral, ni sur la communication des partis politiques, seule la dernière proposition pourrait nous questionner. Mais finalement, Cotteret (1997) semble trancher en distinguant deux choses : la communication de « *conquête de pouvoir* » - communication politique, et la communication « *d'exercice de pouvoir* » - communication publique. Cet exercice du pouvoir par les dirigeants locaux, élus, ne rend donc pas la communication des collectivités territoriales politique.

Ainsi, la communication des collectivités ne semble pas, pour notre part, entrer dans le champ de la communication politique. Mais il faut sans doute être plus nuancés, en ne mettant pas de côté l'existence d'une dimension politique dans la communication publique des collectivités territoriales.

1.3. Une dimension politique dans la communication publique et territoriale

La communication des collectivités est donc pour nous inscrite dans le champ de la communication publique. Nous avons en effet rejeté l'entrée dans le champ de la communication politique. Pourtant, nous ne pouvons pas exclure qu'il existe une dimension politique dans la communication publique et territoriale. De plus, la frontière entre les communications publique et politique est parfois floue.

Alors que pour Pierre Zémor (2008 : 111), « *la communication politique est sans conteste publique* », pour Marcel Pasquier, il faut se questionner sur cette distinction :

> « Si la distinction est aisée à faire entre le programme d'un parti politique et une campagne de prévention contre la violence conjugale, elle est par contre moins nette par exemple lorsque le gouvernement utilise l'argent public pour la promotion de ses propres mesures » (Pasquier, 2017 : 15-16).

Dans cette citation, c'est la communication gouvernementale qui est questionnée. Mais nous pouvons l'appliquer à la communication territoriale puisque les élus locaux mettent en place leurs propres projets politiques. Anne Leyval-Granger (1999) le met en avant :

> « *La communication entre les autorités locales et les administrés évolue entre deux pôles : le service public, qui doit être neutre et général par définition, et la tentation de promotion personnel et politique de ceux à qui les électeurs ont confié la charge de la gestion locale* ».

La frontière est donc difficile à distinguer, mais la communication territoriale « *doit affirmer encore sa vocation de service public à part entière, sans renier ni sa vocation politique, ni ses objectifs de service* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 5). Il semble donc en effet y avoir une dimension politique dans la communication des collectivités territoriales, mais le terme de « service public » rappelle celui de l'intérêt général, intrinsèque à la communication publique. Et finalement, ce n'est pas une « *promotion personnelle* » qui est mise en avant (Leyval-Granger, 1999), mais bien les projets politiques des élus.

Au total, nous comprenons qu'il existe une dimension politique dans la communication territoriale, puisqu'à la tête des collectivités se trouvent des exécutifs locaux qui développent des projets politiques. Or, la communication territoriale doit concorder avec ces projets. C'est ce que nous comprenons à la lecture de l'ouvrage de Bruno Cohen-Bacrie (2004 : 1) : « *La communication est un outil au service de stratégies qui sont celles définies par les élus (…)* ». Pour autant, la communication territoriale reste une communication publique, puisqu'elle doit garder le cap du service public et *a fortiori* celui de l'intérêt général.

Dans ce premier chapitre, nous avons inscrit la communication des collectivités dans le champ de la communication publique qui prône l'intérêt général. Nous n'avons cependant pas inscrit cette communication dans le champ de la communication politique, puisqu'il ne s'agit pas de conquérir le pouvoir mais bien de l'exercer. Il existe cependant une dimension politique dans la communication publique des collectivités territoriales : celle de la promotion autour des projets politiques mis en place. Il faut donc maintenant voir la communication territoriale plus en profondeur.

Chapitre 2. La communication territoriale et ses spécificités

Dans ce deuxième chapitre, nous allons nous intéresser plus en profondeur à la communication des collectivités territoriales que nous nommons « communication territoriale ». Nous allons d'abord voir ce que sont les collectivités territoriales d'aujourd'hui, émettrices de la communication territoriale, pour ensuite s'attarder sur ses spécificités et enfin sur ses professionnels.

2.1. Les collectivités territoriales émettrices de la communication territoriale

Les collectivités territoriales, nous l'avons vu, sont émettrices de la communication publique. Nous devons donc, pour une meilleure compréhension du contexte général de l'étude, les définir.

Les collectivités territoriales sont des entités juridiquement définies. En effet, les communes, départements et régions sont instituées par l'article 72 de la Constitution française[29] et les structures intercommunales sont régies par la loi NOTRe[30]. Dans son ouvrage sur l'Etat, Renaud Denoix de Saint Marc (2016 : 93) parle aussi de « *collectivités décentralisées* » car elles sont issues de la décentralisation qui permet de donner des compétences à ces entités « *au détriment des attributions des autorités étatiques* ». Ainsi, nous comprenons que ces collectivités territoriales proviennent d'un processus permettant à l'Etat de leur déléguer certaines de ses compétences – ce que confirme Renaud Denoix de Saint Marc (2016 : 97) en utilisant le terme de « *transfert* ».

[29] *Article 72 de la Constitution française*, Légifrance, 28 mars 2003. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;?idArticle=LEGIARTI000006527579&cidTexte=LEGITEXT000006071194 [Consulté en mars 2018]

[30] *Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 dite « loi NOTRe »*, Légifrance, 8 août 2015. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D6069DA3944453F7A28939D59140D777.tplgfr27s_1?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id [Consulté en mars 2018]

Mais, avec le site *Vie-publique*, nous pouvons aller plus loin sur cette définition des collectivités territoriales[31] : « *les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public distinctes de l'Etat et bénéficiant à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale* », et qui « *s'administrent librement* ». Ces collectivités sont donc cruciales en France, puisqu'elles sont autonomes par rapport à l'Etat, notamment avec ce principe de libre administration. Elles sont toutefois régies par la loi, que ce soit pour leur statut que pour leurs compétences[32].

Pour notre étude, il est aussi important de rappeler que le plus souvent, « *leur gestion est assurée par des conseils ou assemblées délibérantes élus au suffrage universel direct* »[33]. Cela veut dire que la gestion des collectivités territoriales est assurée par des personnalités politiques, comme nous l'avons énoncé dans le chapitre précédent. Mais, les collectivités territoriales comportent un volet administratif qui nous intéresse aussi. En effet, la création d'une fonction publique territoriale par le Statut de la fonction publique territoriale[34] en témoigne. En effet, « *les élus s'appuient sur des fonctionnaires territoriaux de plus en plus formés et qualifiés* » (Mégard, 2012 : 46). Au total, la gestion des collectivités semble revenir à des élus et à des fonctionnaires territoriaux.

Les collectivités territoriales sont donc des entités particulièrement importantes en France, du fait de l'importance de leurs compétences et leur autonomie. Leur gestion est assurée à la fois par des personnalités élus et des fonctionnaires territoriaux. Ces collectivités sont émettrices d'une communication particulière que nous nommons « communication territoriale ».

2.2. Spécificités de la communication territoriale

La communication territoriale est maintenant à voir plus spécifiquement. Cette communication comporte des particularités, quant à son histoire et à sa nature.

La communication publique a sa propre histoire, mais « *nul ne peut dater exactement la naissance de la communication publique* » (Mégard, 2012 : 19). Cependant, elle connait une explosion dans les années 80 (Mégard, 2012 : 28). Pour la communication territoriale, les années 80 sont aussi décisives car elles semblent marquer sa naissance : « *La communication des collectivités territoriales est chose récente. S'il fallait en dater la naissance, on pourrait prendre comme point de départ les lois de décentralisation* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 19). Le processus de décentralisation correspond en effet à la naissance de la communication territoriale, puisque sont créés les départements et les régions tels que nous les connaissons aujourd'hui dans leur forme – la commune telle que nous la connaissons

[31] *Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ou collectivité locale ?*, Vie-publique, 5 janvier 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html [Consulté en mars 2018]
[32] Idem
[33] Idem
[34] *Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale*, Légifrance, 2018. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000320434 [Consulté en mars 2018]

aujourd'hui existait déjà depuis la loi municipale de 1884[35] - et « *l'enchevêtrement des compétences entre les trois niveaux de collectivités locales va aussi créer un besoin de communiquer* » afin de « *faire reconnaitre son action ou valoriser sa participation* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 21). C'est donc ce besoin de reconnaissance et une certaine « *concurrence entre les collectivités* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 21) qui font naitre la communication territoriale.

Cette communication est importante pour les collectivités, puisque déjà en 1995, des auteurs notaient son développement : « *La communication est probablement la fonction qui s'est le plus développée au niveau local, que ce soit dans les préoccupations des dirigeants ou d'un point de vue budgétaire (…)* » (Meysonnier et Appel, 1995). De plus, cette communication territoriale comporte des spécificités car « *la citoyenneté et l'intérêt général occupent une place centrale* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 1). L'intérêt général correspond à la communication publique comme nous avons pu le voir, mais la citoyenneté et plus encore la « *démocratie locale* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 2) sont aussi mises en avant et donnent la spécificité à la communication territoriale. La communication territoriale a en effet un fort lien avec la démocratie locale, puisque « *la communication, selon la manière dont elle est réalisée et perçue par le public, peut aussi bien engendrer un gain qu'un déficit de démocratie locale* » (Leyval-Granger, 1999). Par ailleurs, le terme de « *locale* » note le fort attachement au territoire de la communication des collectivités (Mégard et Deljarrie, 2009 : 2). En ce qui concerne le « public », nous pouvons y recenser en effet les citoyens (via la « *citoyenneté* »), mais aussi des « *entreprises ou touristes* » (Mégard et Rigaud, 2012) – publics extérieurs qui ne renient cependant pas l'attachement au territoire selon nous, puisque l'enjeu semble d'attirer de nouvelles personnes dans la collectivité. Quant à ses enjeux, ils semblent être le corolaire de la démocratie locale : la communication est perçue comme « *un levier indispensable de l'action publique comme de la participation citoyenne* » (Mégard et Rigaud, 2012).

La communication territoriale a donc une histoire spécifique, et une nature spécifique liée à la démocratie locale et au territoire notamment. Nous avons aussi évoqué sa dimension politique dans la première partie. Cette « communication territoriale » demande cependant un cadrage plus précis pour notre étude, qui sera effectué dans la deuxième partie. Il faut savoir aussi que cette communication est réalisée par des professionnels reconnus.

2.3. Des professionnels de la communication territoriale reconnus

La communication publique, mais aussi la communication territoriale, bénéficient de réels professionnels reconnus, que nous appellerons « communicants ». « *La professionnalisation de la fonction communication tant dans les institutions d'Etat et ministères que dans les collectivités*

[35] *Les grands principes de la loi municipale de 1884*, Sénat, 2018. Disponible sur : https://www.senat.fr/evenement/archives/D18/principes.html [Consulté en mai 2018]

territoriales ou les établissements publics est réelle aujourd'hui » (Mégard, 2012 : 67). Cette citation, notamment avec le terme « *aujourd'hui* », fait supposer que cela n'a pas toujours été le cas.

En 2004, Bruno Cohen-Bacrie (2004 : 7-8) notait des incertitudes quant à cette professionnalisation. En effet, il se questionnait sur le statut de ces professionnels de la communication territoriale : « *titulaire* » ou « *contractuel* » ? Dans tous les cas, « *tout indique que la liberté des collectivités reste de mise en matière de recrutement, ce même si les offres sont habillement formulées (titulaire souhaité, contractuel à défaut*) » (Cohen-Bacrie, 2004 : 7), en ce qui concerne le recrutement des directeurs de la communication. Notre immersion au sein de la Direction de la communication-événementiel de la Ville de Grenoble en ce premier semestre 2018 nous fait dire que ce questionnement existe toujours, puisque le Directeur est un contractuel mais que d'autres communicants de la direction sont des fonctionnaires. Autre incertitude sur cette professionnalisation : le positionnement de la communication dans l'organigramme des services des collectivités. « *La fonction communication connait des positionnements très variables au sein des organisations publiques* » (Mégard, 2012 : 69). En effet, « *pour des communicants territoriaux, (…) le positionnement varie d'une collectivité à l'autre* » (Cohen-Bacrie, 2004 : 20). Bruno Cohen-Bacrie nous éclaire sur les possibles rattachement de ces communicants : « *au maire ou au président* », au « *dircab* » (Directeur de cabinet) ou au « *DGS* » (Directeur général des services). Pour la commune de Grenoble, par exemple, la Direction de la communication-événementiel est rattachée directement au DGS, mais ce n'est peut-être pas le cas dans d'autres communes. Cela est important, car le rattachement détermine si la communication fait partie du côté administratif ou politique de la collectivité.

Par ailleurs, malgré ces incertitudes, cette professionnalisation connait sa concrétisation dans « *l'inscription dans les répertoires des métiers des trois fonctions publiques, de métiers clairement recensés correspondant à des savoir-faire et des connaissances bien identifiées* » (Mégard, 2012 : 67-68).

Au total, la communication territoriale a fait émerger des professionnels, des communicants territoriaux reconnus, bien qu'il subsiste des incertitudes sur leur statut et leur rattachement. Ces professionnels sont cruciaux pour notre étude, notamment dans la partie empirique de cette étude qui sera développée plus tard.

La communication territoriale étant présentée dans ce deuxième chapitre, via ses émettrices, ses spécificités et ses professionnels, il faut s'attarder sur notre terrain d'étude particulier : la communication interne des collectivités territoriales.

Chapitre 3. De la communication interne en collectivités territoriales

Ce troisième chapitre s'attache plus précisément à notre terrain d'étude : la communication interne en collectivités territoriales. Pour présenter ce contexte, nous allons voir que cette communication

interne a une histoire particulière, un public ciblé et un fort attachement au travail. C'est un terrain d'étude à explorer.

3.1. Une histoire particulière pour un public particulier

La communication interne des collectivités territoriales a une histoire particulière ainsi qu'un public bien ciblé. Elle semble dévier de la communication territoriale telle que nous l'avons développée précédemment.

La communication interne des collectivités est récente. En effet, elle n'est pas née dans les années 80, au moment de la décentralisation comme la communication territoriale. En 2009, Dominique Mégard et Bernard Deljarrie le prouvaient : « *Le terme de « communication interne » est exclusivement utilisé par les collectivités territoriales depuis environ 15 ans pour qualifier un public constitué uniquement du personnel des collectivités* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 86). Ils parlent même d'un « *phénomène récent pour les collectivités territoriales* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 86). Cette communication interne est donc encore nouvelle pour les collectivités et ne se préoccupe que d'un public dit « interne » à l'organisation : le « *personnel* », que nous nommerons les « agents » ou « agents territoriaux ».

La communication interne des collectivités territoriales s'intéresse donc à un public cible spécifique : les agents. Alors que pour la communication territoriale nous identifions précédemment les citoyens comme première cible, les entreprises et les touristes en cibles secondaires, le public cible de la communication interne ne correspond pas. De plus, ce public cible donne des « *contraintes spécifiques* » à la communication interne (Mégard et Deljarrie, 2009 : 89). En effet, les collectivités territoriales ont beaucoup de compétences, ce qui suppose une diversité de métiers et de lieux de travail (Mégard et Deljarrie, 2009 : 89). Il faut donc s'adapter pour avoir une communication qui touche le maximum d'agents.

La communication interne des collectivités territoriales comporte une histoire et un public différents de la communication territoriale. Mais cela ne semble pas être la seule spécificité.

3.2. Un fort attachement au travail et à la collectivité territoriale en tant qu'employeur

La communication interne des collectivités territoriales, dans sa définition, montre un fort attachement au travail et aux collectivités territoriales en tant qu'employeur, cela la différencie aussi de la communication territoriale.

Dans le « *Nouveau guide de la communication interne* » écrit en 2015, Paul Constans et Fabrice Jobard tentent de définir cette communication interne :

> « La définition la plus simple de la communication interne est la nécessité pour toute organisation humaine de partager des objectifs communs. (…). Proposer une vision sur l'environnement professionnel et sociétal, expliquer et accompagner un changement dans le

> fonctionnement d'une organisation, diffuser des informations à la connaissance des salariés sont les missions premières de cette fonction » (Constans et Jobard, 2015 : 9).

Avec cette définition, nous comprenons que la communication interne se distingue de la communication territoriale, puisqu'il n'est jamais mentionné ou supposé les termes « *intérêt général* », « *citoyenneté* » ou encore « *démocratie locale* » comme vus précédemment. En fait, cette communication interne ne semble s'intéresser qu'à l'univers du travail ou du fonctionnement de l'organisation en tant qu'employeur. C'est ce que nous comprenons à la lecture des termes « *environnement professionnel* », « *fonctionnement de l'organisation* » par exemple. Par ailleurs, elle peut parfois même être qualifiée de communication administrative à cause du rapport des agents avec les usagers, c'est que nous fait comprendre Anne Leyval-Granger lorsqu'elle énonce que la communication interne peut être « *un véritable bastion de la communication administrative* » (Leyval-Granger, 1996). Mais pour les besoins de notre étude, nous retiendrons son fort attachement au travail.

De plus, la communication interne semble avoir de forts rapports avec les ressources humaines – ce qui prouve d'autant plus son attachement au travail. En effet, comme mission confiée à la communication interne des collectivités territoriales, nous pouvons lui attribuer « *l'apport d'un appui opérationnel à la direction des ressources humaines* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 88). La communication interne peut même être rattachée à cette direction dans l'organigramme des services d'une collectivité (Cohen-Bacrie, 2004 : 90). Certains auteurs vont même encore plus loin en la rattachant au management. C'est le cas de Paul Constans et de Fabrice Jobard qui la qualifient en tant qu' « *outil du mangement* » (Constans et Jobard, 2015 : 28) lorsqu'elle est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale des services ou encore Dominique Mégard et Bernard Deljarrie qui évoquent un « *nouveau management* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 92).

Au total, la communication interne des collectivités territoriales parait singulière puisqu'elle se distingue de ce que nous avions énoncé sur la communication territoriale et parce qu'elle s'attache fortement au travail et au fonctionnement de l'organisation en tant qu'employeur. Cela en fait un terrain d'étude spécifique, qui reste à explorer.

3.3. Un terrain d'étude à explorer

Notre terrain d'étude est particulier : il s'agit de s'attarder sur la communication interne des collectivités territoriales.

Ce terrain d'étude, se distinguant à première vue de la communication territoriale de par son histoire, sa cible, son fort attachement au travail et même aux ressources humaines, au fonctionnement de la collectivité en tant qu'employeur, est à explorer pour cette étude. Nous avons été en effet en immersion lors du premier semestre de 2018 sur ce terrain d'étude puisque nous avons intégré le pôle communication interne de la commune de Grenoble.

L’immersion dans le terrain d’étude a pu nous faire émerger des interrogations quant à cette communication interne, qui nous parait si spécifique. Nous avons voulu élargir ces interrogations à d’autres collectivités territoriales, via le prise de sa communication interne.

Pour effectuer une étude sur la communication interne des collectivités territoriales, nous avons présenté le contexte général de l’étude. Il s’agira maintenant d’élaborer notre objet d’étude, ce qui passe par sa construction.

Partie 2. Un objet d'étude à construire et à développer

Cette deuxième partie sera consacrée à la construction et au développement de notre objet d'étude. Il s'agit d'un moment de cadrage et méthodologique. En premier lieu, nous allons définir notre problématique. Puis, nous nous intéresserons à la terminologie, aux hypothèses et à la méthodologie. Cette dernière sera enfin explicitée.

Chapitre 1. Définition de la problématique : le questionnement autour de la nature de la communication interne des collectivités territoriales

La définition de notre problématique sera l'objet de ce premier chapitre. Ce chapitre doit cadrer notre sujet. Nous allons tout d'abord définir notre positionnement dans l'étude, particulier, puis nous allons développer le problème ainsi que la problématique.

1.1. Positionnement dans l'étude

Dans un premier temps, nous devons présenter et expliquer notre positionnement épistémologique. Cette définition permettra de comprendre ce que nous voulons amener dans ce sujet.

Nous réalisons cette étude comme chercheurs, mais nous sommes dans une position particulière : nous sommes aussi immiscés dans notre terrain d'étude. En effet, nous sommes intégrés au pôle communication interne de la Ville de Grenoble en même temps que nous réalisons cette étude. Nous effectuons des observations, mais nous participons aussi aux différentes actions observées. Nous sommes donc impliqués d'un point de vue professionnel dans notre recherche.

Ce positionnement implique plusieurs choses. L'intégration au pôle communication interne de la commune de Grenoble permettra, d'une part, d'être dans une position privilégiée pour les observations, puisque nous sommes en immersion sur le terrain d'étude. Mais, d'autre part, notre statut de chercheur devra impliquer une mise à distance de notre immersion sur le terrain d'étude. En d'autres termes, nous ne devons avoir aucun jugement de valeur. Nous ferons preuve du plus d'objectivité possible dans notre recherche et nos interprétations de part ce positionnement.

Alors, notre positionnement épistémologique ressort en tant que chercheurs en immersion sur le terrain d'étude, positionnement privilégié pour effectuer des observations, mais qui implique aussi de faire preuve de réflexivité pour ne pas tomber dans la subjectivité. Nous voulons donc amener une problématique et une recherche objective.

1.2. Le problème : contradiction entre les termes de communication territoriale et communication interne des collectivités territoriales

Dans un deuxième temps, en amont de la détermination de la problématique, nous devons rechercher le problème lié à notre étude.

Notre thématique de départ s'attache à la communication interne des collectivités territoriales. Nous avons énoncé dans la première partie que les collectivités territoriales étaient émettrices de la communication publique. Nous appelons cette communication la « communication territoriale ». Il convient de cadrer cette notion dans un premier temps. Cette communication est particulière : « *(…) particulière par sa spécificité, puisque la citoyenneté et l'intérêt général occupent une place centrale* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 1), mais aussi parce que c'est un « *élément fondamental de la démocratie locale* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 2). Dès l'introduction, ces auteurs marquent la spécificité de la communication territoriale : c'est une communication publique car il y a l'aspect de l'intérêt général (Zémor, 2008), mais elle va plus loin avec une dimension démocratique et citoyenne au niveau local. Ce « niveau local » est expliqué par le fort attachement au territoire de la communication de ces collectivités (Mégard et Deljarrie, 2009 : 2). Cela signifie, par exemple, que la communication de la commune de Grenoble s'attache à son territoire précisément délimité et à ses propres citoyens. De plus, cette communication territoriale dispose de propres enjeux :

> « La communication territoriale, à quelque niveau qu'elle s'exerce a, du coup, un premier devoir : faire comprendre l'institution et en clarifiant les cadres et les modes de gestion de l'action publique locale, permettre à chaque habitant de savoir « qui décide de quoi pour qui » et de s'inscrire – ou non mais en toute connaissance de cause – dans une dynamique citoyenne. Les autres objectifs de la communication publique locale (favoriser l'adhésion au projet ; faire évoluer les comportements ; accompagner projets et chantiers ; animer et promouvoir le territoire…) en quelque sorte en découlent » (Mégard, 2012 : 50-51).

Dans cette citation, nous voyons les enjeux de cette communication qui encore une fois s'attachent au territoire, aux citoyens, mais aussi aux « projets ». Ces derniers semblent être issus des projets politiques des élus, la plupart du temps. C'est cela qui rend aussi cette communication particulière. Dominique Mégard et Bernard Deljarrie (2009 : 5) l'expliquent aussi : « *Fonction transversale, elle concourt à rendre compréhensibles les choix et l'action des élus locaux. Elle contribue à donner du sens à la vie publique et politique locale* ». Il semble y avoir donc une dimension politique dans la communication territoriale. Cela est logique puisqu'à la tête des collectivités se trouvent des exécutifs locaux qui développent des projets politiques. Or, la communication territoriale doit concorder avec ces projets. C'est ce que nous comprenons à la lecture de l'ouvrage de Bruno Cohen-Bacrie (2004 : 1) : « *La communication est un outil au service de stratégies qui sont celles définies par les élus (…)* ». Pour autant, la communication territoriale reste une communication publique, puisqu'elle garde le cap de l'intérêt général. La frontière peut être floue, mais il ne faudrait pas renier cette dimension politique qui vise à la diffusion et à l'adhésion du projet politique, selon nous.

Au total, la communication territoriale, communication publique spécifique, reprend dans sa nature l'intérêt général, mais ajoute aussi la dimension du territoire, de la citoyenneté et surtout de la démocratie locale. Les projets politiques - et donc une dimension politique - y trouvent cependant leur place.

La communication territoriale étant cadrée, il faut s'intéresser au cadrage de la notion de « communication interne des collectivités territoriales ». Dans le « *Nouveau guide de la communication interne* » écrit en 2015, Paul Constants et Fabrice Jobard essayent de définir cette communication :

> « La définition la plus simple de la communication interne est la nécessité pour toute organisation humaine de partager des objectifs communs. (…). Proposer une vision sur l'environnement professionnel et sociétal, expliquer et accompagner un changement dans le fonctionnement d'une organisation, diffuser des informations à la connaissance des salariés sont les missions premières de cette fonction » (Constans et Jobard, 2015 : 9).

Avec cette définition, nous comprenons que la communication interne est vue comme une « fonction » de la communication des collectivités territoriales. Pourtant, elle parait singulière et se distinguer de la communication territoriale puisqu'il n'est jamais mentionné ou supposé les termes « d'intérêt général », de « citoyens » ou encore de « démocratie ». En fait, cette fonction ne semble s'intéresser qu'à l'univers du travail ou du fonctionnement de l'organisation en tant qu'employeur. De plus, cette communication interne semble avoir de forts rapports avec les ressources humaines. En effet, comme mission confiée, nous pouvons lui attribuer « *l'apport d'un appui opérationnel à la direction des ressources humaines* » (Mégard et Delajarrie, 2009 : 88). Cette fonction peut même être rattachée aux ressources humaines dans l'organigramme des services (Cohen-Bacrie, 2004 : 90). Certains auteurs évoquent même le terme de « *management* » pour discuter de la communication interne. C'est le cas notamment de Paul Constans et Fabrice Jobard qui la qualifient en tant qu' « *outil du management* » (Constans et Jobard, 2015 : 28) lorsqu'elle est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale des services, ou encore lorsque Dominique Mégard et Bernard Deljarrie évoquent un « *nouveau management* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 92). De plus, en 2004, Bruno Cohen-Bacrie (2004 : 89) écrivait : « *La communication interne est souvent considérée comme le parent pauvre de la collectivité : l'intérêt que lui portent les élus et parfois les services communication est encore relatif* ». Au total, et à première vue, cette fonction ne s'assimile en rien à la communication territoriale, même pour sa dimension politique.

Ces deux notions étant cadrées, nous pouvons déceler aisément le problème en lien avec notre sujet. En effet, alors que nous cadrons la notion de « communication territoriale » autour de l'intérêt général, de la démocratie, des citoyens ou encore même autour de la diffusion ou l'adhésion au projet politique pour ses enjeux, la communication interne ne semble pas concorder. Le problème est donc issu d'une **contradiction** entre la notion de « communication territoriale » telle que nous l'avons définie et la communication interne qui semble être tournée vers les agents, le travail, et *a fortiori* les ressources humaines.

Ce problème pose les bases de l'élaboration de notre problématique.

1.3. Elaboration de la problématique : ambivalence de la nature de la communication interne

Le problème étant posé, nous pouvons élaborer et présenter notre problématique.

Notre problème est issu d'une contradiction, ou plutôt d'une non concordance entre la vision de la communication territoriale et celle de la communication interne dans les collectivités territoriales. Pourtant, lors de notre immersion dans le terrain d'étude – le pôle communication interne de la Ville de Grenoble – nous avons été intégrés dans un service de la communication. Mais surtout, les agents, cibles de la communication interne, sont des citoyens potentiels de ces collectivités territoriales. C'est ce que nous comprenons à la lecture de cette citation : « *Un fonctionnaire territorial n'est en effet pas qu'un salarié de sa collectivité. C'est aussi (…) un citoyen à multiples facettes et en contact avec de nombreuses sources d'information* » (Constans et Jobard, 2015 : 15). Il semble donc aussi tout important pour une collectivité de « *faire adhérer le personnel au projet politique de la majorité* » (Cohen-Bacrie, 2004 : 90). Et, finalement, une collaboration entre la communication interne et la communication externe – à destination des citoyens, semble possible. Mais elle semble encore rare : « *La complémentarité entre les publics interne et externe dans la stratégie de la communication n'est pas toujours appréhendée par les collectivités* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 91). Cela la rattacherait à la communication territoriale, via l'enjeu d'adhésion des agents aux projets politiques de la collectivité.

Ainsi, la communication interne en collectivités territoriales semble cultiver une ambivalence, en raison de son fort rapport avec les ressources humaines, son public cible particulier (les agents territoriaux), son rapport au travail, mais aussi en raison de sa préoccupation de l'adhésion des agents aux projets politiques de leur employeur. Cette communication est donc difficile à cerner au sein des collectivités territoriales. Cela nous questionne donc pour notre étude. Il faut donc maintenant poser l'idée suivante, qui guidera notre recherche : **Et si la nature de la communication interne des collectivités territoriales était ambivalente, entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques.**

Pour tenter de répondre à cette problématique, il conviendra d'élaborer des hypothèses qu'il faudra vérifier grâce à la mise en place d'une méthodologie de recherche. Il s'agira d'aller plus loin dans le cadrage du sujet, notamment grâce à la terminologie.

Chapitre 2. Terminologie, hypothèses et méthodologie : un cadrage plus profond de l'étude

Ce deuxième chapitre ira plus loin dans le cadrage de notre sujet et présentera d'autant plus les points qui guideront notre étude : il faut d'abord définir les termes de notre problématique, pour ensuite présenter nos hypothèses et amorcer enfin la méthodologie.

2.1. Définition des termes de la problématique

Nous allons maintenant procéder à une étape de terminologie, en définissant les termes de notre problématique. Il faut donc définir pour la première fois ou à nouveau les termes suivants : « nature »,

« collectivités territoriales », « communication interne des collectivités territoriales », « appui aux ressources humaines », « communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques » et « ambivalent ».

Nature

Le terme de « nature » comporte de nombreux sens. Notre objet d'étude se concentrant sur la communication interne des collectivités territoriales, nous pouvons déjà éliminer les sens du mot « nature » se rattachant à une personne. Ainsi, et d'après le dictionnaire en ligne *Larousse*, la « nature » se définit comme un « *ensemble des caractères, propriétés qui définissent quelque chose* »[36]. Ainsi définie, nous comprenons que nous allons nous arrêter, dans cette étude, à ce qui définit la communication interne des collectivités territoriales dans son caractère ou encore dans ses propriétés.

Collectivités territoriales

Nous avons déjà défini le terme de « collectivités territoriales » dans la première partie de cette étude. Pour rappel, les collectivités territoriales sont : les communes, les régions, les départements d'après l'article 72 de la Constitution française[37] ainsi que les structures intercommunales régies par la loi NOTRe[38] - à savoir les syndicats de communes, les communautés de communes, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération, les syndicats d'agglomération nouvelle, les métropoles[39]. Ce sont des « *personnes morales de droit public distinctes de l'Etat et bénéficiant à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale* » et « *s'administrent librement* » selon le site institutionnel *Vie-publique*[40]. De plus, leur gestion est assurée par un personnel à la fois politique[41] (les élus) et administratif, les « *fonctionnaires territoriaux de plus en plus formés et qualifiés* » (Mégard, 2012 : 46).

Nous pouvons donc définir les collectivités territoriales comme un ensemble d'entités instituées juridiquement et qui bénéficient d'une autonomie par rapport à l'Etat, ainsi que d'un principe de libre administration. Elles sont gérées au niveau local par des élus et des fonctionnaires territoriaux.

---

[36] *Nature*, Larousse, 2018. Disponible sur : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/nature/53894?q=nature#53539 [Consulté en avril 2018]
[37] *Article 72 de la Constitution française*, Légifrance, 28 mars 2003. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;?idArticle=LEGIARTI000006527579&cidTexte=LEGITEXT000006071194 [Consulté en mars 2018]
[38] *Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 dite « loi NOTRe »*, Légifrance, 8 août 2015. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D6069DA3944453F7A28939D59140D777.tplgfr27s_1?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id [Consulté en mars 2018]
[39] *Que sont les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ?*, Vie-publique, 8 février 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-etablissements-publics-cooperation-intercommunale-epci.html [Consulté en mai 2018]
[40] *Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ou collectivité locale ?*, Vie-publique, 5 janvier 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html [Consulté en mars 2018]
[41] Idem

Communication interne des collectivités territoriales

La communication interne des collectivités territoriales a aussi été définie à plusieurs reprises, et notamment dans la recherche du problème lié à notre étude. Nous avons vu que la communication interne pouvait être définie comme une communication singulière, qui semble s'intéresser à l'univers du travail ou du fonctionnement des collectivités territoriales en tant qu'employeur (Constans et Jobard, 2015 : 9). Elle a un public : le « *personnel des collectivités* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 86) nommés aussi dans notre étude les « agents territoriaux ».

Appui aux ressources humaines

L'appui aux ressources humaines doit être défini en deux étapes : définir l'appui pour ensuite s'intéresser à la définition des ressources humaines.

Dans le dictionnaire en ligne *Larousse*, le mot « appui » est défini comme « *tout ce qui sert à maintenir quelque chose ou quelqu'un, à en assurer la solidité ou la stabilité ; support* » et comme « *soutien, aide, protection, apportés par quelqu'un ; personne qui intervient en faveur de quelqu'un, qui le soutient* »[42]. Ainsi, l'appui aux ressources humaines signifie que quelque chose – en l'occurrence la communication interne – les soutient, les maintient, ou lui apporte son aide et sa protection.

Pour simplifier, nous utilisons le terme de « ressources humaines ». Mais il serait plus correct dans cette définition de parler de la « gestion des ressources humaines » ou GRH. Elle peut se définir à trois niveaux (Igalens, 2008 : 58) : « *(…) le niveau administratif, le niveau opérationnel et le niveau stratégique* ». Chacun des niveaux peut être expliqué (Igalens, 2008 : 58) : le niveau administratif, « *est en charge de la production, du traitement et de l'exploitation des données concernant les salariés* » ; le niveau opérationnel « *consiste à délivrer des services aux clients internes de la fonction, c'est-à-dire les directions opérationnelles.* » ; et le dernier niveau, stratégique, « *consiste à essayer de mettre les RH [ressources humaines] en ligne avec les activités opérationnelles* ». Par exemple, les ressources humaines peuvent être en charge de la « *paie* », « *le recrutement* », « *l'amélioration des conditions de travail* » (Igalens, 2008 : 58). Au total, les ressources humaines s'attachent de très près au travail et au personnel d'une organisation. Ce qui est important surtout est l'aspect stratégique : les ressources humaines développent des stratégies, qui peuvent notamment se retrouver dans des politiques de ressources humaines. Dans les collectivités territoriales, les ressources humaines se concrétisent dans une direction ou un service. C'est notamment le cas dans la commune de Grenoble (*Annexe 1*).

En définitive, l'appui aux ressources humaines peut être définit comme un soutien, une aide, et même un renfort à une direction ou un service dédié menant une stratégie et ayant des moyens administratifs ou opérationnels.

[42] *Appui*, Larousse, 2018. Disponible sur : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/appui/4792?q=appui#4765 [Consulté en mai 2018]

Communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques

La communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques doit se définir aussi en plusieurs étapes.

Nous avons déjà défini la communication territoriale (*Partie 1. Ch. 2. 2.2* ; *Partie 2. Ch.1.*). Nous avions alors énoncé que la communication territoriale était une communication publique, reprenant l'intérêt général, mais spécifique et qui comportait aussi une dimension politique. Sa spécificité résidait dans son attachement au territoire, à la citoyenneté et aussi à la démocratie locale. La dimension politique s'attachait, quant à elle, au développement des projets politiques des élus : « *fonction transversale, elle concourt à rendre compréhensibles les choix et l'action des élus locaux. Elle contribue à donner du sens à la vie publique et politique locale* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 5).

Dans cette définition que nous sommes en train de construire, c'est la dimension politique de la communication territoriale qui nous intéresse. En effet, les élus locaux développent des projets politiques, et dans la communication territoriale telle que définie, la cible est les citoyens via la « *citoyenneté* ». Or, dans cette définition, nous nous intéressons à une autre cible : les agents territoriaux. Nous avons emprunté l'expression « *adhésion des agents aux projets politiques* » à Bruno Cohen-Bacrie lorsqu'il parle de « *faire adhérer le personnel au projet politique de la majorité* » (Cohen-Bacrie, 2004 : 90).

Au total, lorsque nous parlons de « communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques », nous voulons dire que la communication territoriale telle que définie dans sa dimension politique s'applique aussi pour les agents territoriaux. Ainsi, il s'agirait d'un même enjeu (l'adhésion aux projets politiques) mais avec une autre cible que les citoyens : les agents, internes à la collectivité.

Ambivalent

Le dictionnaire en ligne *Larousse* définit le terme « ambivalence » comme suivant : « *caractère de ce qui peut avoir deux sens, recevoir deux interprétations* » ou « *tendance à éprouver ou à manifester simultanément deux sentiments opposés à l'égard d'un même objet : amour et haine, joie et tristesse, etc.* »[43]. Nous voyons que cette définition peut porter sur une chose ou une personne. Notre recherche portant sur un objet d'étude, la nature communication interne des collectivités territoriales, nous pouvons utiliser ce terme. Donc, d'après cette définition, ambivalent signifierait qu'un objet porte deux sens ou deux interprétations, ou encore deux sens opposés. Pour nous, ces trois sens ne sont pas antinomiques et vont dans la même direction, et nous conviennent donc pour notre étude. Nous allons aussi devoir définir cette ambivalence.

[43] *Ambivalent*, Larousse, 2018. Disponible sur : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ambivalence/2729 [Consulté en mai 2018]

Cette étape de terminologie – qui cadre aussi notre sujet – était essentielle pour la bonne compréhension de notre problématique, mais aussi des hypothèses qui vont être développées.

2.2. Les hypothèses guidant la recherche

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous allons présenter ici nos hypothèses qu'il conviendra de vérifier. La définition des termes de la problématique nous a notamment aidé à définir deux hypothèses. Pour rappel, nous nous intéressons à l'ambivalence de la nature de la communication interne des collectivités territoriales.

La première hypothèse est la suivante : Les professionnels de la communication ont encore aujourd'hui une vision de la nature de la communication interne des collectivités territoriales portée sur l'appui aux ressources humaines. Il faut donc connaitre leur vision pour vérifier cette hypothèse.

La seconde hypothèse, et la plus importante pour cette étude est la suivante : La communication interne des collectivités territoriales est ambivalente ; elle est à la fois un appui aux ressources humaines et une communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques. Cette hypothèse prône donc l'ambivalence dans les caractéristiques de la communication interne avec deux sens différents. La vérification de cette hypothèse méritera plus d'approfondissement que la première.

Ces deux hypothèses, ainsi présentées, doivent être vérifiées dans cette étude. Cette vérification passera notamment par la mobilisation d'une méthodologie.

2.3. Des méthodes à mobiliser

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons mis en place une méthodologie particulière. Nous avons donc cherché les différentes méthodes qui pouvaient être mobilisées pour ce mémoire. Cette méthodologie est nécessaire pour pouvoir répondre à notre problématique.

Nous avons deux hypothèses à vérifier. La première hypothèse concerne la vision des professionnels de la communication sur la nature de la communication interne. Pour cela, il faut récolter des éléments empiriques, auprès des professionnels de la communication – de préférence publique – pour évaluer ou déterminer cette vision sur la communication interne des collectivités territoriales. Pour cela, nous allons réaliser une enquête quantitative auprès des professionnels de la communication. L'enquête quantitative est utilisée par les chercheurs pour obtenir des statistiques. Les statistiques permettent de présenter un constat sur une situation donnée. Selon Pierre Bréchon (2011), « *l'analyse des chiffres permet de repérer les différentes logiques de représentations ou d'action* ». Ainsi, nous nous situons plus dans l'ambition de découvrir les logiques de représentations sur la nature de la communication des collectivités par les communicants. Cette méthode quantitative se concrétisera par un questionnaire. Les réponses à ce questionnaire pourront notamment nous aider à élaborer la deuxième méthode mise en place.

Pour la seconde hypothèse, qui prône l'ambivalence de la communication interne des collectivités territoriales, nous souhaitons mobiliser la méthode qualitative. La recherche qualitative est utilisée en sciences sociales et « *repose sur une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment* » (Dumez, 2011). Par cette compréhension de notre problématique, ou par la compréhension de notre hypothèse, nous allons mettre en place un guide d'entretien semi-directif pour cette méthode.

Le « couple » quantitatif et qualitatif est donc à mobiliser dans cette étude afin de vérifier nos hypothèses. Ils seront agrémentés par des observations. Cette méthodologie fait entrer notre recherche du côté d'une étude empirique. Ces méthodologies seront appliquées auprès de professionnels de la communication afin de rester, dans cette recherche, tout de même dans une vision professionnelle. Il faut cependant aller plus loin en voyant chaque partie de notre méthodologie.

Chapitre 3. Méthodologie de recueil et d'analyse des données : une étude empirique

Ce chapitre se concentrera plus précisément sur le développement de la méthodologie tout juste abordée précédemment. Il s'agira donc de présenter plus concrètement notre enquête quantitative, notre enquête qualitative, qui seront complétées par nos observations sur le terrain.

3.1. L'enquête quantitative

La première méthodologie mobilisée est l'enquête quantitative qui se décline sous la forme d'un questionnaire administré à des professionnels de la communication, de préférence des communicants publics.

Nous avons mis en place un questionnaire composé de 16 questions répartis sur quatre thèmes :

- Présentation ;
- aperçu général sur la communication territoriale ;
- nécessité et place de la communication interne dans les collectivités territoriales ;
- et vision globale sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales.

Ce questionnaire a été diffusé auprès de notre réseau, qui a servi aussi de relai auprès de leur propre réseau. Cette diffusion s'est déroulée sur le mois de mai 2018, via la plateforme *Google Forms*[44]. Cette plateforme facilite la création, la diffusion et la récolte de données de questionnaire tel que le nôtre.

Le questionnaire se trouve en annexe (*Annexe 2*). Notre réseau n'étant pas encore assez développé, nous n'avons reçu que 36 réponses. Pourtant, il est important d'avoir de nombreuses réponses pour avoir des statistiques permettant de dessiner une tendance générale. Nous souhaitons déceler une vision générale sur la communication interne des collectivités territoriales. Il semble tout de même qu'une tendance générale se dessine. Il faut présenter ce questionnaire plus en détail. Le premier thème vise à présenter la personne qui répond au questionnaire. Nous avons ainsi demandé le sexe, l'âge et la situation

[44] Lien vers le questionnaire : https://goo.gl/forms/Gn7tPxXwCGBZGC3z2

professionnelle dans laquelle se trouve la personne participante (au moins une expérience dans la communication publique, actuellement en poste dans la communication publique ou professionnel de la communication n'ayant jamais eu d'expérience dans la communication publique). Le deuxième thème s'attache à l'aperçu général sur la communication territoriale. Celui-ci vise en fait à dessiner une vision globale sur la communication territoriale, afin de la comparer avec notre propre vision présentée dans l'étude et *a fortiori* avec la communication interne des collectivités territoriales. Puis, le troisième thème s'intéresse à la nécessité et la place de la communication interne dans les collectivités territoriales. Il s'agissait de voir la vision sur ces deux thèmes pour les professionnels, afin de découvrir si la communication interne avait sa place bien définie en collectivité territoriale. Enfin, le dernier thème s'attache à la vision sur la nature de la communication interne. Il s'agissait alors de déceler une tendance générale sur la nature de cette communication, à comparer avec notre vision.

Cette enquête quantitative a été présentée. Mais il faut savoir qu'elle n'est pas suffisante pour répondre à notre problématique. Elle peut simplement éclairer notre première hypothèse et nous épauler pour la mise en place de l'entretien qualitatif. Il faut aller plus loin grâce à l'enquête qualitative.

3.2. L'enquête qualitative

L'enquête qualitative est la deuxième méthode choisie pour permettre de démonter notre deuxième hypothèse, afin de répondre à notre problématique. Il faut la présenter plus précisément.

L'enquête qualitative prendra la forme d'entretiens semi-directifs administrés exclusivement à des communicants exerçant en collectivité territoriale. Il ne s'agit plus ici de révéler une tendance générale à partir de statistiques, mais bien de produire une analyse plus poussée à partir des réponses données lors des entretiens. L'enquête quantitative nous a cependant permis de construire un guide d'entretien, puisque la tendance générale dessinée, qui sera présentée plus tard, nous a permis d'orienter nos questions pour aller plus loin. L'analyse des entretiens permettra de faire émerger des concepts susceptibles de résoudre la problématique.

Le guide d'entretien doit maintenant être présenté. Le tableau suivant (*tableau 1*) le présente, et le justifie.

Présentation de l'étude	Je m'appelle Manon Elisabeth, je suis étudiante en Master 2 Information-Communication publique et médias à l'ICM de l'Université Grenoble Alpes. J'effectue actuellement une recherche dont le terrain d'étude est la communication interne des collectivités territoriales. Je m'interroge sur sa nature, et ma problématique est la suivante : « *Et si la nature de la communication interne des collectivités territoriales était ambivalente, entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques* ».

Objectifs	Dans ce cadre, je réalise une enquête qualitative. Cet entretien aura pour but de récolter des données qui seront analysées pour tenter de répondre à la problématique.
Cadre	Les éléments récoltés dans cet entretien resteront dans le cadre de cette étude. Les données ne seront pas utilisées à d'autres fins. Vous pouvez demander à être anonymisé, ainsi votre nom et votre collectivité n'apparaitront pas dans l'étude.
Participants	Des professionnels de la communication en collectivité territoriale et qui ont un lien avec la communication interne : directeur, directrice de la communication ; chargé(e)s de communication interne ou ayant un lien avec la communication interne, assistants de communication ayant un lien avec l'interne, etc.
Questions	
Présentation de la personne interrogée	Question 1 : Pouvez-vous vous présenter (nom, prénom, fonction actuelle ou passé en collectivité territoriale, type de collectivité) ? *Justification : Cette question permet surtout de connaitre la fonction et le type de collectivité. La réponse, et donc l'analyse ne seront pas appréhendées de la même manière selon que la personne est en commune ou conseil général, ou qu'elle soit directement en charge de la communication interne ou non.*
	Question 2 : Depuis combien de temps êtes-vous communicant en collectivité territoriale ? *Justification : De même, la réponse et donc l'analyse ne seront pas appréhendées de la même manière selon que la personne a peu ou beaucoup d'expérience en communication des collectivités territoriales.*
	Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne ? *Justification : Cette question est essentielle puisqu'elle permet d'identifier si la personne interrogée est en charge directement de la communication interne ou si elle a un rôle spécifique quant à cette communication.*
Notions (réflexivité)	Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale pour vous ? *Justification : Cette question permet d'identifier ce qui a trait à la communication territoriale pour les professionnels, et éventuellement la comparer à la définition donnée dans l'étude ou par rapport à la définition donnée à la question suivante (sur la communication interne).*
Notions (réflexivité) suite	Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales pour vous ? *Justification : Cette question permet, comme la précédente, d'identifier ce qui a trait à la communication interne des collectivités territoriales pour les professionnels, et éventuellement la comparer à la définition donnée dans*

	l'étude ou par rapport à la définition donnée à la question précédente (sur la communication territoriale).
Enjeux	Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ? *Justification : Cette question vise à déceler, pour les professionnels, les avantages, les inconvénients ou les risques de la présence de la communication interne des collectivités territoriales. Finalement, cette question est un prétexte pour que les professionnels puissent parler plus profondément de la communication interne des collectivités territoriales, ou de ses enjeux.*
	Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ? *Justification : Cette question est plus directe, et accompagne la personne interrogée pour qu'elle puisse à coup sûr identifier les enjeux de la communication interne des collectivités territoriales. Elle permettra éventuellement de déceler d'éventuels évolutions de cette communication, dans sa nature et ses relations notamment.*
Rapport avec les ressources humaines	Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ? *Justification : Cette question est au cœur de notre seconde hypothèse. Elle permet de déterminer comment la communication interne se place par rapport aux ressources humaines.*
	Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ? *Justification : Cette question accompagne la précédente et permet d'orienter la personne interrogée vers une partie de notre seconde hypothèse (la communication interne est un appui aux ressources humaines). Elle sert aussi à déceler les raisons de cet appui.*
Rapport avec la communication territoriale	Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ? *Justification : Cette question est aussi au cœur de notre seconde hypothèse. Elle permet de déterminer comment la communication interne se place vis-à-vis de la communication externe d'une collectivité territoriale, d'en déceler les évolutions éventuelles et les propriétés de la relation.*
Rapport avec la communication territoriale (suite)	Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale ? *Justification : Cette question accompagne la précédente et permet d'orienter la personne interrogée vers une partie de notre seconde hypothèse (la communication interne est aussi une communication territoriale). Elle permet aussi de déceler les raisons de l'existence d'une éventuelle vision globale interne/externe.*

Rapport avec les élus / Dimension politique	Question 12 : Dans quelles mesures les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne ? *Justification : Il s'agit ici de définir la considération et la place de la communication interne vis-à-vis des élus des collectivités territoriales. Elle permet aussi d'orienter la personne interrogée vers notre seconde hypothèse (la communication interne des collectivités territoriales est aussi une communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques).*
	Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ? *Justification : Cette dernière question vise à déceler les raisons d'une possibilité pour la communication interne de permettre la diffusion des projets politiques des élus. Afin d'arriver à l'adhésion des agents aux projets politiques, il est intéressant de savoir si la communication interne permet déjà de diffuser ces projets.*
Remerciements	Je vous remercie pour ces réponses.

Tableau 1. Guide d'entretien et justification

Sept professionnels de la communication des collectivités territoriales ont accepté de participer à cette enquête qualitative. Leurs fonctions étant parfois incompatibles avec la participation à cette étude, certains ont souhaité être anonymisés. Afin de respecter leur choix, nous avons volontairement changé les noms, et le nom de leur collectivité n'apparaitra pas non plus dans cette étude. Les entretiens sont tous retranscrits en annexe (*Annexe 3*). Le tableau suivant (*tableau 2*) présente donc les participants à notre enquête. Les différentes collectivités territoriales ont été présentes dans cette étude, sauf les régions.

Nom	Prénom	Collectivité	Expérience	Poste	Communication interne
Baquet-Chatel	Inès	Commune de Vauvert	1 an	Chargée de communication	Evénementiel (précédent poste)
Cinq	Anonyme	Commune	30 ans	Directeur de la communication	Aspects stratégiques, contrôle du bon déroulement
Deux	Anonyme	Commune	5 ans	Webmaster	Intranet et projets
Marcout	Juliette	Département de Saône et Loire	7 ans	Chargée d'édition	Intranet, newsletters, événementiel
Quatre	Anonyme	Commune	19 ans	Chargé de mission communication interne	Responsable
Ségeral	Catherine	Département de Saône et Loire	+ de 10 ans	Responsable communication interne	Responsable
Six	Anonyme	Commune	23 ans	Responsable de la communication interne	Responsable
Trois	Anonyme	Agglomération	15 ans	Directrice de la communication	Responsable
Un	Anonyme	Métropole	Moins d'un an	Chargée de communication (projet d'urbanisme)	Lien constant sur le projet

Tableau 2. Présentation des participants à l'enquête qualitative

Ces entretiens ont été pertinents pour notre étude, nous donnant des détails du point de vue des communicants territoriaux en rapport avec notre sujet. Pour démonter notre seconde hypothèse, nous avons analysé ces entretiens. Pour l'analyse, nous nous sommes inspirés de la méthode de la théorisation ancrée, qui se rapproche de l'analyse de contenu mais qui permettra d'établir un modèle. Il s'agit d'une

méthode d'analyse de données « *visant à générer inductivement une théorisation du sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives* » (Paillé, 1996 : 184). Nos données étant en effet « *empiriques qualitatives* », nous pouvons donc nous inspirer de cette méthode d'analyse. Nous irons jusqu'à modéliser les propos de l'analyse.

Au total, nous avons développé la présentation de l'enquête qualitative, qui complètera l'enquête quantitative, ainsi que la méthode d'analyse. Mais il faut aussi compléter ces enquêtes par des observations sur le terrain.

3.3. Des observations sur le terrain de la communication interne

Les enquêtes quantitative et qualitative doivent être complétées par des observations sur le terrain. Cela doit être expliqué.

Durant le premier semestre 2018, nous avons été en immersion au sein d'un pôle gérant la communication interne, qui était intégré depuis 2014 au service de la communication. Ainsi, et en parallèle du développement de notre étude, nous avons pu effectuer des observations. Ces observations pourront nous aider, d'une part, à aiguiller nos analyses, mais surtout, d'autre part, elles pourront alimenter ou justifier certains de nos propos qui ressortiront durant ces analyses. La difficulté réside cependant dans la mise à distance de nos observations, puisque nous avons participé aux activités de la communication interne de la commune de Grenoble.

En définitive, cette deuxième partie, méthodologique, visait à présenter notre objet d'étude dans sa construction et dans sa volonté de développement. Cela est passé par la définition de notre problématique, mais aussi par le cadrage du sujet qui permettait, entre autres choses, de définir les hypothèses qui guide la recherche. Cette partie a aussi permis de présenter la méthodologie mobilisée pour vérifier les hypothèses et *a fortiori* répondre à notre problématique. La dernière partie sera donc réservée à la restitution de données et à l'analyse de notre étude empirique, mais aussi à la réponse à la problématique.

Partie 3. Application de la méthodologie et résultats empiriques

La troisième partie de cette étude se destinera à restituer les résultats de nos enquêtes empiriques, notamment par les analyses de l'enquête quantitative et de l'enquête qualitative. Puis, grâce à ces enquêtes, nous vérifierons nos hypothèses et nous répondrons à la problématique.

Chapitre 1. Analyse de l'enquête quantitative : la vision globale des professionnels sur la communication interne des collectivités territoriales

Ce premier chapitre s'intéressera à la restitution de données de terrain de notre enquête quantitative, à travers son analyse. Nous devons d'abord voir les objectifs de cette enquête, pour ensuite s'intéresser à l'analyse avant de conclure sur cette enquête.

1.1. Objectifs de l'enquête : tenter de définir la vision globale

L'enquête quantitative a été présentée précédemment. Il s'agit en effet d'un questionnaire qui a été soumis à des professionnels de la communication. Il a pour objectif principal de vérifier la première hypothèse de notre étude. Mais nous devons aussi voir des objectifs plus précis.

Pour rappel, la première hypothèse de cette étude est la suivante : les professionnels de la communication ont encore aujourd'hui une vision de la nature de la communication interne des collectivités territoriales portée sur l'appui aux ressources humaines. Il s'agit donc, par cette enquête quantitative, de déceler la vision des professionnels de la communication sur la nature de la communication interne.

Des objectifs secondaires et plus précis sont aussi à montrer, toujours dans le but de résoudre cette première hypothèse :

- Déceler la vision des professionnels sur la communication territoriale afin de la comparer à notre vision ;
- déceler la vision des professionnels sur la nécessité de la communication interne dans les collectivités territoriales ;
- déceler la vision des professionnels sur la place que peut avoir la communication interne dans les collectivités territoriales ;
- et enfin dégager une vision sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales.

En présentant ces objectifs, nous voyons cependant que l'analyse de cette enquête ne sera pas la plus pertinente pour notre étude. Il faut tout de même voir son analyse, qui dégagera des statistiques sur la vision des professionnels de la communication sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales.

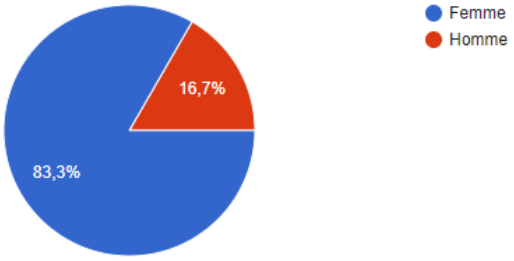
1.2. Les résultats de l'enquête : des statistiques à mettre en avant

Cette enquête quantitative sera analysée ici à partir des différents thèmes et des différentes questions posées aux professionnels de la communication. Nous avons volontairement rendu ce questionnaire restrictif pour permettre de donner des statistiques.

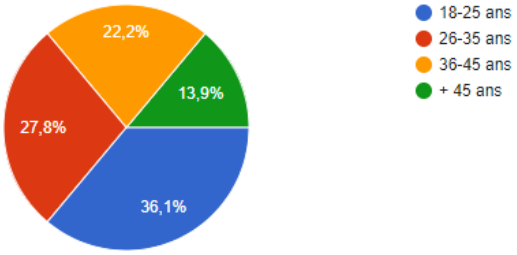
Présentation

Pour commencer cette analyse, nous devons tout d'abord présenter les participants. Au total, 36 professionnels de la communication ont répondu à notre enquête. Nous avons posé des questions permettant de présenter les communicants participants à l'étude.

Sexe



Âge



Sélectionner le profil qui vous correspond le mieux

Les trois premiers diagrammes présentent les participants à notre étude, d'une manière générale. Pour commencer, les femmes sont largement représentées dans cette étude avec un taux de participation de 83,3%. Cela reste cependant cohérent puisque « *la communication est un secteur réputé comme étant plus féminisé que d'autres, notamment dans la communication des collectivités* » (Mégard et Rigaud, 2012). Ensuite, nous avons réussi à capter toutes les tranches d'âge pour cette étude. Cependant, les 18-25 ans restent le public le plus représenté dans cette étude, avec un taux de participation de 36,1%. Cela peut s'expliquer par la diffusion auprès de notre réseau, qui provient majoritairement de cette tranche d'âge. Cependant, les 26-35 ans et les 26-45 ans sont aussi bien représentés, avec un taux de participation cumulé arrivant exactement à 50%. Cela aussi reste cohérent puisque « *l'âge moyen du communicant territorial est de 38 ans* » (Mégard et Rigaud, 2012). Enfin, nous avions proposé aux participants de sélectionner le profil qui leur correspondait le mieux dans cette étude. Ces profils étaient à respecter impérativement pour rentrer dans le public admis pour notre étude. Ainsi, le profil qui ressort largement majoritaire dans cette enquête est celui des professionnels actuellement en poste dans la communication publique, avec un taux de participation de 83,3%. Cela légitime d'autant plus notre enquête.

Au total, même si seulement 36 professionnels ont participé, leur présentation montre que cette enquête est suffisamment représentative et cohérente pour dégager une première vision. En effet, puisque la majorité des participants est en poste actuellement dans la communication publique et que le profil dégagé par ces premières statistiques correspond au profil des communicants publics et territoriaux, nous avons pu rendre une analyse des réponses.

Aperçu sur la communication territoriale

Ce deuxième thème visait à avoir un aperçu de la vision des professionnels sur la communication territoriale. Nous avions précédemment développé notre propre vision, et nous allons pouvoir la comparer à celle développée dans cette enquête.

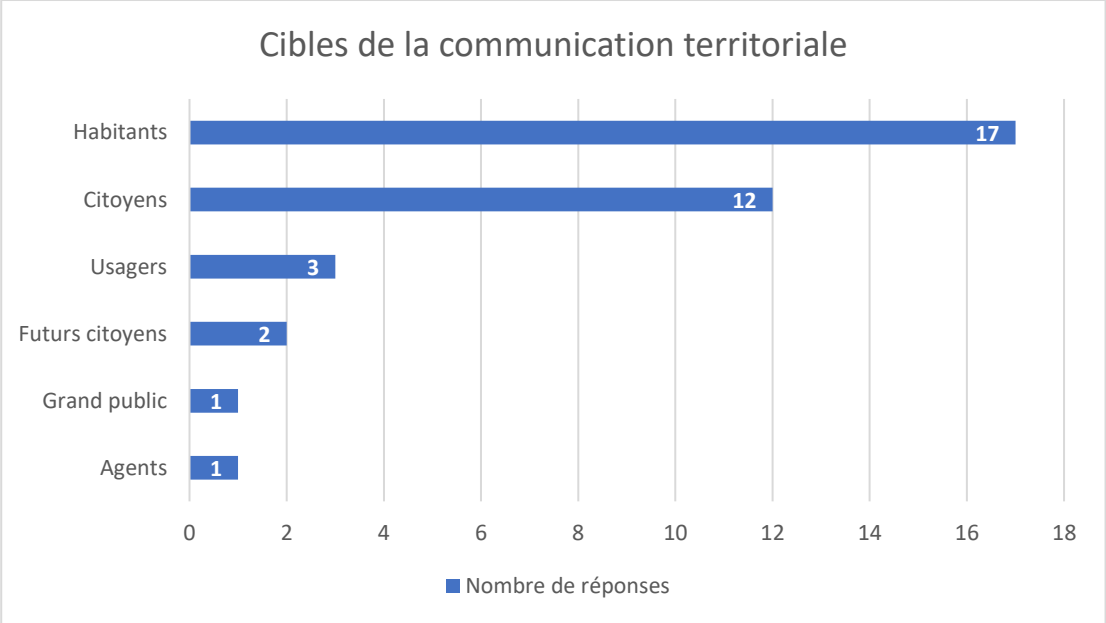
Selon vous, la communication des collectivités territoriales est-elle spécifique par rapport à celle d'autres émetteurs publics (par exemple : institutions nationales, organismes publics locaux, ...) ?

Ce premier diagramme montre une réponse franche de la part des participants, puisque 74,3% d'entre eux ont répondu que la communication territoriale était similaire sur certains points avec la

communication d'autres émetteurs publics (nous en avions donné deux exemples : les institutions nationales et les organismes publics locaux) mais spécifique sur d'autres points. Ainsi, ces réponses permettent d'aller dans le même sens que celui que nous avions développé. En effet, nous avions énoncé que la communication territoriale faisait partie du champ de la communication publique, aux côtés d'autres émetteurs (*Partie 1. Ch.1*) mais qu'elle restait particulière pour certains autres points (*Partie 1. Ch2. 2.2 ; Partie 2. Ch.1*), notamment parce qu'elle était attachée au territoire, à la démocratie locale ou encore aux citoyens. Cette première question montre déjà des similarités entre notre vision et celle des communicants, montrée dans cette enquête.

Quelle est la première cible à laquelle vous pensez lorsque l'on parle de la « communication territoriale » ?

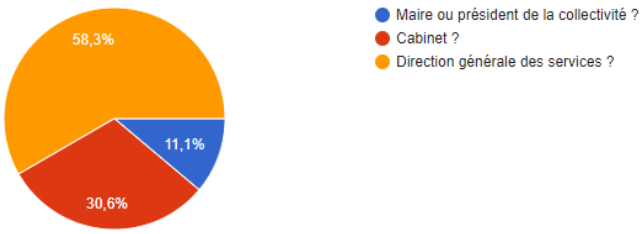
Cette question permettait aux participants de s'exprimer librement sur la première cible à laquelle ils pensaient pour la communication territoriale. Nous avons pu regrouper les réponses et ainsi établir un classement des cibles données par les participants :



Ce diagramme montre donc les différentes cibles de la communication territoriale données par les participants : « *habitants* » (17 réponses), « *citoyens* » (12 réponses), « *usagers* » (3 réponses), « *futurs citoyens* » (2 réponses), « *grand public* » (1 réponse) et « *agents* » (1 réponse). Les habitants arrivent en première position. Alors que nous définissions la communication territoriale notamment à travers son attachement au territoire, la réponse « *habitants* » semble être cohérente. Ensuite, la deuxième position revient aux citoyens. Cette cible est concordante avec nos propos, puisque nous disions précédemment que via la « *citoyenneté* », les cibles de la communication territoriale étaient les citoyens (*Partie 2. Ch.2 2.1*). Ensuite vient, en troisième position, les « *usagers* », certains des participants ayant précisé « *usagers du service public* ». Or, « *la communication des collectivités locales, inscrite dans le champ*

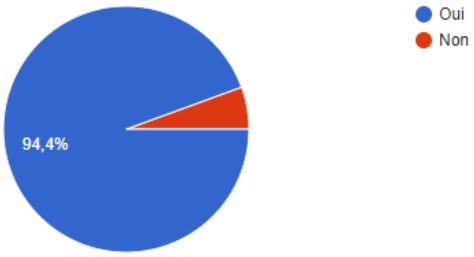
de la communication publique (…) constitue une partie, certes non centrale, du service public (…) » (Leyval-Granger, 1999). Cette cible reste aussi cohérente. Ensuite, les « *futurs citoyens* » sont aussi présentés comme cible. Cela nous fait notamment penser au marketing territorial avec la notion d' « *attractivité* » (Chamard, 2014). Enfin, le « *grand public* » et les « *agents* » ont été évoqués comme cibles de la communication territoriale. Le grand public fait penser à une cible en externe, et les agents à l'interne.

Selon vous, le service communication dans une collectivité territoriale doit être rattachée au/à :



Dans la première partie de cette étude, nous avons vu que la communication dans une collectivité territoriale pouvait être rattachée soit directement au maire ou président de la collectivité, au cabinet ou à la Direction générale des services (*Partie 1. Ch. 2, 2.3*). Nous avons donc interrogé les participants à notre enquête sur ce rattachement. Plus de la moitié des participants à l'enquête (58,3%) ont répondu en faveur d'un rattachement à la Direction générale des services, soit à la partie administrative de la collectivité. Mais le rattachement à la partie plus « politique » de la collectivité récolte tout de même 41,7%, si nous cumulons le score du rattachement au maire ou président de la collectivité et le cabinet. Ainsi, même s'il y a une préférence pour la Direction générale des services, ce n'est pas une opposition franche entre les parties administrative et politique de la collectivité qui ressort. Nous allons cependant pouvoir comparer cette question avec celle du rattachement pour la communication interne.

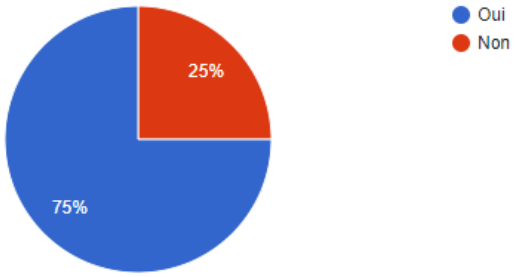
La communication des collectivités territoriales a-t-elle un rapport avec la démocratie locale ?



La réponse à cette question est assez franche : la communication territoriale, pour la quasi-totalité des participants à l'enquête (94,4%), a un rapport avec la démocratie locale. C'est notamment notre

vision, puisque nous énoncions dans la première partie de l'étude que la communication territoriale était notamment spécifique pour son intérêt pour la démocratie locale.

La communication territoriale a-t-elle, selon vous, vocation à véhiculer les projets politiques des élus ?



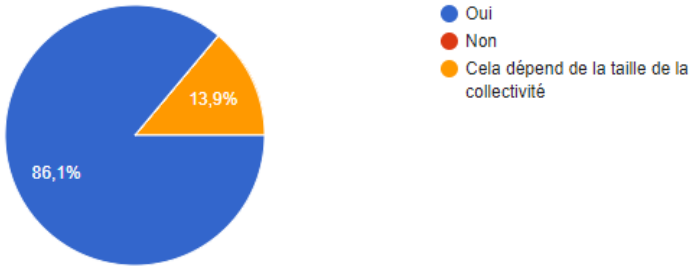
Cette question ne remporte pas autant une réponse franche que la question précédente, mais encore une fois pour la quasi-totalité des participants à l'enquête, la communication territoriale a vocation à véhiculer les projets politiques des élus. Or, à plusieurs reprises dans cette étude (*Partie 1. Ch. 1. 1.3, Partie 1. Ch. 2. 2.2, Partie 2. Ch.1*), nous énoncions que la communication territoriale comportait une dimension politique via notamment les projets politiques des élus. Ce point de vue concorde donc avec les résultats de cette enquête.

Ce deuxième thème montre alors un premier aperçu sur la communication territoriale développée par les professionnels de la communication. Ce qui ressort est que la communication territoriale est une communication publique spécifique, avec pour cible préférée les habitants et les citoyens. Le rattachement est préféré auprès de la partie administrative de la collectivité, à savoir la Direction générale des services. De plus, cette communication territoriale s'attache à la démocratie locale et à véhiculer les projets politiques des élus. Ainsi, nous pouvons dire que cette partie de l'enquête montre des similarités avec notre propre vision de la communication territoriale. Cela conforte nos propos.

Nécessité et place de la communication interne dans les collectivités territoriales

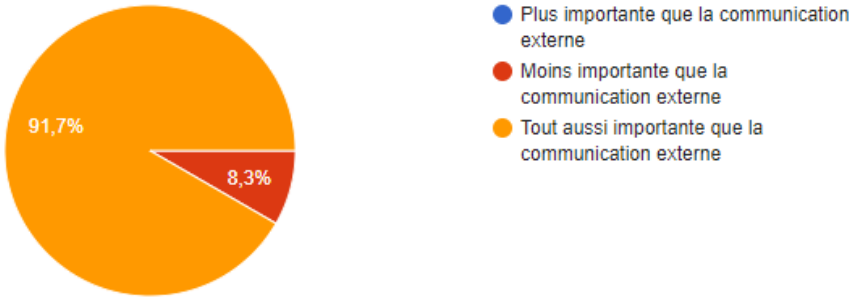
Ce troisième thème s'intéresse à la nécessité et à la place de la communication interne dans les collectivités territoriales du point de vue des professionnels de la communication.

La communication interne est-elle indispensable dans les collectivités territoriales ?



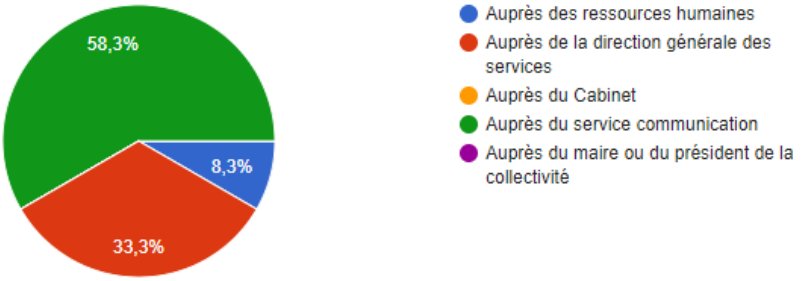
Sur l'indispensabilité de la présence d'une communication interne dans les collectivités territoriales, aucun participant n'est en faveur d'une absence. Cependant quelques participants, soit 13,9%, ont répondu que son indispensabilité dépendant de la taille de la collectivité. Nous supposons donc que pour ces participants, une collectivité de petite taille ne nécessite pas de communication interne. Cependant, la quasi-totalité des participants (86,1%) ont répondu qu'elle était indispensable en collectivité territoriale.

Pour une collectivité territoriale, la communication interne est-elle, selon vous :



Cette question avait vocation à situer la communication interne par rapport à la communication externe des collectivités territoriales. Aucun participant n'a jugé que la communication interne était plus importante que la communication externe. Mais la quasi-totalité des participants ont jugé sur le même plan la place de la communication interne et de la communication externe dans une collectivité, soit 91,7% des participants. Cela veut donc dire que pour les professionnels de la communication, les deux communications sont à égalité. Or, nous avions énoncé sous les propos de Bruno Cohen-Bacrie que « *la communication interne est souvent considérée comme le parent pauvre de la collectivité* » (Cohen-Bacrie, 2004 : 89). C'est notamment le cas pour 8,3% de nos participants qui jugent la communication interne moins importante dans une collectivité que la communication externe.

Quelle serait la meilleure place de la communication interne dans l'organigramme des services d'une collectivité territoriale ?



Cette question fait écho à la question du rattachement de la communication territoriale, mais aussi à l'incertitude du placement de la communication interne dans l'organigramme des services. En effet, nous notions que cette communication pouvait se rattacher directement aux ressources humaines (Cohen-Bacrie, 2004 : 90). Pour la majorité des participants, soit 58,3%, la communication interne des collectivités territoriales trouve sa place auprès du service communication. Seulement 8,3% des participants la placent auprès des ressources humaines, mais tout même 33,3% la rattache à la Direction générale des services. Enfin, personne ne la place directement auprès de la partie politique de la collectivité, à savoir le cabinet, ou le maire et le président de la collectivité. Ainsi, la communication interne est placée par les professionnels aux côtés de la communication externe, ce qui est cohérent avec la question précédente. Cependant, une partie non négligeable des participants la plaçant auprès du Directeur général des services, elle peut faire penser à un « *outil de management* » (Constans et Jobard, 2015 : 28). Par rapport à la communication territoriale, elle est aussi placée majoritairement du côté administratif de la collectivité.

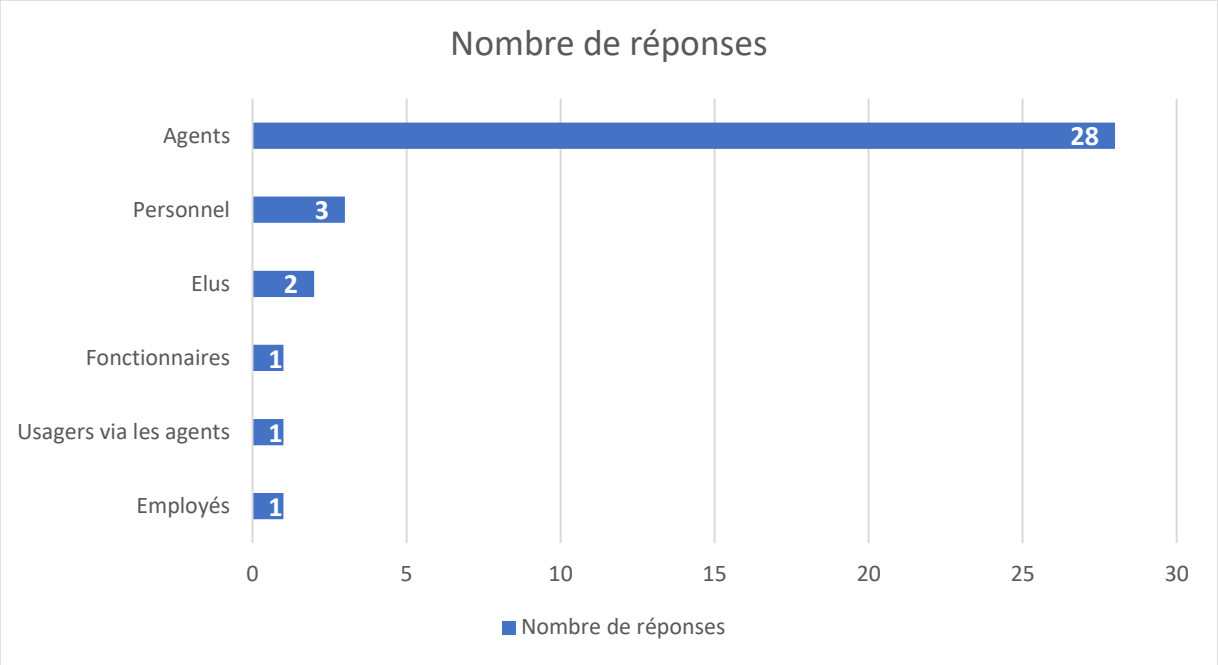
Au total, ce thème nous apprend la vision des professionnels sur la nécessité et la place de la communication interne dans les collectivités territoriales. Alors que l'indispensabilité de la communication interne a été avérée, ainsi que son égalité en termes d'importance avec la communication externe, son placement hiérarchique reste incertain. En effet, la majorité la place auprès du service communication, mais un nombre non négligeable de participants la qualifie comme un outil de management en la rattachant au Directeur général des services.

Vision sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales

Ce dernier thème s'intéresse plus précisément au cœur de notre étude, à savoir la nature de la communication interne des collectivités territoriales. Ici il s'agit de déceler une première vision sur cette communication.

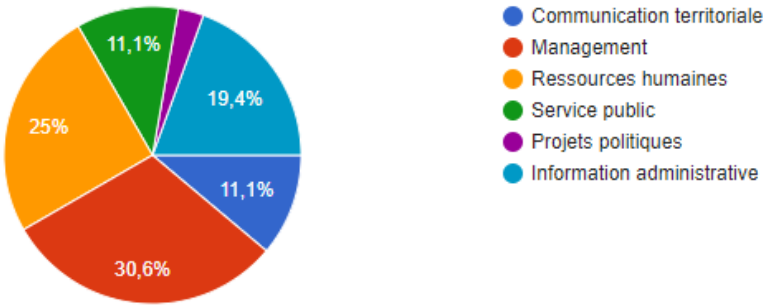
Quelle est la première cible à laquelle vous pensez pour la communication interne en collectivités territoriales ?

Alors que nous posions la question de la cible pour la communication territoriale, il est intéressant de s'arrêter sur la cible de la communication interne du point de vue des professionnels. Nous avons encore une fois regroupé les différentes réponses en types de cible :



Ce diagramme montre les différentes cibles développées par les participants à notre étude : les « *agents* » (28 réponses), le « *personnel* » (3 réponses), les « *élus* » (2 réponses), les « *fonctionnaires* » (1 réponse), les « *usagers via les agents* » (1 réponse) et les « *employés* » (1 réponse). Les « *agents* » sont une cible qui s'est dégagée franchement pour la communication interne des collectivités territoriales. Il y a eu cependant des précisions parfois comme « *agents territoriaux* », ou « *agents publics* ». Cette première cible peut être aussi attachée au « *personnel* », aux « *employés* » et dans une moindre mesure aux « *fonctionnaires* » (qui élimine les contractuels dans la cible « *agents* ») et les « *usagers via les agents* ». Cette cible correspond tout à fait à nos propos développés sur la spécificité de la communication interne (*Partie 1. Ch. 3. 3.1*). Les « *élus* » semble être cependant une cible qui se distingue des agents, puisqu'ils n'en font pas partie. Pour rappel, ils sont en charge de la gestion des collectivités aux côtés des agents (Mégard, 2012 : 46). Il reste donc assez logique que les participants à notre enquête développent les élus comme cible de la communication interne.

Choisissez dans les réponses suivantes celle qui vous fait le plus penser à la communication interne en collectivités territoriales :

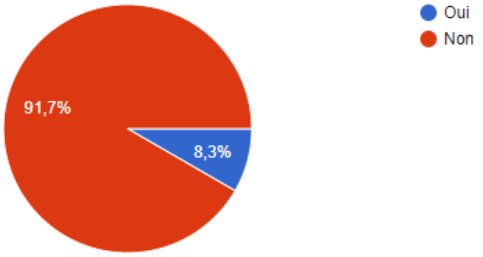


Dans cette question, nous avons fait le choix d'imposer une liste restrictive de réponse afin de pouvoir développer des statistiques analysables. Elle avait vocation à connaitre la première association à laquelle pense un professionnel de la communication pour la communication interne des collectivités territoriales. Nous pouvons donc maintenant effectuer un classement des termes associé en premier à la communication interne du plus associé au moins associé :

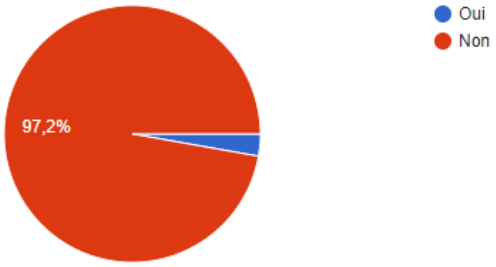
- 1ère place : la communication interne est associée en premier lieu au « *management* » (30,6% des participants) ;
- 2ème place : la communication interne est associée en premier lieu aux « *ressources humaines* » (25% des participants) ;
- 3ème place : la communication interne est associée en premier lieu à « *l'information administrative* » (19,4% des participants)
- 4ème place *ex aequo* : la communication interne est associée en premier lieu au « *service public* » (11,1% des participants) et à la « *communication territoriale* » (11,1% des participants)
- 5ème place : la communication interne est associée en premier lieu aux « *projets politiques* » (2,8% des participants).

Ainsi, cette question est très intéressante pour notre hypothèse puisque nous cherchons à montrer que les professionnels de la communication ont une vision portant sur l'appui aux ressources humaines pour la communication interne des collectivités territoriales. Or, ici, les participants ont associé, pour plus de la majorité, la communication interne aux ressources humaines et au management. La communication territoriale et les projets politiques n'arrivant qu'en bas du classement. L'information administrative est aussi fortement associée à la communication interne des collectivités territoriales. Cela est cohérent notamment avec Anne Leyval-Granger qui qualifie la communication interne comme « *un véritable bastion de la communication administrative* » (Leyval-Granger, 1996). Alors au total, la communication territoriale n'est pas prioritairement associée à la communication interne, contrairement aux ressources humaines ou au management.

Est-il possible de faire de la communication interne sans avoir de relation avec les ressources humaines ?

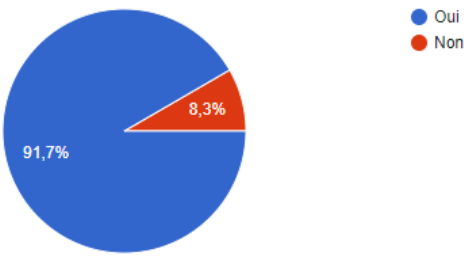


Est-il possible de faire de la communication interne sans avoir de relation avec le service communication de la collectivité ?



Les deux derniers diagrammes présentés s'intéressent respectivement aux relations de la communication interne avec les ressources humaines et le service communication. Elle a pour but de déceler les liens avec la communication interne. Ainsi, la quasi-totalité des participants ont répondu que la communication interne ne pouvait pas ne pas avoir de relation avec les ressources humaines (91,7% des participants) et le service communication (97,2% des participants). Cela révéle que les professionnels voient la communication interne avec un lien double. Le lien avec les ressources humaines est donc avéré, mais celui avec le service communication aussi.

Selon vous, une vision globale communication interne/communication externe est-elle envisageable dans une collectivité territoriale ?



La dernière question de notre étude s'intéresse à la possibilité, selon les participants, d'une vision globale communication interne/externe. Nous voulons dire par là une vision stratégique. Encore une fois, la quasi-totalité des participants montre que cette globalité est possible. Ainsi, nous avérons tout de même le lien fort entre la communication territoriale et la communication interne des collectivités territoriales. Cette question reste à creuser cependant.

La restitution des données via l'analyse de l'enquête quantitative étant terminée, nous pouvons conclure sur cette première méthodologie mobilisée.

1.3.Conclusion de l'analyse : une première vision dégagée

Grâce à cette enquête quantitative, et notamment grâce à son analyse, nous avons pu dégager une vision des communicants sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales. Mais nous avons pu aussi vérifier la correspondance de nos idées sur la communication territoriale avec celles des professionnels.

Nous pouvons donc déjà affirmer que notre vision de la communication territoriale concorde avec celle des professionnels de la communication développée dans cette enquête quantitative. En effet, les professionnels ont avéré que la communication territoriale était une communication publique spécifique, notamment quant à ses cibles et son attachement au territoire (via la cible « *habitants* »), à la citoyenneté (via la cible « *citoyens* »), la démocratie locale ou encore dans sa dimension politique (via la vocation à véhiculer les projets politiques des élus). Ensuite, les professionnels ont aussi avéré dans cette étude l'indispensabilité de la présence de la communication interne pour une collectivité mais aussi son égalité avec la communication interne en termes d'importance. Puis, grâce à cette enquête quantitative, nous avons pu aussi déceler une première vision des professionnels sur le placement hiérarchique de la communication territoriale et interne des collectivités. Pour les deux, les professionnels ont tranché plutôt en faveur de la partie administrative de la collectivité (Direction générale des services). C'est le cas notamment sur notre lieu d'observation, à savoir le pôle communication interne de la commune de Grenoble rattaché au service communication – lui-même rattaché à la Direction générale des services. En ce qui concerne la cible de la communication interne, les professionnels ont, pour la grande majorité, tranché en faveur des « *agents* ». Cela montre tout de même la différence avec la communication territoriale. Puis, en ce qui concerne la nature de la communication interne, elle semble se diriger vers les ressources humaines ou le management, ou encore l'information administrative. Mais la communication territoriale y est tout de même largement associée via notamment sa relation indispensable avec la communication interne ou encore avec la vision stratégique globale possible. Mais, les ressources humaines ont aussi, pour la quasi-totalité des participants, une relation indispensable avec la communication interne. Des questions restent cependant à creuser, via l'enquête qualitative.

Au total, la communication interne est vue par les professionnels comme une communication ayant un lien avec la communication territoriale, mais qui comprend un fort rapport avec les ressources humaines, le management. Il faut aller plus loin avec l'enquête qualitative.

Chapitre 2. Analyse de l'enquête qualitative : la nature de la communication interne, ambivalente ?

Ce deuxième chapitre s'intéresse à une enquête cruciale pour notre étude : l'enquête qualitative. Il s'agit ici de présenter les objectifs de l'enquête, pour ensuite procéder à la restitution de données et l'analyse et enfin présenter une modélisation qui sera aussi l'occasion de conclure sur cette seconde enquête.

2.1. Les objectifs de l'enquête

Pour l'enquête qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec neuf professionnels de la communication territoriale. Ces entretiens avaient pour but de vérifier notre seconde hypothèse : la communication interne des collectivités territoriales est ambivalente. Nous souhaitons montrer qu'elle est à la fois un appui aux ressources humaines et une communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques.

Plus précisément, nous cherchons à atteindre plusieurs objectifs :

- déceler la vision sur les notions de communication territoriale et de communication interne des collectivités territoriales ;
- déceler les avantages, les inconvénients, les risques ou encore les enjeux de la communication interne des collectivités territoriales ;
- analyser les relations que peut avoir la communication interne avec les ressources humaines et la communication territoriale (ou externe), mais aussi avec les élus (pour la dimension politique) ;
- qualifier l'appui aux ressources humaines de la communication interne ;
- et enfin, mettre en avant l'enjeu de l'adhésion des agents aux projets politiques.

Pour tenter d'atteindre ces objectifs, et donc de vérifier notre hypothèse sur l'ambivalence de la communication interne, nous allons analyser les entretiens effectués.

2.2. Les résultats de l'enquête qualitative

Nous allons maintenant procéder à la restitution des données récoltées lors des entretiens semi-directifs avec les communicants territoriaux. C'est en fait une phase d'analyse de cette enquête qui sera présentée ici. En effet, nous avons procéder à une phase de codification de nos entretiens qui a permis d'établir différentes catégories qui seront présentées ici. Ces catégories ont été construites à partir des ressemblances et dissemblances des propos tenus dans les entretiens. Ainsi, nous présenterons sept catégories qui feront office de concept pour notre étude.

Catégorie 1 : Fragmentation de la communication des collectivités territoriales

Cette première catégorie s'intitule « fragmentation de la communication des collectivités territoriales ». Alors que l'enquête quantitative nous donnait une première vision des professionnels sur les notions de « communication territoriale » et de « communication interne des collectivités territoriales », nous avons voulu la développer lors de nos entretiens. Ce qui en est ressorti est encore une fois une différenciation sur les deux notions. Il faut donc présenter les deux notions dans deux sous-catégories.

Sous-catégorie 1 : Le travail au cœur de la notion de communication interne

La première sous-catégorie s'intitule « le travail au cœur de la notion de communication interne ». Elle est majoritairement issue de notre question concernant la notion de communication interne des collectivités territoriales. Ce qui est ressorti pour toutes les personnes interrogées, c'est le « *travail* ». Ce terme est donc au cœur de la notion de communication interne.

Tous les participants à notre enquête ont en effet mis le travail au cœur de la notion de « communication interne des collectivités territoriales », en utilisant notamment exactement ce terme pour certain : « *nature du travail* », « *conditions de travail* », « *efficacité dans le travail* », « *environnement de travail* », « *bienêtre au travail* ». Ils ont aussi utilisé parfois un vocabulaire assimilé au travail : « *carrières, formations* », « *directions* », « *employés* », « *services* », « *métiers* », « *agents* ». Ces termes nous aident donc à appuyer nos propos de la première partie, lorsque nous disions que la communication interne des collectivités territoriales avait un « *fort attachement au travail* » (*Partie 1. Ch. 3. 3.2*). En effet, cette vision concorde aussi avec la définition de la communication interne donnée par Paul Constans et Fabrice Jobard :

> « La définition la plus simple de la communication interne est la nécessité pour toute organisation humaine de partager des objectifs communs. (…). Proposer une vision sur l'environnement professionnel et sociétal, expliquer et accompagner un changement dans le fonctionnement d'une organisation, diffuser des informations à la connaissance des salariés sont les missions premières de cette fonction » (Constans et Jobard, 2015 : 9).

A la suite de cette définition, nous avons déduit que la communication interne semblait s'attachait à l'univers du travail. Cette sous-catégorie marque donc, une fois de plus, la singularité de la communication interne des collectivités territoriale, avec cette notion de « *travail* » qui l'emporte.

De plus, ces entretiens ont permis d'aller plus loin dans nos propos sur l'attachement au travail. En effet, ils ont servi à qualifier les raisons de cet attachement au travail. Par exemple, Anonyme Deux énonce que la communication interne des collectivités territoriales « *contribue au bon fonctionnement de la collectivité, elle doit* ***améliorer l'ambiance en interne, la motivation et aussi l'efficacité dans le travail des agents*** ». De même, Anonyme Quatre admet que la communication interne permet de

« ***donner du sens aux actions de chacun : reconnaissance du travail accompli*** *(...)* ». Ainsi, nous découvrons que finalement, cet attachement au travail devient un enjeu, celui de reconnaitre le travail des agents, mais aussi optimiser l'efficacité dans le travail des agents. C'est donc un enjeu important, que nous pouvons synthétiser dans l'idée de favoriser *« l'implication des agents* » qui est défini par Christian Michon (2012) comme « *l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel* » :

> « Cette force motrice permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuel dans un sens collectif. L'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs.
>
> Elle ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, si l'esprit d'initiative est favorisé à tous les niveaux, si chacun a le sentiment que son effort aboutira à un résultat visible » (Michon, 2012)

Cette citation s'intéresse aux entreprises, mais elle peut être assimilée ici aux collectivités territoriales en tant qu'organisation. Elle correspond bien aux propos tenus par les participants, puisque c'est cette implication dans le travail qui est mise en avant notamment par Anonyme Deux et Anonyme Quatre. Cette implication est un enjeu général de la communication interne des collectivités territoriales puisqu'elle permet « *l'efficacité dans le travail* » et *a fortiori* le fait pour les agents de rendre un meilleur service public. Ce lien avec le travail est aussi décelé dans « *Le Nouveau guide la communication interne* », notamment dans les objectifs de la communication interne : « *donner du sens au travail* » (Constans et Jobard, 2015 : 16), ou dans les axes : « *valorisation du travail effectué* » (Constans et Jobard, 2015 : 16-17).

Au total, cette sous-catégorie confirme nos propos sur l'attachement de la communication interne au travail dans les collectivités territoriales. Mais elle permet d'aller plus loin en qualifiant cet attachement, et en montrant la finalité : l'efficacité dans le travail. Cet attachement au travail, nous avons pu l'observer aussi durant notre immersion sur le terrain d'étude. En effet, notamment lors de l'élaboration des sujets pour l'outil principal – le journal interne, car ils avaient tous un lien avec le travail des agents, ou des services. Par exemple, la communication interne a mis en avant l'arrivée du télétravail à la Ville de Grenoble.

Sous-catégorie 2 : Le territoire au cœur de la notion de communication territoriale

La seconde sous-catégorie s'intitule « le territoire au cœur de la notion de communication territoriale ». Elle fait écho à la première, en mettant en avant la fragmentation de notion de communication des collectivités territoriales. Elle est issue majoritairement des réponses données à notre question concernant la notion de « communication territoriale ». Ce qui est ressorti de nos entretiens, c'est le « *territoire* ». Ce terme est au cœur de notion de communication territoriale.

Cinq participants ont en effet utilisé le terme de « *territoire* » directement, mais il y a aussi eu des termes faisant penser au territoire : « *population* », « *habitants* », « *vie locale* » par exemple. Les propos les plus pertinents pour cette étude sont ceux d'Inès Baquet-Chatel : « *La communication territoriale est propre à un territoire (…)* ». Or, lorsque nous avons cadré la notion de « communication territoriale » pour les besoins de notre étude, nous mettions aussi en avant l'attachement de la communication territoriale au territoire de la collectivité communicante. Ce que les participants nous ont dit, ressort parfaitement dans la citation suivante :

> « La communication territoriale, à quelque niveau qu'elle s'exerce a, du coup, un premier devoir : faire comprendre l'institution et en clarifiant les cadres et les modes de gestion de l'action publique locale, permettre à chaque habitant de savoir « qui décide de quoi pour qui » et de s'inscrire – ou non mais en toute connaissance de cause – dans une dynamique citoyenne. Les autres objectifs de la communication publique locale (favoriser l'adhésion au projet ; faire évoluer les comportements ; accompagner projets et chantiers ; animer et promouvoir le territoire…) en quelque sorte en découlent » (Mégard, 2012 : 50-51).

En effet, nous retrouvons l'aspect du territoire via un des objectifs : « *animer et promouvoir le territoire* », mais nous retrouvons aussi les termes « *locale* » ou « *habitant* », tout comme les propos des participants.

De plus, la sous-catégorie présentée est aussi logique puisque dans la notion en elle-même, « communication territoriale », nous retrouvons le terme « *territoire* ». Peut-être que cela a pu influencer nos participants. Le territoire est donc intrinsèque à cette communication.

Au total, ces deux sous-catégories montrent une fragmentation de la communication des collectivités territoriales, entre la communication interne d'un côté, et la communication territoriale, de l'autre. Ces deux communications sont à différencier en termes de notion. Les composantes de la catégorie sont montrées dans le tableau suivant (*tableau 3*). Il faudra tout de même voir que ces propos sont à nuancer.

Propriétés	**Dimensions**	**Conditions**
Le travail au cœur de la communication interne	Notion	- Attachement au travail - Implication dans le travail
Le territoire au cœur de la communication territoriale	Notion et logique	- Attachement au territoire - Habitants/Population - Vie locale

Tableau 3. Fragmentation de la communication des collectivités territoriales

Catégorie 2 : Une communication globale à envisager

Cette deuxième catégorie s'intitule « une communication globale à envisager ». Elle est le fruit des propos recueillis sur plusieurs questions. Alors que nous dissocions la communication interne de la communication territoriale sur le plan de la notion, nous avons essayé ici de les mettre ensemble, cette fois-ci d'un point de vue stratégique avec deux sous-catégories.

Sous-catégorie 1 : Une communication « multi-cible »

Cette première sous-catégorie s'intitule « une communication « *multi-cible* » ». Elle s'intéresse aux cibles de la communication des collectivités territoriales dans une vision globale communication interne/communication externe.

Avant d'expliquer cette sous-catégorie, nous devons la justifier. En effet, elle provient des propos des communicants territoriaux qui nommaient différentes cibles tout au long de nos questions : « *agents* », « *citoyens* », « *population* », « *touristes* », « *entreprises* ». Mais ce qui nous a surtout éclairé est cette volonté de voir la communication des collectivités territoriales comme « *multi-cible* ». C'est le cas notamment d'Anonyme Six, responsable de la communication interne d'une commune : « *Finalement, il devrait y avoir des communicants pluridisciplinaires dans le sens où tout le monde s'intéresse à l'ensemble des cibles, y compris des agents pour chaque projet* ». Par ces propos, nous comprenons cette pluridisciplinarité par le fait que la communication doit être vue comme ayant plusieurs cibles.

Nous devons expliquer cette sous-catégorie maintenant. Alors que nous différencions déjà la communication interne à destination des agents et la communication externe à destination des citoyens (*Partie 2. Ch. 1. 1.3*), cette catégorie montre qu'il existerait finalement une volonté d'appréhender une communication territoriale avec plusieurs cibles : les agents et les citoyens par exemple. Ainsi, un projet serait à décliner sous ces deux cibles. C'est en fait un aspect stratégique et non plus de notion qui est présenté ici. Anonyme Cinq le montre bien : « *Il faut globaliser. La communication interne participe d'une politique générale. (…) La communication interne n'est qu'une déclinaison de la stratégie de communication avec une cible* ». Cela ne rejette donc pas l'existence de la communication interne, mais celle-ci est englobée dans un plus grand ensemble stratégique. Dans une partie consacrée à la communication interne, Dominique Mégard et Bernard Deljarrie s'interrogent aussi sur cette « vision globale » : « *La complémentarité entre les publics interne et externe dans la stratégie de communication n'est pas toujours appréhendée par les collectivités* » (Mégard et Deljarrie, 2009). Ainsi, en 2009, nous comprenons que cette globalité stratégique était difficilement mise en place.

Dans les entretiens, ce qui transparait sur cette communication « *multi-cible* » est qu'elle provient d'une vision stratégique globale, qui en 2009 semblait difficile à mobiliser. Lors de nos entretiens, cette globalité est ressortie comme étant acquise la plupart du temps. Or, selon nos observations sur le terrain

d'étude, elle semble tout de même difficile à s'installer. En effet, la communication interne ne semblait pas avoir de vision stratégique définie formellement avant notre arrivée. Il y avait tout de même cette idée de « *multi-cible* », notamment via les événements. Nous pensons notamment aux derniers vœux du Maire en janvier 2018, sous le thème de la célébration des cinquante ans des jeux olympiques d'hiver à Grenoble en 1968, où des installations avaient été prévues pour les citoyens. Or, ces installations avaient été ouvertes en avant-première aux agents pour les vœux du Maire. Ainsi, nous avons pu déceler cette volonté. De même, au moment de l'écriture de cette étude, les aspects stratégiques – et la volonté de plus de globalité – sont en discussion.

Finalement, cette sous-catégorie montre une autre dimension de la communication des collectivités territoriales : la volonté de faire une seule communication à destination de plusieurs cibles, citoyens et agents notamment.

Sous-catégorie 2 : Un triptyque à décliner

Cette seconde sous-catégorie se nomme « un triptyque à décliner », et participe aussi de la globalité de la communication des collectivités territoriales. En fait, il s'agit d'un triptyque composé de trois aspects qui se déclinent aussi bien pour la communication externe que pour la communication interne : pédagogie, accessibilité et image.

En ce qui concerne la pédagogie, quelques communicants interrogés ont énoncé directement cet aspect. C'est le cas notamment d'Anonyme Cinq, qui explique aussi cet aspect : « *La première c'est expliquer ou valoriser les politiques publiques, car à la tête de la collectivité se trouvent des élus qui sont élus au suffrage universel. Il faut rendre des comptes à la population* ». Pour lui, la pédagogie passe par l'explication. Dans cette citation, il s'agit d'un public externe. Mais ce premier aspect du triptyque peut aussi s'appliquer en interne. La pédagogie passe aussi par l'explication en interne, avec cette fois-ci l'explication des projets aux agents. C'est ce qu'explique aussi Anonyme Deux : la communication interne « *permet de rendre visible et d'expliquer les politiques RH* ». Alors, nous comprenons que cet enjeu de pédagogie passe par l'explication des différentes politiques publiques, aussi bien en direction des citoyens qu'en direction des agents. Dominique Mégard met aussi en avant cette pédagogie, à travers la notion de « *projet* ». En effet, « *dès lors que l'on parle de projet, [l'information] se transforme en communication, accompagnement et ce que l'on pourrait également appeler pédagogie de projets* » (Mégard, 2012 : 90). Cette pédagogie est aussi expliquée : « *(…) il faudra passer à une véritable communication qui aura pour objectif de faire non seulement comprendre mais aussi adhérer au projet pour en supporter les inconvénients* » (Mégard, 2012 : 91). Ainsi, l'aspect pédagogique a un fort lien avec l'explication des projets, en interne et en externe. Lors de nos observations de terrain, nous avons décelé cet aspect au niveau interne. Par exemple, nous avons mis en place une newsletter dédiée à l'explication du nouveau régime indemnitaire des agents qui se mettra en place.

Ensuite, il y a l'accessibilité. Seulement deux personnes interrogées ont parlé directement d'accessibilité. C'est le cas notamment d'Anonyme Six : « *C'est avant tout bien informer le citoyen afin de lui rendre le meilleur service possible. C'est une question d'accessibilité d'abord, il faut qu'il ait une bonne connaissance de tout ce que fait ou lui apport la collectivité* ». Ainsi, il ne s'agit plus d'expliquer mais bien d'informer. Cette citation s'attache à informer le citoyen, mais cela peut se décliner vers l'information aux agents. C'est ce qui ressort notamment des propos Catherine Ségeral, en parlant de « *diffusion de l'information* » permise par la communication interne ou encore Anonyme Deux, en énonçant qu'il faut « *informer (…) le personnel* ». Et, même si les personnes interrogées n'ont pas parlé d'accessibilité, toutes ont évoqué l'idée d'informer. Dominique Mégard qualifie cette accessibilité par le fait que la communication des collectivités territoriales est un service public. Elle passe aussi par l'information : « *La communication publique a comme premier rôle voire, puisqu'il s'agit d'un service public, comme premier devoir celui d'informer* » notamment pour « *faire comprendre à chacun comment fonctionnent les institutions et à quoi elles servent* » (Mégard, 2012 : 79). Ainsi, il s'agit d'expliquer parce qu'il existe une « *complexité* » (Mégard, 2012 : 79). Lors de notre immersion au sein de la communication interne de la commune de Grenoble, nous avons en effet pu observer cet aspect. Par exemple, l'événement d'accueil des nouveaux agents est un moment privilégié pour expliquer les droits et obligations des agents, notamment en matière de formation ou de carrière ou encore des explications sur le fonctionnement de la collectivité.

Enfin, il y a l'aspect de l'image. Cet aspect a été moins partagé par les professionnels interrogés. En externe comme en interne, l'image passe selon Anonyme Cinq par l'événementiel, notamment : « *il faut diffuser une image, que les habitants soient fiers de leur territoire, qu'ils adhèrent aux politiques publiques. Cela se passe notamment par les grands événements* » (externe) ; « *Enfin, il y a l'aspect de l'image, avec encore une fois l'événementiel* » (interne). En interne, cette image peut aussi être perçue lorsqu'Anonyme Trois parle de « *valeurs communes* ». Ainsi, l'image est un aspect, mais dans une moindre mesure. Elle s'applique tout de même à l'interne comme à l'externe. Pour Dominique Mégard et Bernard Deljarrie aussi l'événementiel participe à l'image d'une collectivité. Ils énoncent que les événements constituent « *un bon compromis entre la recherche d'une image positive et l'adhésion des citoyens* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 57). De même, ils associent aussi l'image au sentiment d'appartenance (Mégard et Deljarrie, 2009) et c'est ce que nous comprenons par « *valeurs communes* ». Lors de nos observations, nous avons pu déceler l'importance de l'aspect de l'image puisqu'il existe un service entièrement dédié à l'événementiel au sein de la commune de Grenoble. Il existe aussi des événements majeurs à l'interne, qui participent d'une construction de valeurs communes.

La communication des collectivités territoriales est donc à appréhender, sur un plan stratégique, d'une manière globale puisqu'il existe une communication et des cibles, mais aussi parce qu'il existe un triptyque (pédagogie, accessibilité et image) déclinable à l'externe comme à l'interne. Les composantes de cette catégorie se retrouvent dans le tableau suivant (*tableau 4*).

Propriétés	Dimensions	Conditions
Une communication *multi-cible*	Interne et externe	- Plan stratégique global - Agents - Citoyens
Aspect pédagogique	Interne et externe	- Explications - Projets
Aspect accessibilité	Interne et externe	- Information - Service public
Aspect image	Interne et externe	- Evénement - Sentiment d'appartenance (valeurs communes)

Tableau 4. Une communication globale à envisager

Catégorie 3 : Dimension relationnelle

Cette troisième catégorie se nomme « dimension relationnelle ». Elle s'intéresse aux différentes relations que peut avoir la communication interne dans une collectivité territoriale, à savoir avec les ressources humaines, la communication externe et les élus.

Sous-catégorie 1 : Le couple d'expert ressources humaines – communication interne

Cette première sous-catégorie s'intéresse à la relation entre les ressources humaines et la communication interne. Nous avons donc qualifié cette relation, et cette sous-catégorie s'intitule donc « le couple d'expert ressources humaines – communication interne ». Elle est issue majoritairement de deux questions concernant le lien entre les ressources humaines et la communication interne.

Lors des entretiens, seuls deux professionnels n'ont pas qualifié la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans le sens d'un couple. Les professionnels ont en effet, pour la majeure partie, parlé de relation « *essentielle* », « *complémentaire* », « *collaboration* », « *relation étroite* », « *binôme* », « *besoin l'un de l'autre* », « *échanges fréquents nécessaires* », « *nécessaires* » et même « *parfois dans le même service* ». Nous voyons donc, grâce à ces termes utilisés par les personnes interrogées, que la relation entre les ressources humaines et la communication existe et est non négligeable. En effet, Anonyme Cinq va même jusqu'à utiliser un terme très fort, celui que nous avons retenu pour cette sous-catégorie : « *Finalement, plus qu'un appui c'est un binôme, un* ***couple*** ».

Ce rapport privilégié nous l'avions en effet décelé dès la première partie du mémoire, où nous énoncions qu'il était possible d'aller jusqu'à rattacher la communication interne hiérarchiquement aux ressources humaines (*Partie 1. Ch. 3 3.2*). C'était notamment le cas dans la collectivité d'Anonyme Un : « *la communication interne était intégrée au service des ressources humaines* ». Mais nous comprenons que maintenant, la communication interne a intégré la communication. C'était le cas aussi dans notre

lieu d'observation, la communication interne ayant fait partie du département des ressources humaines jusqu'en 2014, moment où elle a rejoint le service de la communication.

Ce couple a été qualifié, notamment par Anonyme Six comme un couple d'**expert** : « *Finalement, c'est une relation d'expert à expert, il ne faut pas d'injonction* ». Par ces mots, nous comprenons aussi que cette relation – par la qualification d'expertise à la fois de la communication interne et des ressources humaines – doit être égale. En d'autres termes, il ne faut pas « *d'injonction* » selon Anonyme Six. C'est aussi en cela que c'est une relation « *complémentaire* ». L'un ne semble pas faire sans l'autre. Cependant, nos observations montrent tout de même que le dernier mot revient aux ressources humaines, via la Directrice générale ajointe des ressources humaines à la commune de Grenoble.

Le couple d'expert que montre la relation entre les ressources humaines et la communication interne doit se faire, *a priori*, dans une égalité. Cette relation, complémentaire, peut aller jusqu'à faire mutualiser les deux compétences. Elle peut tout de même rester intact sans pour autant se mutualiser.

Sous-catégorie 2 : Inégalité et ambiguïté de la relation communication interne/communication externe

Cette deuxième sous-catégorie s'intéresse à la relation entre la communication interne – à destination des agents, et la communication externe – à destination des habitants. Nous l'avons qualifiée et cette sous-catégorie s'intitule donc « inégalité et ambiguïté de la relation communication interne/communication externe ». Elle est issue majoritairement de deux questions concernant le lien entre la communication interne et le service communication, et la possibilité d'une vision globale.

Alors que nous qualifions la relation entre les ressources humaines et la communication interne comme un couple complémentaire où l'égalité semble primer (même si le dernier mot peut revenir aux ressources humaines), les entretiens ont révélé une inégalité et une ambiguïté quant à la relation de la communication interne avec la communication externe. En effet, d'un côté, leur mutualité semble évidente pour certains professionnels participants à nos entretiens : la communication interne est une « *mission du service communication* », la relation est « *inévitable* », la relation est « *imbriquée* », elles sont « *complémentaires* », elles ont une « *relation forte* ». D'un autre côté, les participants ont pu montrer une inégalité dans la relation communication interne/communication externe, en qualifiant la communication interne comme « *trop oubliée* », « *parent pauvre de la communication* », « *potentialités non exploités* », « *sous-estimée* », « *oublier la communication interne au profit de l'externe* », « *difficulté de la communication interne pour la collecte des informations* », « *retard par rapport à l'externe* », « *communication externe perçue comme plus « noble »* ». La personne qui marque le plus cette inégalité est Anonyme Deux : « *le service communication considère la communication interne comme le parent pauvre de la communication. Je ne suis pas la seule à le penser. Les potentialités de la communication interne ne sont pas exploitées et on sous-estime le rôle d'ambassadeur des agents dans une collectivité* ». Et Inès Baquet-Chatel marque l'ambigüité, puisque dans un même entretien, elle

montre que la communication interne fait partie d'un ensemble avec la communication externe, mais aussi qu'elles sont inégales : en premier, elle énonce que « *malheureusement la communication interne est encore aujourd'hui trop oubliée* » puis que « *la communication interne est une mission du service communication* ».

Cette inégalité, nous la marquions déjà précédemment, notamment avec les propos de Bruno Cohen-Bacrie : « *La communication interne est souvent considérée comme le parent pauvre de la collectivité (...)* » (Cohen-Bacrie, 2004 : 89). Nous avions aussi établi dans l'historicité que la communication à destination d'un public externe s'était développée avant la communication interne. Cette inégalité, nous l'avons aussi remarquée par l'intérêt porté scientifiquement à la communication interne des collectivités territoriales. En effet, nous pouvons noter que la communication interne des collectivités fait beaucoup moins parler d'elle que la communication externe. De même, lors de notre immersion à la communication interne de la commune de Grenoble, nous avions pu remarquer parfois que la communication externe était privilégiée au détriment de l'interne. Par exemple, trois chargés de communication (puis quatre à la fin de notre immersion) se dédient à l'externe, contre une personne chargée de communication à l'interne.

Cependant, nous pouvons aussi relever cette ambigüité, puisqu'une professionnelle interrogée et nos observations marquent le déplacement de la communication interne vers le service communication. De même, nous avions déjà énoncé qu'une « *globalité* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 91) était possible. Et l'analyse quantitative avait révélé une égalité. Nous l'observons aussi, puisque le nouveau plan stratégique en cours d'élaboration dans la commune de Grenoble tend vers l'idée d'une globalité. A travers l'analyse de journaux externes et internes dans un article, les propos suivants peuvent expliquer cette ambigüité : « *Ceci peut être analysé comme un décalage temporel entre la maturation de ces deux types de communication* » (Meysonnier et Appel, 1995).

Sous-catégorie 3 : Intérêt des élus ambigu

Cette dernière sous-catégorie s'intéresse à la relation entre la communication et les élus des collectivités territoriales. Elle s'intitule « intérêt des élus ambigu », pour qualifier cette relation. Elle est principalement issue des questions de notre guide d'entretien concernant les projets politiques et les élus en lien avec la communication interne.

Cette ambigüité est apparue dans les entretiens à cause de propos tenus dans différents sens. En effet, des professionnels nous ont parlés des élus parfois comme dirigeants de la collectivité, de par leur statut, et aussi de public cible de la communication interne ou comme ayant un devoir de s'intéresser à la communication interne. D'autres entretiens ont révélé qu'ils avaient « *plus d'intérêt pour la communication externe* » ou ne s'intéressant pas à la communication interne, se « *comportant mieux avec les citoyens qu'avec les agents* ». La place de l'élu a aussi été qualifiée de « *délicate en communication interne* ». Ainsi, nous voyons deux choses ne semblant pas concorder : d'un côté les

élus sont concernés directement, en tant que dirigeant de la collectivité, par la communication interne ; d'un autre côté, ils ne semblent pas avoir beaucoup d'égard pour cette communication interne ou même envers les agents. Nous pouvons par ailleurs penser, à la suite de ces entretiens, que cela dépend de la personnalité des élus à la tête de la collectivité, de leur posture face aux agents mais surtout de la taille de la collectivité. En effet, nous pensons que les petites collectivités peuvent privilégier un contact direct des agents avec leurs élus.

Nous avons été en immersion dans une collectivité conséquente, où des milliers d'agents travaillent. Ainsi, il est en effet compliqué pour les élus de porter un intérêt à tous les agents. Par ailleurs, le Maire n'apparait jamais dans l'outil principal, le journal interne. Prochainement, il commencera des visites au cœur des services et finalement, il semble exercer un regard sur les activités de la communication interne, puisque le Cabinet peut procéder à des étapes de validation des projets ou des outils en interne. Nous pouvons alors parler d'un « *droit à contrôler les activités de l'administration* » (Pasquier, 2017 : 47), puisque la communication à la commune de Grenoble est attachée à la partie administrative. Mais, tout de même, nous avions noté que « *(…) l'intérêt que lui portent les élus (…) est encore relatif »* (Cohen-Bacrie, 2004 : 89).

Au total, nous avons qualifié les relations que la communication interne avait avec les ressources humaines, la communication externe et les élus. Les composantes de cette catégorie doivent être présentées dans le tableau suivant (*tableau 5*).

Propriétés	**Dimensions**	**Conditions**
Couple d'expert RH – Communication interne	Egale et complémentaire	- Mutualisation ou dissociation - Collaboration
Relation communication interne/communication externe	Inégale et ambiguë	- Mutualisation - Sous-estimation des agents - Décalage de maturation
Intérêt des élus	Ambigu	- Elus dirigeants - Egard inégal face aux publics - Droit de regard

Tableau 5. Dimension relationnelle

Catégorie 4 : Des enjeux épars de la communication interne

Cette quatrième catégorie s'intitule « des enjeux épars de la communication » et est issue majoritairement de notre question sur les enjeux de la communication interne. Les entretiens ont en effet révélé que les enjeux actuels de cette communication n'étaient pas envisagés de la même manière selon les professionnels.

Les professionnels ont révélé leurs propres visions des enjeux actuels de la communication interne : « *même place que la communication externe* », « *adhésion des agents à la politique des ressources humaines* », « *accompagner le changement et la modernisation de la fonction publique* », « *accompagner les agents dans les transitions organisationnelles* », « *donner du sens aux actions et aux projets* », « *accompagner les évolutions sociétales* », « *adapter la communication moderne et innover* », rattraper le « *retard par rapport à l'externe* », « *faire des agents des ambassadeurs de la collectivité* », que « *le secteur public offre les mêmes conditions de travail que dans le privé* », etc. Ainsi, nous voyons que les enjeux sont dispersés, et très subjectifs. Pourtant, nous voyons quelques éléments concordants, qui reviennent.

Le premier enjeu concordant décelé est **l'accompagnement au changement**. Nous le trouvons notamment dans les propos de Juliette Marcout : « *accompagner les agents dans les transitions organisationnels, de management (…)* ». Anonyme Deux aussi parle « *d'accompagner le changement et la modernisation de la fonction publique* ». Nous comprenons donc que la communication interne doit accompagner le changement. Cela est aussi un objectif dans la communication interne des entreprises privées, « *l'inertie et résistances aux changements* » (Lehnisch, 2013 : 109) étant expliqués par Jean-Pierre Lehnisch comme une mauvaise communication dans l'entreprise. Ces enjeux supposent aussi qu'il existe des changements, actuellement, au sein des collectivités territoriales. Par exemple, la « *modernisation de la fonction publique* » est un changement. Lors de nos observations, nous avons pu déceler cet enjeu, puisque la création d'un deuxième grand bâtiment administratif aux côtés de l'Hôtel de ville nécessite une communication, organisée en interne notamment. Cette communication en vue d'accompagner le changement passe notamment, dans la commune de Grenoble, par l'explication et la participation des agents.

L'autre enjeu identifié et partagé par plusieurs professionnels participants à notre étude relève d'une **dimension plus politique**. C'est le cas lorsqu'Anonyme Cinq parle de « *l'adhésion des agents à la politique des ressources humaines* », ou quand Anonyme Quatre dit qu'il faut « *donner du sens aux actions et aux projets* », et même Anonyme Trois lorsqu'elle parle de « *faire des agents des ambassadeurs de la collectivité* ». En fait, ils parlent plutôt ici de politiques publiques. Pierre Muller nous aide à mieux comprendre ce qu'est une **politique publique** (Muller, 2015 : 52) :

> « Chaque politique (…) est d'abord une tentative d'agir sur un domaine de la société, quelques fois pour freiner son évolution, plus souvent pour le transformer ou l'adapter. (…) Cette action

> sur la société passe par la définition d'objectifs (…) qui vont eux-mêmes être définis à partir d'une représentation du problème, de ses conséquences et des solutions envisageables pour le résoudre ».

Ainsi, nous pouvons comprendre qu'une politique publique est mise en place pour agir sur un « problème » qui créé des conséquences sur une société donnée. La politique publique serait alors un moyen de solutionner le problème, et d'agir sur la société. Dans une collectivité territoriale, les politiques publiques sont données par les élus mais aussi par les ressources humaines. C'est ce que nous a expliqué notamment Anonyme Cinq, professionnel de la communication des collectivités territoriales depuis 30 ans. Alors, cet enjeu vise à la dimension des politiques publiques de la communication interne, en voulant faire d'un côté adhérer les agents aux politiques publiques et d'un autre de faire des agents les porteurs de ces politiques. Cet enjeu est précurseur de la dernière catégorie qui sera présentée.

Enfin, le dernier enjeu identifié touche au **rapport entre la communication interne et la communication externe**. Il ressort des propos de deux personnes interrogées : Inès Baquet-Chatel parle de la nécessité de mettre la communication interne à la « *même place que la communication externe* », ou encore Anonyme Six qui énonce sa volonté de « *s'adapter à la communication moderne* » car « *la communication interne est en retard par rapport à la communication externe* ». Cet enjeu doit être renvoyé à notre catégorie précédente, et plus précisément lorsque nous évoquions l'inégalité entre la communication interne et la communication externe. Elle était notamment expliquée par « *un décalage temporel entre la maturation de ces deux types de communication* » (Meysonnier et Appel, 1995).

Les autres enjeux évoqués étant isolés, nous avons conclu que les enjeux actuels de la communication interne étaient épars. Ainsi, nous pouvons montrer les composantes de cette catégorie dans le tableau suivant (*tableau 6*).

Propriétés	Dimensions	Conditions
Enjeux épars	Isolés	- Subjectivité - Non partagés
Accompagnement du changement	Identifié	- Existence d'un changement - Bonne communication en interne - Explications
Politiques publiques	Identifié	- Adhésion des agents - Agents ambassadeurs
Améliorer le rapport communication interne/communication externe	Identifié	- Déséquilibre - Retard

Tableau 6. Des enjeux épars

Catégorie 5 : L'appui aux ressources humaines qualifié par la technique

Cette cinquième catégorie se nomme « l'appui aux ressources humaines qualifié par la technique ». Elle est issue de notre question sur cet appui aux ressources humaines, qui fait partie intégrante de notre problématique et de notre seconde hypothèse. En effet, nous recherchons si la communication interne participait d'un appui aux ressources humaines. Les entretiens ont permis de qualifier cet appui.

Pour qualifier cet appui, les professionnels interrogés ont énoncé les termes suivants : « *vulgariser* », « *apporter des connaissances en termes de diffusion, d'informations, d'organisation* », « *filtre de la communication interne pour vulgariser* », « *rendre visible et expliquer les politiques RH* », « *proposer des outils* », « *part de valeur humaine ajoutée* », « *rendre intelligible des textes* », « *rendre l'information plus ludique* ». Ainsi, la qualification semble être faite par la technicité de la communication interne. C'est pour cela qu'Anonyme Six énonce que « *c'est un appui dans le sens où un expert parle à un autre expert* ». Elle donne même un exemple concret, par la différence de langage : « *C'est un langage de communication versus un langage administratif pour les ressources humaines* ». Donc, il semble y avoir deux expertises, deux techniques différentes. Ainsi, la communication interne aide, par sa technique, les ressources humaines. Elle lui apporte ses propres compétences et techniques.

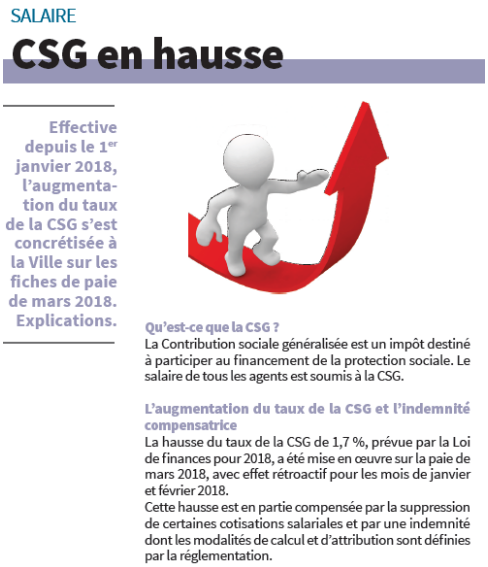
La communication est en effet reconnue aussi par ses techniques, notamment en externe en agissant sur le territoire. C'est ce que nous comprenons à la lecture de cette citation :

> « La mise en œuvre des techniques d'information et de communication a suscité, dès son origine, des interrogations concernant ses effets sur le territoire. Elle a été appréhendée tantôt comme favorisant l'évanouissement du territoire et sa dilution tantôt comme renforçant les pouvoirs territoriaux » (Bouquillion et Pailliart, 2003).

Alors, la communication interne comporte aussi ses techniques qui agissent sur la collectivité en interne. Le « *langage* », abordé par Anonyme Six, en est un exemple. Mais Juliette Marcout parle aussi des outils de la communication interne. En effet, les ressources humaines ont un langage particulier, et la communication va pouvoir utiliser ses techniques et ses outils pour vulgariser. La technique de vulgarisation ressort dans plusieurs entretiens pour qualifier l'appui aux ressources humaines, et relève en fait de la technicité. La vulgarisation est définie par le dictionnaire en ligne *Larousse* comme une « *action de mettre à la portée du plus grand nombre, des non-spécialistes des connaissances techniques et scientifiques* »[45]. Elle est une technique non négligeable dans des collectivités territoriales en raison de la « *diversité des métiers* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 89). Cette diversité suppose que les agents n'ont pas tous les mêmes repères en termes de ressources humaines, qui utilisent ses propres codes, et les agents ont besoin d'avoir des explications accessibles. La communication permet de rendre accessibles ces informations. L'information et le journalisme que nous avons pratiqués lors de notre

[45] *Vulgarisation*, Larousse, 2018. Disponible sur : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vulgarisation/82649 [Consulté en juin 2018]

immersion au sein de la communication interne de Grenoble a participé de cet appui, notamment par la vulgarisation. Par exemple, nous avons dû écrire un article concernant l'augmentation de la cotisation sociale généralisée, sujet technique qui a imposé des explications dans un langage accessible à tous (*figure 8*).



SALAIRE

CSG en hausse

Effective depuis le 1er janvier 2018, l'augmentation du taux de la CSG s'est concrétisée à la Ville sur les fiches de paie de mars 2018. Explications.

Qu'est-ce que la CSG ?
La Contribution sociale généralisée est un impôt destiné à participer au financement de la protection sociale. Le salaire de tous les agents est soumis à la CSG.

L'augmentation du taux de la CSG et l'indemnité compensatrice
La hausse du taux de la CSG de 1,7 %, prévue par la Loi de finances pour 2018, a été mise en œuvre sur la paie de mars 2018, avec effet rétroactif pour les mois de janvier et février 2018.
Cette hausse est en partie compensée par la suppression de certaines cotisations salariales et par une indemnité dont les modalités de calcul et d'attribution sont définies par la réglementation.

Figure 8. Augmentation de la CSG dans la Lettre RH n°25

Cette catégorie a donc pu d'une part confirmer l'existence d'un appui aux ressources humaines, et d'autre part qualifier cet appui. Nous avons donc qualifié cet appui par la technique de la communication interne. Cette technique passe notamment par la vulgarisation d'un langage des ressources humaines ; la communication interne étant un filtre entre les ressources humaines et les agents. Ainsi, nous pouvons exposer les composantes de cette catégorie dans le tableau suivant (*tableau 7*).

Propriétés	Dimensions	Conditions
Ressources humaines	Expertise	- Langage adapté - Techniques intrinsèques
Communication interne	Expertise	- Langage adapté - Techniques intrinsèques
Appui de la communication interne aux ressources humaines	Technique	- Filtre - Vulgarisation - Accessibilité

Tableau 7. L'appui aux ressources humaines qualifié par la technique

Catégorie 6 : La communication interne en tant que moyen d'adhésion des agents aux politiques publiques

Cette dernière catégorie s'intitule « la communication en tant que moyen d'adhésion aux politiques publiques ». Elle est issue majoritairement de nos deux questions sur le rapport entre la politique et la communication interne. Elle participe aussi à notre problématique et à notre seconde hypothèse, lorsque nous recherchions si la communication interne était aussi une communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques. Elle se décompose en deux sous-catégories.

Sous-catégorie 1 : Adhésion aux politiques des ressources humaines en interne

Cette première sous-catégorie se nomme « adhésion aux politiques des ressources humaines en interne ». Elle s'intéresse à l'adhésion des agents, via la communication interne, aux politiques des ressources humaines.

Pour révéler cette sous-catégorie, les personnes interrogées ont parler de « *valoriser la politique des ressources humaines* », « *faire adhérer les agents* », « *adhésion des agents à la politique des ressources humaines* », « *adhérer à la politique organisationnelle* », « *rendre visible et expliquer les politiques RH* », *« adhérer au projet d'entreprise* ».

Ces politiques des ressources humaines, dont nous parlent les communicants territoriaux interrogés, sont en fait ce que Jacques Igalens nomme « *le niveau stratégique* » de la gestion des ressources humaines (Igalens, 2008 : 58). Il s'agit donc de développer une stratégie, en lien avec les ressources humaines, qui se concrétise dans des « *politiques des ressources humaines* ». Giseline Rondeaux et Frédéric Schoenaers nous aiguillent quant aux grands thèmes des ressources humaines qui peuvent faire l'objet d'une stratégie, d'une politique. Ils les nomment les « *variables clés* » (Rondeaux et Schoaenaers, 2001) : « *mode de recrutement* », « *gestion des départs* », « *techniques d'intégration* », « *contrôle des performances* », « *système de promotion* », « *rémunération* », « *communication* », « *temps de travail* », « *relations sociales* ». Tous ces grands thèmes peuvent donc être regroupés en un ensemble qui définit les axes pour chacun et que les entretiens ont permis de le nommer : « *politiques des ressources humaines* ». Il faut aussi remarquer que la communication fait partie de ces variables, mais cela reste relatif car il y a eu des évolutions quant à la communication depuis 2001.

Il faut donc faire adhérer les agents à ces politiques des ressources humaines, et la communication interne semble y participer. Anonyme Cinq nous éclaire d'autant plus sur cet enjeu d'adhésion des agents : « *Il faut d'abord valoriser la politique des ressources humaines qui vise à améliorer les conditions de travail. Il faut y faire adhérer les agents. Les élus sont aussi élus pour leur gestion en interne* » et « i*l faut donner aux agents les moyens de bien comprendre les projets* » lorsque nous lui parlons de la communication interne. D'un côté, il faut donner les moyens aux agents de comprendre – c'est l'aspect pédagogique de la communication que nous énoncions précédemment. Mais il y a aussi

un enjeu *in fine* électoral, puisque l'adhésion des agents à cette politique peut aussi favoriser la réélection du personnel politique à la tête de la collectivité. C'est donc un fort lien avec la communication interne puisque c'est elle qui va permettre de porter à connaissance cette politique, de l'expliquer – et même de vulgariser les termes techniques comme nous le disions pour l'appui aux ressources humaines.

Au total, il faut donc voir un premier niveau de la volonté de faire adhérer les agents, en interne. Il s'agit de faire adhérer aux politiques des ressources humaines, qui ne concernent que l'intérieur de l'organisation à première vue, mais qui ont un enjeu fort en termes politiques car finalement « *un fonctionnaire territorial n'est en effet pas qu'un salarié de sa collectivité* » (Constans et Jobard, 2015 : 15). C'est ce qui va être déterminant notamment pour la prochaine sous-catégorie.

Sous-catégorie 2 : Adhésion aux projets politiques en interne et en externe

Cette dernière sous-catégorie s'intitule « *adhésion aux projets politiques en interne et en externe* ». Elle s'intéresse à l'adhésion des agents aux projets politiques via la communication interne et avec un aspect aussi en externe.

Pour faire émerger cette catégorie, les professionnels interrogés sont allés dans le sens d'une diffusion et d'une adhésion aux projets politique via la communication interne. Voici les termes qui ont été exprimés : « *la communication interne est un des canaux* », « *faire adhérer les agents* », « *les agents doivent comprendre le projet politique pour le mettre en œuvre* », « *favoriser l'adhésion à leurs projets* », « *porter les projets politiques en interne* », « *expliquer les projets en interne* », « *susciter l'adhésion des agents* ». Ainsi, nous comprenons que la communication interne doit aussi permettre de favoriser l'adhésion des agents aux projets politiques. Cela est notamment bien compris dans les propos d'Anonyme Six, qui explique le sens de sa fonction en tant que responsable de la communication interne d'une commune : « *Il y a un sens dans le travail des communicants, on applique un programme. On porte le projet politique même en interne* ». En fait, il est important d'adhérer aux projets politiques via la communication interne, puisque cette dernière joue un « *rôle de facilitateur dans la transmission des messages* » (Pasquier, 2017 : 71). Et c'est aussi pour cela que nous énoncions dans cette catégorie qu'il existe un aspect externe.

L'aspect externe dont nous voulons parler est lié au statut des agents :

> « un fonctionnaire territorial n'est en effet pas qu'un salarié de sa collectivité. C'est aussi un électeur, un consommateur, un parent d'élève, un responsable associatif, (…) un citoyen à multiples facettes et en contact avec de nombreuses sources d'information » (Constans et Jobard, 2015 : 15).

C'est donc parce que l'agent n'est pas qu'un simple employé pour la collectivité qu'il est important de les faire adhérer aux projets politiques. Cela nous a aussi été expliqué par les communicants interrogés, qui ont utilisé les mots suivants pour parler des agents : « *premiers relai de l'image de la collectivité à*

l'externe », « *premiers relais des projets politiques* », « *premiers ambassadeurs d'une collectivité* », « *ambassadeurs des orientations politiques* », « *faire des agents des ambassadeurs de la collectivité* », « *vecteurs de communication électorale indispensable* ». C'est notamment le terme « *premiers* », répété, qui nous a interpellé. En effet, en plus de l'aspect de l'adhésion des agents aux projets politiques en interne, il y a un fort enjeu sur ce public puisqu'ils sont les premiers relais à l'externe. Il semble donc que les agents sont une cible cruciale pour la communication territoriale qui, comme nous l'avons énoncé, comporte une dimension politique : « *la communication est un outil au service de stratégies qui sont celles définies par les élus* » (Cohen-Bacrie, 2004 : 1) et c'est une « *fonction transversale, elle concourt à rendre compréhensibles les choix et l'action des élus locaux. Elle contribue à donner du sens à la vie publique et politique locale* » (Mégard et Deljarrie, 2009 : 5). Or, nous avions dit que la cible première de la communication interne était les agents. Ainsi, la communication interne et la communication territoriale se recoupent à nouveau, cette fois-ci sur l'aspect de l'adhésion aux projets politiques. Catherine Ségeral nous explique bien cette idée : « *L'agent est un habitant. Une action bien comprise est diffusée à l'entourage proche qui diffuse ensuite auprès de son entourage plus élargi. La communication d'une action via la parole et l'entourage est souvent la meilleure* ». Cet aspect, nous avons pu l'observer. Par exemple, il existe un événement à la commune qui permet à des agents d'inviter d'autres agents lors d'un « *midi-deux* », pour faire découvrir leurs métiers ou leurs services. Nous avons donc pu organiser plusieurs rencontres avec le service Transition énergétique, fortement en lien avec un des aspects de la politique développée par l'équipe municipale dite « *Ville de demain* »[46].

Au total, c'est le statut de l'agent et *a fortiori* la communication interne qui fait qu'elle se recoupe avec la communication territoriale sur la dimension politique. Purement en interne, il s'agira de faire adhérer les agents aux politiques des ressources humaines. Mais il y a aussi un intérêt autre, portant cette fois-ci sur l'adhésion des agents aux projets politiques : le statut des agents, à « *multiples facettes* » (Constans et Jobard, 2015 : 15), fait que l'adhésion se fait en interne, avec un enjeu en externe. Les composantes de cette dernière catégorie se retrouvent dans le tableau suivant (*tableau 8*).

Propriétés	Dimensions	Conditions
Adhésion aux politiques des ressources humaines	Interne	- Stratégie - Pédagogie - Agents
Adhésion aux projets politiques	Interne et externe	- Agents à multiples facettes - Agents premiers relais

Tableau 8. La communication en tant que moyen d'adhésion des agents aux politiques publiques

[46] *Grenoble, Ville de demain*, Ville de demain, 2018. Disponible sur : http://villededemain.grenoble.fr/ [Consulté en mars 2018]

Cette analyse étant terminée, nous pouvons modéliser et conclure.

2.3. Modélisation et conclusion

L'analyse de l'enquête qualitative a été très riche pour notre étude. Nous avons pu effectuer une modélisation (*figure9*) de notre sujet à partir de cette analyse. Elle permet de conclure notre analyse.

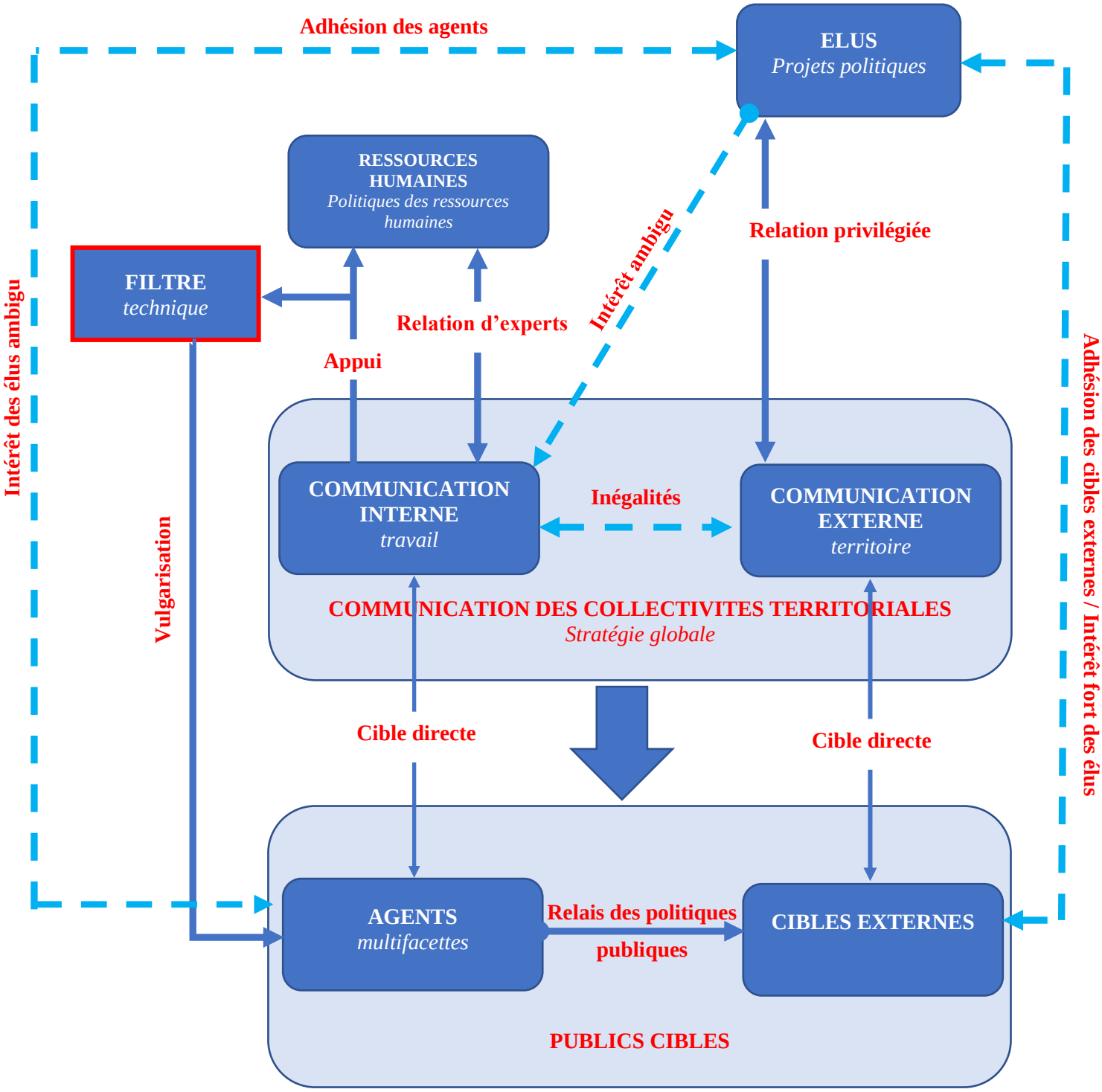


Figure 9. Modélisation de l'analyse qualitative

En conclusion, nous allons résumer l'analyse notamment grâce aux catégories dégagées. Cela permettra aussi d'expliquer ce schéma.

Nous avons pu approfondir les notions liées à la communication des collectivités territoriales qui nous intéressaient, à savoir la communication interne – liée au travail, et la communication territoriale – liée au territoire. Alors que l'analyse révélait une fragmentation sur ces deux notions, l'aspect stratégique de la communication des collectivités territoriales montrait une globalité entre la communication interne et la communication externe. Cette dernière était finalement ce que nous appelions « communication territoriale » depuis le début de l'étude. L'aspect stratégique se développait sur un aspect « *multi-cible* » de la communication des collectivités et un triptyque à décliner aussi bien en interne qu'en externe. Ce triptyque était développé en aspects : pédagogie, accessibilité et image.

Cette analyse a pu aussi révéler et caractériser les relations que la communication interne pouvait avoir. Elle a confirmé le fort lien entre les ressources humaines et la communication interne, que nous qualifions comme un « couple d'expert ». Il semble s'agir d'une relation d'égalité. Par ailleurs, une deuxième relation n'a pas montré l'égalité. Il s'agit de la communication interne avec la communication externe. La dernière semble être privilégiée par rapport à la première. Mais il subsiste une ambiguïté, puisqu'une volonté de faire de la communication interne et externe un ensemble s'est montrée. Cette inégalité a été expliquée par l'histoire, la communication interne étant plus récente et subissant une mutualisation avec les services communication au détriment des ressources humaines. Enfin, la troisième relation était entre les élus de la collectivité et la communication interne. Les élus semblent être moins intéressés par la communication interne que par le public externe et sa communication. Cependant, cette analyse a pu révéler une ambigüité puisque les élus sont qualifiés en tant que dirigeants ou public interne.

Puis, nous nous sommes intéressés aux enjeux actuels de la communication interne. Ces enjeux étant épars et subjectifs, nous n'avons pas pu les représenter lors de la modélisation (*figure 9*). Nous n'avions réussi qu'à dégager trois axes d'enjeux : l'accompagnement au changement (plutôt partagé par les communicants territoriaux interrogés), une dimension politique (plutôt peu partagé par les communicants interrogés) et la volonté de voir la communication interne rattraper son retard (plutôt peu partagé par les communicants interrogés).

Ensuite, nous nous sommes arrêtés sur la qualification de l'appui aux ressources humaines par la communication interne. Nous avions donc qualifié cet appui par la technique. En effet, la communication interne, tout comme la communication externe, bénéficient de techniques d'information et de communication qui permettent, dans ce contexte notamment, de vulgariser les termes intrinsèques aux ressources humaines. Cette vulgarisation permet aux agents de comprendre les ressources humaines, via un filtre opéré par la communication interne.

Enfin, la dimension politique a été abordée. Il s'agissait de montrer que la communication interne était un moyen de faire adhérer les agents aux politiques publiques. En interne, cela se concrétisait par l'adhésion des agents aux politiques des ressources humaines et aux projets politiques. Il y avait même un enjeu en externe, puisque les agents ne sont pas que des salariés, mais aussi un public externe (ils peuvent être citoyens, électeurs, habitants, etc.). Ils semblent même être une cible à privilégier puisqu'ils sont les premiers relais de ces projets politiques à l'externe.

Au total, le statut de l'agent, public direct et naturel de la communication interne, semble être au cœur de cette étude. C'est lui qui semble déterminer le positionnement de la communication interne.

Chapitre 3. La vérification des hypothèses

Ce dernier chapitre de notre étude s'intéressera à la vérification de nos hypothèses grâce à l'analyse des enquêtes précédemment présentées. Nous pourrons aussi répondre à la problématique.

3.1. Une première hypothèse à nuancer

Nous allons vérifier la première hypothèse de notre recherche. Il s'agissait de démontrer que les professionnels de la communication ont encore aujourd'hui une vision de la nature de la communication interne des collectivités territoriales portée sur l'appui aux ressources humaines.

L'analyse quantitative a révélé une vision des professionnels. Cette vision avait mis en avant une égalité entre la communication interne et la communication externe, qui est finalement la communication territoriale. Cependant, cette égalité était vue au travers du positionnement hiérarchique dans l'organisation de la collectivité et son indispensabilité au sein de la collectivité. Ce qui a été cependant déterminant pour notre hypothèse est l'association de la communication interne avec les ressources humaines et le management en premier lieu. La communication territoriale a beaucoup moins été favorisée pour l'association à la communication interne. Ainsi, à première vue, l'hypothèse semble être vérifiée.

Cependant, la vérification de cette hypothèse est à nuancer. En effet, même si l'enquête quantitative a pu révéler une vision des professionnels, le nombre de réponses ne permet pas scientifiquement de confirmer cette vision. En effet, nous nous interrogeons sur la pertinence de cette enquête empirique. Elle permet de nous donner une première idée, mais ne permet pas de dire si la vision dégagée a donné une représentation suffisamment solide. Ainsi, nous pouvons supposer encore que la communication interne des collectivités territoriales est vue par les professionnels comme tournée vers les ressources humaines, sans pour autant pouvoir affirmer une vérité.

L'analyse qualitative nous a finalement aidé pour cette hypothèse, puisque ce sont des professionnels qui y ont participé. En effet, cette analyse a pu montrer le fort attachement de la communication interne aux ressources humaines. Mais cette communication semble subir des évolutions tendant à sa globalisation avec la communication territoriale – cela semble même être une volonté pour

les professionnels. Ainsi, la première hypothèse ne peut pas être validée. La communication interne n'étant pas, pour les professionnels, uniquement vue comme tournée vers les ressources humaines, même si elles gardent toutes deux un lien privilégié.

Au total, la première hypothèse peut être difficilement validée. La nature de la communication interne étant vue par les professionnels comme étant effectivement tournée vers les ressources humaines, sans pour autant être exclusive à celles-ci.

3.2. Une seconde hypothèse confirmée

Nous allons vérifier la seconde hypothèse de notre étude, la plus importante. Il s'agissait de démontrer que la communication interne des collectivités territoriales est ambivalente : elle est à la fois un appui aux ressources humaines et une communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques. L'analyse de l'enquête qualitative a permis de démonter cette hypothèse. En effet, à ce stade de notre étude, nous pouvons affirmer que la nature de la communication interne est ambivalente.

D'un côté, il s'agit pour cette communication interne d'être un appui aux ressources humaines. Cet appui se concrétise par une relation privilégiée entre la communication interne et les ressources humaines. Nous avons même pu qualifier cet appui : il s'agit en effet d'un appui par les techniques d'information et de communication. Le langage et la technicité des ressources humaines ne leur permettent pas de communiquer directement avec les agents. Ainsi, la communication interne opère comme un filtre, en vulgarisant ce langage et en communiquant ensuite avec les agents. Les observations effectuées durant l'immersion sur le terrain d'étude sur la commune de Grenoble ont permis aussi d'aller dans ce sens.

D'un autre côté, la communication interne se place auprès de la communication territoriale (externe). Cette relation a été qualifiée d'inégale et ambiguë puisque la communication externe semble être privilégiée par rapport à la communication interne, mais elles tendent à se rapprocher notamment via une stratégie globale. La communication interne est surtout vue comme permettant l'adhésion des agents, tout comme la communication territoriale vise à faire adhérer les citoyens aux projets politiques. Ici, il s'agit de faire adhérer les agents en interne aux politiques des ressources humaines, et même aux projets politiques. En effet, les agents ont d'autres rôles. Ils peuvent être aussi citoyens ou habitants de leur collectivité et ainsi participer à une réélection de l'équipe municipale. Ainsi, cette adhésion des agents aux projets politiques peut même avoir des enjeux en externe. La communication interne est un moyen de faire adhérer les agents aux projets politiques.

Au total, la seconde hypothèse est validée. La nature de la communication s'est bien révélée ambivalente, entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques. Cette hypothèse peut nous permettre de répondre à la problématique.

3.3. La nature de la communication interne : ambivalente

Dans ce dernier point, nous allons répondre à la problématique. Pour rappel, la problématique était la suivante : Et si la nature de la communication interne des collectivités territoriales était ambivalente, entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques.

Alors que la première hypothèse n'a pas pu être vérifiée en totalité, la seconde hypothèse a été confirmée. Cette dernière permet de répondre à notre problématique, qui a guidé notre recherche. En effet, **la nature de la communication interne est ambivalente**. Elle est tout aussi bien appui aux ressources humaines que communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques. Même si une évolution semble être opérée sur la communication interne, en se détachant notamment au niveau hiérarchique des ressources humaines, elle garde un lien privilégié avec celles-ci. L'appui se fait par la technique, peu importe où se trouve la communication interne. Cette dernière est un filtre permettant aux agents de comprendre les ressources humaines. La place de la communication interne auprès du service communication semble cependant faciliter la vision stratégique globale et aller vers une communication unique mais « *multi-cible* ». Les agents sont aussi vus comme des citoyens ou des électeurs potentiels à qui les communicants se doivent d'expliquer les politiques publiques. La communication interne demeure alors un moyen d'adhésion des agents aux projets politiques.

La communication interne, même si elle se rapproche de la communication externe ou territoriale, semble garder cependant sa singularité. La solution à cette problématique se trouve finalement dans le statut de la cible directe de la communication interne : les agents. Ils sont d'abord accrochés à la collectivité employeur, ils y sont pour travailler. Il est donc normal que la communication interne ait un fort lien avec le travail, un fort rapport avec les ressources humaines. Ces dernières, de part notamment un aspect stratégique, définissent les grandes lignes qui conditionnent le travail des agents. Mais ces agents sont plus que des travailleurs, ce sont aussi un relai primordial pour l'image de la collectivité à l'externe, pour véhiculer les projets politiques auprès de leur entourage. Pour cela, la communication interne est un moyen pour les faire adhérer à ces projets. En amont, il faut expliquer ces politiques publiques.

Au total, la communication interne est ambivalente. D'abord liée aux ressources humaines, elle est aussi un moyen d'adhésion des agents aux projets politiques. Finalement, il nous semble que l'ambivalence du statut de l'agent, entre travailleur et citoyen (ou habitant et électeur), conditionne l'ambivalence de la communication interne.

Conclusion générale de l'étude

L'immersion sur le terrain d'étude, à savoir le pôle communication interne de la commune de Grenoble, a permis d'adopter une position privilégiée pour une recherche. En effet, la communication interne des collectivités territoriales nous a questionné, et nous avons pu directement observer ce terrain d'étude. Problématiser l'objet d'étude qu'est la communication interne nous a permis d'opérer une mise à distance, bénéfique pour notre posture à la fois de professionnel et de chercheur.

Ainsi, nous nous sommes questionnés sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales, en faisant émerger une contradiction entre les notions de communication territoriale et de communication interne des collectivités territoriales. Nous avions pu problématiser cette nature, via son ambivalence, entre appui aux ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents. En mettant en place une méthodologie que nous pourrions qualifier d'empirique, mêlée à nos observations quotidiennes, nous avons récolté des données de terrain. Cette récolte s'est concrétisée par la mise en place de deux enquêtes, quantitative et qualitative, complémentaires. L'analyse de l'enquête quantitative devait nous permettre de démonter la première hypothèse sur la vision des communicants sur la nature de la communication interne – nous supposions alors qu'elle était tournée vers l'appui aux ressources humaines. Finalement, elle nous aura plus aidé dans la construction de notre enquête qualitative, qui elle a été bénéfique pour notre seconde hypothèse prônant l'ambivalence de la communication interne. L'analyse de l'enquête qualitative a en effet pu révéler l'ambivalence, et même aller plus loin. Nous avons décelé d'où venait cette ambivalence.

L'ambivalence de la communication interne semble provenir de son évolution récente dans les collectivités territoriales. Avant mutualisée avec les ressources humaines dans l'organigramme des services – c'était le cas au sein de la commune de Grenoble, elle semble tendre peu à peu vers l'attachement au service communication. Ce rattachement semble avoir eu pour effet de ne pas dégrader la relation avec les ressources humaines : il s'agit pour la communication interne d'appuyer les ressources humaines en opérant comme un filtre pour vulgariser un vocabulaire peu accessible pour les non-initiés (ici les agents), via des techniques d'information et de communication et un savoir-faire que nous avions associé à l'expertise. Le rapprochement avec la communication montre une volonté de globalité, surtout du point de vue stratégique. Ensuite, l'ambivalence semble provenir de celle du statut de la cible principale de la communication interne, les agents. Ces « salariés » des collectivités territoriales sont multiples, car ils peuvent aussi être habitants de leur collectivité, électeurs, ou autres statuts intéressant la collectivité. Ainsi, pour la communication territoriale, notamment dans sa dimension politique, il ne faut pas négliger les agents qui peuvent adhérer aux politiques publiques développés par l'équipe municipale. En s'appuyant sur la communication interne, la communication des collectivités territoriales comprend l'enjeu autour des agents. Il faut qu'ils adhérent aux politiques des ressources humaines, mais aussi aux projets politiques des élus pour véhiculer à l'externe une image

positive de leur collectivité. La communication interne est donc un moyen aussi, avec la communication territoriale, de faire adhérer les agents aux projets politiques.

Au total, le rapport de stage et le mémoire ont permis de nous faire prendre conscience de notre situation, en tant que professionnel de la communication interne. Ils nous ont fait aussi découvrir la communication interne et *a fortiori* la communication des collectivités territoriales sous un autre angle. Cependant, il serait intéressant d'effectuer une nouvelle analyse de la nature de la communication interne dans les années à venir et dans les mêmes formes, puisqu'elle semble aujourd'hui toujours chercher sa place.

Bibliographie

Ouvrages

BLOCH Daniel, dir., *Réinventer la ville : regards croisés sur Grenoble.* Fontaine : Presses Universitaires de Grenoble, 2013, 192 p. (Hors collection)

BLOCH Daniel, dir., *Grenoble, cité internationale, cité d'innovations : rêves et réalités.* Fontaine : Presses Universitaires de Grenoble, 2011, 238 p. (Hors collection)

BRECHON Pierre, dir., *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives.* Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2011, 232 p.

CHAMARD Camille, dir., *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*. Louvain-la-Neuve : De Boeck, 2014, 203 p.

COHEN-BACRIE Bruno, *La communication publique territoriale : procédures, cibles et objectifs.* Voiron : Territorial, 2004, 138 p. (Dossier d'experts)

CONSTANS Paul et JOBARD Fabrice, *Le nouveau guide de la communication interne : analyse, méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales.* Voiron : Territorial, 2015, 98 p. (Dossier d'experts)

COTTERET Jean-Marie, *Gouverner c'est paraître.* Paris : Presses Universitaires de France, 1997, 136 p.

MEGARD Dominique, *La communication publique et territoriale*. Paris : Dunod, 2012, 128 p. (Les Topos)

MEGARD Dominique et DELJARRIE Bernard, *La communication des collectivités locales.* Paris : LGDJ – Lextenso éditions, 2009, 128 p. (2ème édition)

PAILLE Pascal-Pierre, *L'échantillonnage théorique. Induction analytique qualitative par théorisation (analyse)*. 1996 *in* MUCCHIELLI Alex, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales.* Paris : Armand Collin, 2009, p. 184.

PASQUIER Martial, dir., *Communication des organisations publiques.* Louvain-la-Neuve : De Boeck, 2017, 304 p. (Supérieur, 2ème édition)

WOLTON Dominique, dir., *La communication publique.* Paris : CNRS Editions, 2008, 161 p. (Essentiels d'Hermès)

Ouvrages en ligne

DENOIX DE SAINT MARC Renaud, *L'Etat.* **[En ligne]** Paris : Presses Universitaires de France, 2016, 128 p. (Que sais-je ?) Disponible sur : https://www-cairn-info.sidnomade-2.grenet.fr/l-etat--9782130730828.htm (consulté en mai 2018)

IGALENS Jacques, *Les 100 mots des ressources humaines.* **[En ligne]** Paris : Presses Universitaires de France, 2008, 128 p. (Que sais-je ?) Disponible sur : https://www-cairn-info.sidnomade-2.grenet.fr/les-100-mots-des-ressources-humaines--9782130565789.htm (consulté en juin 2018)

LEHNISCH Jean-Pierre, *La communication dans l'entreprise.* **[En ligne]** Paris : Presses Universitaires de France, 2013, 128 p. (Que sais-je ?) Disponible sur : https://www-cairn-info.sidnomade-2.grenet.fr/la-communication-dans-l-entreprise--9782130621638.htm (consulté en mai 2018)

MULLER Pierre, *Les politiques publiques.* **[En ligne]** Paris : Presses Universitaires de France, 2015, 128 p. (Que sais-je ?) Disponible sur : https://www-cairn-info.sid2nomade-2.grenet.fr/les-politiques-publiques--9782130654315.htm (consulté le 10 décembre 2017)

PRUDHOMME Auguste, *Essai historique sur la ville de Grenoble.* **[En ligne]** Grenoble : Archives de la Ville de Grenoble, 1886, 17 p. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/cms_viewFile.php?idtf=8167&path=Essai-historique-Prudhomme.pdf (consulté en mars 2018)

ZEMOR Pierre, *La communication publique.* **[En ligne]** Paris : Presses Universitaires de France, 2008, 128 p. Disponible sur : https://www-cairn-info.sidnomade-2.grenet.fr/la-communication-publique--9782130564102.htm (consulté en avril 2018)

Articles scientifiques

BOUQUILLION Philippe et PAILLIART Isabelle, « Techniques d'information et de communication et développement des territoires : vers de nouveaux rapports entre l'état et les collectivités territoriales ? ». **[En ligne]** *Etudes de communication, n°*26, 2003. Disponible sur : http://journals.openedition.org/edc/126 (consulté en juin 2018)

DUMEZ Hervé, « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? ». *Le Libellio d'Aegis,* 7, pp. 47-58.

LEYVAL-GRANGER Anne, « La communication locale : entre service public et promotion politique ». **[En ligne]** *Communication et langages, n°120,* 2ème trimestre 1999, pp. 41-54. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1999_num_120_1_2925 (consulté en mai 2018)

LEYVAL-GRANGER Anne, « La communication administrative entre secret et publicité ». **[En ligne]** *Communication et langages, n°110,* 4ème trimestre 1996, pp. 61-73. Disponible sur : www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1996_num_110_1_2721 (consulté en mai 2018)

MEGARD Dominique et RIGAUD Didier, « A l'écoute du métier de communicant public ». **[En ligne]** *Communication et organisation, n°41,* 2012, pp. 171-179. Disponible sur : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3795 (consulté en mai 2018)

MEYSSONIER François et APPEL Violaine, « Gestion de la communication et communication sur la gestion dans les villes ». **[En ligne]** *Politiques et management, n°3,* 1995, 13, pp. 249-266. Disponible sur : www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1995_num_13_3_2070 (consulté en mai 2018)

MICHON Christian, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer ». **[En ligne]** *Communication et organisation, n°5,* 1994. Disponible sur : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713 (consulté en juin 2018)

RONDEAUX Giseline et SCHOENAERS Frédéric, « Pour une télématique du service public » **[En ligne]** *Gestion,* 2001/1, 26, pp. 46-52. Disponible sur : https://www-cairn-info.sidnomade-2.grenet.fr/revue-gestion-2001-1-page-46.htm (consulté en mai 2018)

Mémoires

ELISABETH, Manon. (2017). *Dans quelle(s) mesure(s) Facebook participe-t-il à un renouvellement de l'espace public en période électorale ? L'exemple de la campagne présidentielle française de 2017.* Mémoire de Master 1 Information-Communication sous la direction de Patricia Jullia, ITIC, Montpellier.

MANGILLI DOUCE, Marie Lyne. (2016). *Fabriquer le territoire, le champ communicationnel, outil de construction territoriale ? Rôle et place de l'identité dans l'émergence et le développement de Grenoble Alpes Métropole.* Mémoire de Master 2 Communication des Organisations pour Professionnels sous la direction de Benoît Lafon, ICM, Echirolles.

Articles de revue non scientifiques

HARTER Claude *in* « Communication interne : accompagner le changement », *Brief,* n°22, Novembre 2014.

Sitographie

Article L5217-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), Légifrance, 28 février 2017. Disponible sur : http://urlz.fr/6Y1n [Consulté en mars 2018]

Article 72 de la Constitution française, Légifrance, 28 mars 2003. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;?idArticle=LEGIARTI000006527579&cidTexte=LEGITEXT000006071194 [Consulté en mars 2018]

Budget participatif, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/552-budget-participatif.htm [consulté en avril 2018]

Dictionnaire de français, Larousse, 2018. Disponible sur : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais [Consulté en avril 2018]

Eric Piolle, Maire de Grenoble, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/106-eric-piolle-maire-de-grenoble.htm [Consulté en mars 2018]

Fête des Tuiles, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/543-fete-des-tuiles.htm [Consulté le 7 juin 2018]

Grenoble, Ville de demain, Ville de demain, 2018. Disponible sur : http://villededemain.grenoble.fr/ [Consulté en mars 2018]

Infographie « Qu'est-ce que la communication publique ? », Cap'Com, 2018. Disponible sur : http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/Infographie-CapCom-Publique_0.pdf [Consulté en mars 2018]

Que sont les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ?, Vie-publique, 8 février 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-etablissements-publics-cooperation-intercommunale-epci.html [Consulté en mai 2018]

Les collectivités locales en chiffres, Collectivités-locales.gouv, 2017. Disponible sur : http://104.199.35.159/index.php/category/10-2017?download=3:les-collectivites-locales-en-chiffres [Consulté en mars 2018]

Les grands principes de la loi municipale de 1884, Sénat, 2018. Disponible sur : https://www.senat.fr/evenement/archives/D18/principes.html [Consulté en mai 2018]

Les missions de la Métropole, La metro, 2018. Disponible sur : https://www.lametro.fr/13-les-missions-de-la-metropole.htm [Consulté en mars 2018]

Les services de l'Etat en Isère, Isère.gouv, 2011-2012. Disponible sur : http://www.isere.gouv.fr/ [Consulté en mars 2018]

Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 dite « loi NOTRe », Légifrance, 8 août 2015. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D6069DA3944453F7A28939D59140D777.tplgfr27s_1?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id [Consulté en mars 2018]

Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, Légifrance, janvier 2018. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000320434 [Consulté en mars 2018]

Loi n° 82-1169 du 31 décembre 1982 dite « Loi PML », Légifrance, 21 février 2007. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000880033 [Consulté en mars 2018]

Qu'est-ce que la communication publique ?, Cap'Com, 2018. Disponible sur : http://www.cap-com.org/quest-ce-que-la-communication-publique [Consulté en mars 2018]

Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ou collectivité locale ?, Vie-publique, 5 janvier 2016. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html [Consulté en mars 2018]

Raz de marée écologiste à Grenoble, Place Gre'net (Beaudoing Muriel et Turenne Paul), 31 mars 2014. Disponible sur : https://www.placegrenet.fr/2014/03/31/raz-de-maree-ecologiste-grenoble/28737 [Consulté en mars 2018]

Résultats des élections municipales et communautaires, Intérieur.gouv, 2014. Disponible sur : https://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Municipales/elecresult__MN2014/(path)/MN2014/038/038185.html [Consulté en mars 2018]

Vie municipale, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/30-vie-municipale.htm [Consulté en mars 2018]

Ville citoyenne, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/92-citoyennete.htm [Consulté en mars 2018]

Ville durable, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/68-grenoble-ville-durable.htm [Consulté en mars 2018]

Ville émancipatrice, Grenoble.fr. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/54-ville-emancipatrice.htm [Consulté en mars 2018]

Ville solidaire, Grenoble.fr, 2018. Disponible sur : http://www.grenoble.fr/47-grenoble-ville-solidaire.htm [Consulté en mars 2018]

9e rencontres nationales de la communication interne, Cap'Com (Rigaud Didier), mars 2016. Disponible sur : http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/1.Presentation-Etude-RCI-6mars.pdf [Consulté en avril 2018]

Table des annexes

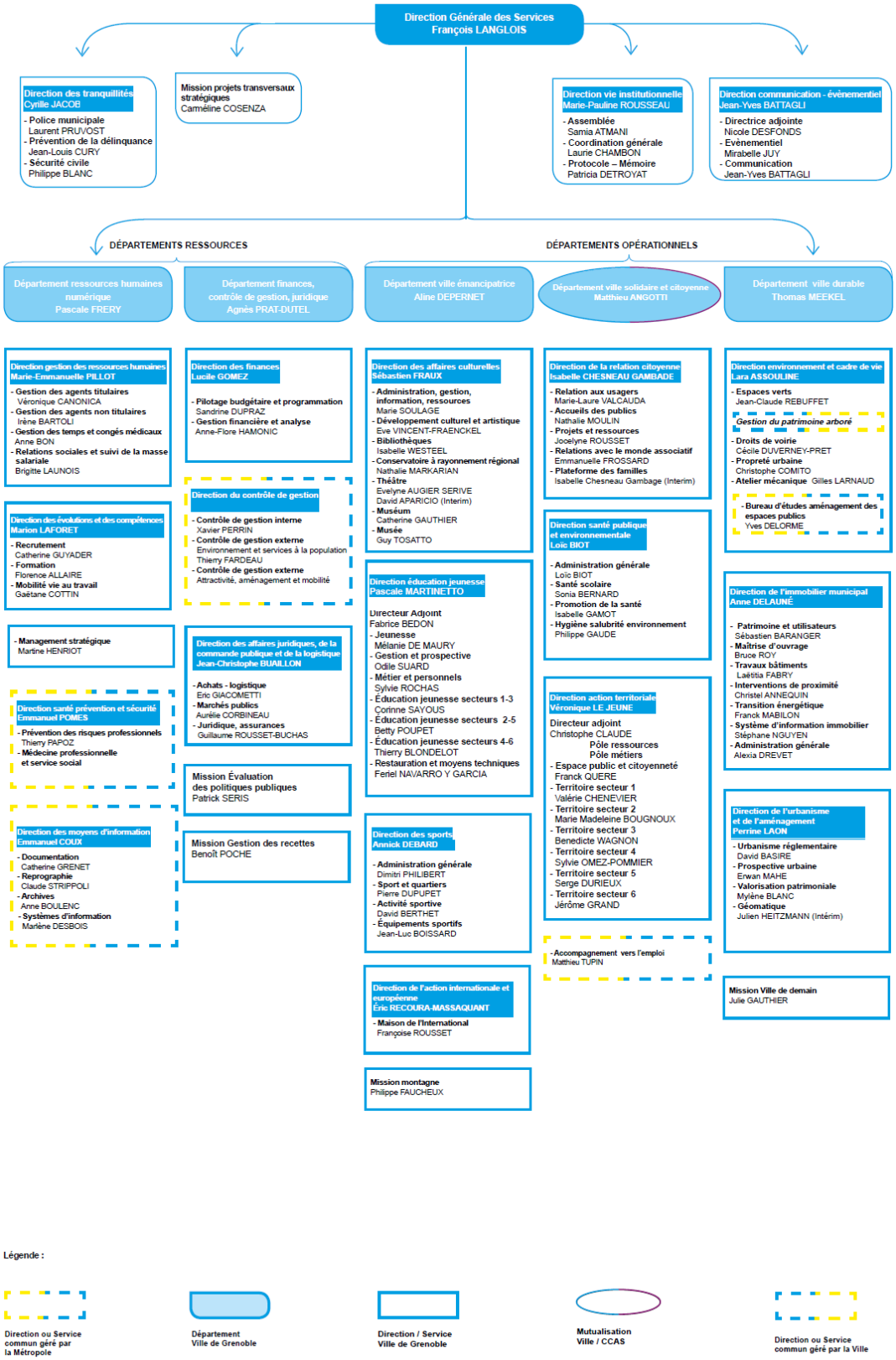
Annexe 1 : Organigramme des services de la commune de Grenoble (Avril 2018)

Annexe 2 : Questionnaire de l'enquête quantitative

Annexe 3 : Retranscription des neuf entretiens (enquête qualitative)

Annexe 1

Organigramme des services de la commune de Grenoble (Avril 2018)



Annexe 2

Questionnaire de l'enquête quantitative

La vision des professionnels de la communication sur la communication interne des collectivités territoriales

Attention, ce questionnaire est réservé aux professionnels de la communication (ou éventuellement à des étudiants ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine au moins ou étudiant la communication publique).

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de mon Master 2 Information-Communication publique et médias – métiers de la communication publique à l'Université Grenoble Alpes (ICM). Il consiste à recueillir des informations concernant la vision des professionnels de la communication sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales.
Le but étant de récolter suffisamment d'informations pour en réaliser une interprétation.

Ce questionnaire est anonyme et ne sera utilisé que dans le cadre de cette étude universitaire.

Présentation

Connaitre votre profil. Les lieux de la communication publique : institutions nationales, collectivités territoriales, organismes publics locaux, organismes de santé publique et de solidarité (http://www.cap-com.org/quest-ce-que-la-communication-publique).

Sexe *

- ◯ Femme
- ◯ Homme

Âge *

- ◯ 18-25 ans
- ◯ 26-35 ans
- ◯ 36-45 ans
- ◯ + 45 ans

Sélectionner le profil qui vous correspond le mieux : *

- ◯ Vous avez au moins une expérience dans la communication publique
- ◯ Vous êtes actuellement en poste dans la communication publique
- ◯ Vous amenez un regard extérieur (jamais eu d'expérience dans la communication publique)

Aperçu sur la communication territoriale

Selon vous, la communication des collectivités territoriales est-elle spécifique par rapport à celle d'autres émetteurs publics (par exemple : institutions nationales, organismes publics locaux, ...) ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Elle est similaire sur certaines points, mais spécifique sur d'autres

Quelle est la première cible à laquelle vous pensez lorsque l'on parle de « communication territoriale » ? *

Votre réponse

Selon vous, le service communication dans une collectivité territoriale doit être rattaché au/à : *

- ◯ Maire ou président de la collectivité ?
- ◯ Cabinet ?
- ◯ Direction générale des services ?

La communication des collectivités territoriales a-t-elle un rapport avec la démocratie locale ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

La communication territoriale a-t-elle, selon vous, vocation à véhiculer les projets politiques des élus ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

Nécessité et place de la communication interne dans les collectivités territoriales

La communication interne est-elle indispensable dans les collectivités territoriales ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Cela dépend de la taille de la collectivité

Pour une collectivité territoriale, la communication interne est-elle, selon vous : *

- ◯ Plus importante que la communication externe
- ◯ Moins importante que la communication externe
- ◯ Tout aussi importante que la communication externe

Quelle serait la meilleure place de la communication interne dans l'organigramme des services d'une collectivité territoriale ? *

- ◯ Auprès des ressources humaines
- ◯ Auprès de la direction générale des services
- ◯ Auprès du Cabinet
- ◯ Auprès du service communication
- ◯ Auprès du maire ou du président de la collectivité

Vision sur la nature de la communication interne des collectivités territoriales

Quelle est la première cible à laquelle vous pensez pour la communication interne en collectivité territoriale ? *

Votre réponse

Choisissez dans les réponses suivantes celle qui vous fait le plus penser à la communication interne en collectivités territoriales : *

- ○ Communication territoriale
- ○ Management
- ○ Ressources humaines
- ○ Service public
- ○ Projets politiques
- ○ Information administrative

Est-il possible de faire de la communication interne sans avoir de relation avec les ressources humaines de la collectivité ? *

- ○ Oui
- ○ Non

Est-il possible de faire de la communication interne sans avoir de relation avec le service communication de la collectivité ? *

- ○ Oui
- ○ Non

Selon vous, une vision globale communication interne / communication externe est-elle envisageable dans une collectivité territoriale ? *

- ○ Oui
- ○ Non

Annexe 3

Retranscription des neuf entretiens (enquête qualitative)

Entretien 1 : Inès Baquet-Chatel

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Inès Baquet-Chatel, actuellement chargée de communication à la mairie de Vauvert.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

J'ai un an d'expérience dans la communication des collectivités territoriales.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Pour mon poste actuel, je n'ai pas de mission concernant la communication interne. Cependant, j'ai déjà lors d'une précédente expérience eu des missions en lien avec la communication interne. J'ai collaboré notamment à la mise en place d'un évènement de communication interne.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

La communication territoriale est l'ensemble des informations transmises sur la vie de la cité et les actions municipales, communautaires, etc., suivant la collectivité, à la fois à la population, aux agents, aux touristes et aux entreprises. Elle concerne tant des informations écrites que orales ou des manifestations. La communication territoriale est propre à un territoire et exerce une fonction de service public et émise par une institution en l'occurrence une collectivité territoriale.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

La communication interne touche les agents de la collectivité territoriale, c'est à dire les employés mais aussi elle peut parfois toucher les élus. Elle englobe des informations sur la vie de l'institution, par exemple l'organisation, la carrière, les formations, sur la vie quotidienne de la collectivité, mais aussi des évènements en interne. C'est un échange entre les directions et les employés.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

Pour moi, il n'y a pas d'inconvénients au contraire, l'absence de communication interne est inconvénient. Pour les avantages je pense que la communication interne permet d'instiguer un dialogue entre l'ensemble des agents et avec les élus. Ainsi il s'agit d'un dialogue entre le maire ou le président, les directeurs, les employés, etc. La communication facilite de plus la transmission d'information notamment sur la nature du travail. Elle donne également la possibilité de rencontrer et d'échanger autrement avec ces collègues à travers des évènements internes.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

Je n'ai pas d'enjeu spécifique en tête, mais je pense que la mise en place d'une communication interne est un travail sur du long terme et doit pour moi avoir la même place que la communication externe, car

si la communication en interne est bonne celle en externe le sera tout autant. Je pense que malheureusement la communication interne est encore aujourd'hui trop oubliée.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

La relation est essentielle entre les deux services. La communication interne ne peut pas être dirigée que par le service communication et inversement qu'avec les RH. Ces deux services sont très complémentaires dans la mission de communication interne. Le service communication peut avoir en charge la communication interne mais il doit travailler en étroite collaboration avec les RH.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

La communication interne permet aux ressources humaines d'apporter les connaissances en termes de diffusion d'informations, d'organisation. Les RH apportent des informations brutes et le service communication permet de vulgariser ces informations aux publics cibles.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

La communication interne est une mission du service communication. Dans certaines collectivités, deux services sont distincts à la fois service de com externe et service de com interne mais je trouve cela dommage.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Je pense qu'il est préférable d'avoir une vision globale interne/externe car certaines informations sont à diffuser sur les deux canaux.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Même si la communication politique est à distinguer notamment de la communication publique, les élus sont un public de la communication interne puisqu'ils font partis de la collectivité en tant que dirigeant.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Pour moi, il ne faut donc pas confondre communication politique et publique. Mais la frontière entre les deux est très étroite. Je pense que cela dépend vraiment des institutions mais le projet politique ne doit pas être mis en avant vis à vis par exemple de la vie de la commune. Bien évidemment implicitement, les informations sur le projet politique seront diffusées et la communication interne est un des canaux.

Entretien 2 : Anonyme Cinq

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Anonyme Cinq, Directeur de la communication d'une commune.

Question 2 : Depuis combien de temps exercez-vous dans la communication des collectivités territoriales ?

J'exerce depuis 30 ans, la majorité en collectivités territoriales. Mais j'ai fait aussi quelques années en agence.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne ?

Je suis Directeur de la communication, alors je définis les aspects stratégiques de la communication, y compris interne. Je veille à ce que les orientations soient menées à bien, qu'il y ait de bonnes conditions d'organisation mais aussi financière. J'ai aussi un lien avec le Directeur général des services, ou la directrice des ressources humaines.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

Alors, la communication territoriale pour moi est un triptyque. La première chose c'est expliquer ou valoriser les politiques publiques, car à la tête de la collectivité se trouvent des élus qui sont élus au suffrage universel. Il faut rendre des comptes à la population. C'est plutôt un rôle pédagogique, démocratique mais aussi quelque part politique. Ensuite, il faut permettre aux habitants d'accéder au service public, il faut leur donner les clés. Donc il faut des informations pratiques, c'est une question d'accessibilité. Enfin, c'est le marketing territorial : il faut diffuser une image, que les habitants soient fiers de leur territoire, qu'ils adhèrent aux politiques publiques. Cela se passe notamment par les grands évènements.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

Finalement, c'est le même triptyque. Il faut d'abord valoriser la politique des ressources humaines qui vise à améliorer les conditions de travail. Il faut y faire adhérer les agents. Les élus sont aussi élus pour leur gestion en interne. Il y a aussi, après, l'aspect pratique, on revient aux informations pratiques. Cette fois-ci, ces informations portent sur des décisions de la collectivité ou de l'Etat. Enfin, il y a l'aspect de l'image, avec encore une fois l'événementiel.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

C'est une question particulière. Je ne sais pas s'il y a vraiment un inconvénient pour la collectivité. En tout cas, l'avantage de la présence d'une communication interne est d'éviter la rumeur. Si la collectivité ne communique pas en interne, d'autres le feront pour vous. C'est finalement une nécessité. Il y a un risque d'incompréhension s'il n'y a pas de communication interne. Il faut faire adhérer à la politique des ressources humaines, donc il faut une communication interne. L'inconvénient, finalement, est plutôt un risque : on peut dire ce qu'on veut, aller dans un sens unique.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

J'y ai en quelques sortes déjà répondu. Les enjeux portent sur l'adhésion des agents à la politique des ressources humaines. Il faut donner aux agents les moyens de bien comprendre les projets.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Il y a une relation étroite entre les ressources humaines et la communication interne. On ne peut faire sans les ressources humaines. Ils ont la politique et la technicité et la communication vulgarise pour que

tous les agents puissent accéder aux informations et comprennent. Et la communication amène aussi une part de créativité.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

C'est ce que je disais précédemment, il faut passer par le filtre de la communication interne pour vulgariser l'information des ressources humaines, très techniques. Finalement, plus qu'un appui c'est un binôme, un couple.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Cette relation est inévitable, la communication interne se nourrit de l'externe. Finalement, à l'interne et à l'externe c'est pour une même collectivité.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Il faut globaliser. La communication interne participe d'une politique générale. Il faut avoir une approche globale. Il faut une cohérence, même au niveau graphique. Et puis, la communication interne est aussi un support des politiques publiques. Ce qui est à l'interne se reflète à l'extérieur aussi. La communication est le premier relai de l'image de la collectivité à l'externe, la communication interne n'est qu'une déclinaison de la stratégie de la communication avec une cible. Mais finalement, les agents sont les premiers prescripteurs des politiques publiques de la ville.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Il existe des élus qui sont délégués aux ressources humaines, qui se rapprochent de très près de la communication interne. Ils portent alors des projets pour les agents.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Le maire, par exemple, fait des actions avec les agents. Il peut les rencontrer. Finalement, il est comme un responsable d'entreprise. Et puis, les agents sont les premiers relais des projets politiques, donc il est important de les expliquer aussi en interne.

Entretien 3 : Anonyme Deux

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Anonyme Deux, actuellement webmaster dans une commune.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

Cela fait maintenant 5 ans que je travaille dans la com des collectivités territoriales.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Je suis en partie en charge de la communication interne, je m'occupe essentiellement de l'intranet et il m'arrive de travailler sur des projets interne aussi en lien avec les autres membres de la com interne.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

Pour moi, c'est l'ensemble des activités de communication effectuées pour le compte d'une collectivité publique territoriale. Il s'agit de mettre en valeur l'attractivité des territoires, avec les savoir-faire de ses habitants et activités économiques ou culturelles, la vie associative, le tourisme par exemple. Mais c'est aussi d'expliquer le fonctionnement de la commune, d'animer le territoire, donner une identité au territoire. L'intérêt général est aussi à mettre en avant, ainsi que les missions et réalisations de la collectivité. Finalement, elle sert à mobiliser les citoyens en rendant compte de l'action publique et faciliter leur participation.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

La communication interne c'est l'ensemble des actions de communication à destination du personnel de la collectivité. Il faut informer ou inciter le personnel à adhérer aux valeurs et à la politique organisationnelle de l'organisation. Elle contribue au bon fonctionnement de la collectivité, elle doit améliorer l'ambiance en interne, la motivation et aussi l'efficacité dans le travail agents. C'est un équilibre entre l'information et le relationnel.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

La communication interne est essentielle dans le bon fonctionnement d'une collectivité. Elle permet d'informer, d'apporter un message cohérent et de donner du sens aux politiques et au fonctionnement. L'inconvénient est qu'elle se situe au croisement des ressources humaines et de la communication.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

L'enjeu aujourd'hui serait d'accompagner le changement et la modernisation de la fonction publique.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Pour être en ce moment dans la communication interne, je dirai que cette relation est complexe car la communication interne est un enjeu managérial très fort.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

C'est un appui aux ressources humaines car elle permet de rendre visible et d'expliquer les politiques RH et de faire adhérer les agents à ces éventuels changements.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Alors … le service communication considère la communication interne comme le parent pauvre de la communication. Je ne suis pas la seule à le penser. Les potentialités de la communication interne ne sont pas exploitées et on sous-estime le rôle d'ambassadeur des agents dans une collectivité.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Bien sûr ! Il est essentiel de penser les agents comme une cible de communication externe. Ce sont les premiers ambassadeurs d'une collectivité. Alors, il faut voir une globalité dans la communication interne/externe.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Les élus doivent s'intéresser à la communication interne. Plus les agents comprendront le projet politique, plus ils pourront le mettre en œuvre. Et puis, les agents sont aussi des électeurs.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Les agents mettent en œuvre un projet politique, donc il faut qu'ils connaissent ces projets politiques.

Entretien 4 : Juliette Marcout

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Juliette Marcout. Je suis actuellement chargée d'édition au sein du Département Saône et Loire. J'ai auparavant eu des missions de communication dans cette même collectivité.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

Cela fait 7 ans que je travaille dans la communication des collectivités territoriales.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Je m'occupais du site Intranet, de la newsletter, de l'événementiel : don du sang, Midis de l'atrium, présentation des grands projets, des services.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

C'est une communication qui explique aux habitants concernés, à l'échelle de la commune, de la communauté, du Département, de la Région, les compétences de la collectivité et ce qui est fait au quotidien pour eux et informe sur la vie locale. Par exemple des manifestations, animations, rencontres.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

A mon sens, elle n'est pas vraiment différente de la communication interne dans les entreprises privées. Elle permet de diffuser la même information à tous les employés afin que chacun exerce son métier en étant informé de ce qu'il se passe dans toute la collectivité, quel que soit le service.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

Pour les avantages, je dirai la diffusion de l'information, une meilleure connaissance de son environnement de travail, la transversalité, la convivialité et le bien-être au travail. Je ne vois cependant pas d'inconvénient.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

Il faut maintenir une distance avec l'exécutif, être au service de la Direction générale, accompagner les agents dans les transitions organisationnels, de management, via une information claire, exhaustive et en amont.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Elle est complémentaire. Les ressources humaines accompagnent les agents dans leur parcours professionnel. La communication interne informe les agents sur la vie de la collectivité. Les deux vont ensemble.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

La communication interne propose des outils pour permettre aux ressources humaines de diffuser leurs informations à tous les agents.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Je qualifierai cette relation d'imbriquée. Ils ont souvent besoin des mêmes informations, ils évoquent les mêmes sujets mais de manière différente car le public n'est pas le même et les messages à faire passer sont différents.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Il faut que les agents soient informés avant le grand public. Il n'y a rien de pire pour un agent d'une collectivité de découvrir une information dans la presse locale sans en avoir été informé au sein de la collectivité.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Les élus peuvent s'assurer qu'elle est dynamique, vivante, qu'elle propose des choses aux agents. Ils peuvent aussi participer aux manifestations de communication interne pour montrer leur soutien et leur implication auprès des agents, rien de plus.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Je ne pense pas que la communication interne diffuse les projets politiques des élus. Elle diffuse les actions entreprises dans les compétences de la collectivité, qui restent les mêmes quel que soit la couleur politique. L'implication dans un domaine peut varier d'un projet politique à l'autre (moins d'écologie pour certains, plus de développement économique pour d'autres) mais les compétences restent les mêmes.

Entretien 5 : Anonyme Quatre

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Anonyme Quatre, chargé de mission Communication interne - Mémoire Patrimoine et Développement durable dans une commune.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

J'exerce depuis octobre 1999, avec un passage d'un an dans un musée. Puis, j'ai été chargé de communication et journaliste, puis directeur de la communication de 2012 à 2015 où je gérais aussi bien la communication externe que la communication interne.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Actuellement, je suis responsable de la communication interne. Je m'occupe entre autres choses du journal interne (4 numéros par an), du site Intranet (mise à jour quotidienne), une Infolettre mensuelle depuis mars 2018 et des actions de com' interne ponctuelles (accueil des nouveaux agents, vœux du Maire au Personnel, temps convivial au début de l'été, team building avec la participation à l'événement Courir pour elles (prévention des cancers féminins), Challenge mobilité, concours interne pour faire gagner des places de spectacle au théâtre municipal, rapport annuel d'activité des services, animations pour le carnaval dans les services, etc.).

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

C'est plusieurs choses. D'abord c'est informer, expliquer et valoriser l'action du pouvoir exécutif à l'échelle d'un territoire et auprès des autres publics potentiels (habitants, usagers des services publics, acteurs locaux, médias, etc). Puis la communication territoriale n'est pas une finalité en soi, mais un moyen pour obtenir l'adhésion des publics ciblés aux messages transmis par la collectivité avec l'adaptation nécessaire en fonction des cas. Parr exemple valorisation d'une information positive, réaction ou défense en cas de crise, etc. A cet important travail de pédagogie et de réseaux, s'ajoute la communication politique qui dépend plutôt du Cabinet. Le juste équilibre dépend de l'organisation mise en place entre les élus, le Cabinet, la direction générale des services et le service communication (quel positionnement hiérarchique, le rôle de chacun, etc).

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

C'est aussi plusieurs choses. D'abord c'est informer, expliquer et valoriser l'action des services de la collectivité. A savoir, qui fait quoi, comment, pourquoi ? Idem avec le plan de mandat de l'exécutif (à ne pas confondre avec le document de la campagne électorale des candidats). A savoir quels projets ?, qui s'en occupe ?, quelle échéance, quelle méthode ?, etc. C'est aussi donner du sens aux actions de chacun (reconnaissance du travail accompli et interconnaissance de ce que font les collègues). Un agent bien informé peut devenir ainsi un ambassadeur de sa collectivité auprès des publics. Enfin, c'est accompagner les changements. Par exemple changements d'organisation, de méthodes de travail, de hiérarchie, de vision politique, etc.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

Les avantages d'une bonne circulation de l'info information dans les services sont : moins de rumeurs, valorisation des agents, motivation et reconnaissance vis-à-vis d'eux-mêmes, des collègues de son service ou des autres, des usagers. Il y a aussi l'aspect de favoriser l'adhésion aux projets du mandat grâce à des efforts de pédagogie, de transparence.

Les inconvénients sont multiples aussi. Avoir une communication interne uniquement descendante (de la hiérarchie vers la base) sans feed-back possible pour améliorer l'organisation. Les agents ont eux aussi une expertise et une expérience utiles. Mais ils ne sont pas toujours entendus. C'est le syndrome de la tour d'ivoire qui débouche sur l'isolation, voire le désaveu, le blocage. Ensuite, n'avoir qu'une stratégie uniquement électoraliste à l'égard des agents. Enfin, c'est d'oublier la com interne au profit de la com externe qui, d'ordinaire, concentre la majeure partie des moyens humains et budgétaires.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

Il y a plusieurs enjeux. Faire circuler les infos à l'ensemble des agents et pas uniquement entre responsables pour impliquer tout le monde, donner du sens aux actions et projets engagés, changer les pratiques, évaluer les pratiques pour améliorer l'organisation sans arrêt et les adapter si nécessaire, se montrer à l'écoute du personnel, penser à lui. Pas de service public de qualité sans des agents ayant de bonnes conditions de travail au quotidien.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Communication interne et ressources humaines ont besoin l'une de l'autre. Des échanges fréquents sont nécessaires entre ces deux services car il s'agit de deux domaines très complexes en perpétuelle évolution.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

Par la valorisation des agents, de son accueil dans la collectivité jusqu'à son départ (mutation, retraite ou décès). C'est sa part de valeur humaine ajoutée justement. On met des articles, photos, souvenirs, anecdotes, évolution de carrière. Mais elle n'est pas simple à mettre en œuvre quand les agents ne restent plus en poste plusieurs années de suite.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Il s'agit de deux actions complémentaires qui peuvent se nourrir mutuellement. Une info de com interne peut devenir de la com externe et vice-versa, tout dépend l'angle de traitement. Par exemple, la com externe valorise un événement d'envergure pour toucher un large public, tandis que la com interne va valoriser les agents des différents services qui ont contribué à la réussite de ce même événement. Et une photo des agents mobilisés dans le journal externe les valorise à double titre. Un cercle vertueux à entretenir.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Ce n'est pas envisageable, c'est indispensable ! La mutualisation des moyens et des compétences sert ainsi aux deux services en fonction des besoins. Par exemple, une vidéo réalisée aussi bien pour le site Internet que le site Intranet ou une Infolettre.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Pour favoriser l'adhésion à leurs projets. Encore faut-il expliquer ces derniers aux agents. Ou pour mieux connaître les agents qui vont travailler pour eux et se faire mieux connaître par les agents

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

La com interne peut relayer et expliquer le projet politique des élus de l'exécutif, mais sans forcément avec un point de vue militant. Exercice néanmoins pas simple ou perçu de manière délicate. Force est de constater que, très souvent, les élus se préoccupent davantage de la com externe que de l'interne. Il y a pourtant un gros travail à faire en direction des élus. Par exemple, l'accès aux contenus disponibles sur le site Intranet, prises de parole dans les supports de communication, etc.

Entretien 6 : Catherine Ségeral

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Catherine Ségeral, responsable de la communication interne au Département de Saône et Loire.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

J'exerce depuis plus de 10 ans dans les collectivités territoriales.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Je suis chargée du service de communication interne.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

La communication territoriale est une communication d'intérêt général. Elle devrait être déconnectée du domaine politique mais ça ce n'est pas possible. Les collectivités comme le département accompagnent les habitants de la naissance à la vieillesse. Elle doit principalement informer, accompagner mais aussi permettre une bonne organisation d'un territoire, donner un sentiment d'appartenance à ses habitants.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

C'est valoriser les grandes orientations et objectifs de la direction générale des Services, souvent en lien avec le politique, pour ce qui concerne le Département et la vie de la collectivité. C'est aussi créer des ponts : dans certaines collectivités comme le Département plus 120 métiers se côtoient. Il est donc impératif de travailler dans la transversalité, créer des liens, rôle de la communication interne, pour que chacun puisse avoir une notion d'appartenance au sens large de la collectivité. C'est développer le sens du service public, c'est accompagner les agents vers les grands changements sociétaux.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

Les avantages sont que la communication interne crée les liens nécessaires entre les agents, elle permet la diffusion de l'information, l'animation d'un réseau d'agents, la mise en place d'actions de communication selon les orientations de la Direction générale, elle favorise l'expression des agents, elle anime par la créativité. Je ne vois pas d'inconvénient.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

Il faut accompagner les évolutions sociétales dont les thématiques sont insufflées aussi par l'Etat. Il appartient à la com interne d'accompagner ces changements. Par exemple, égalité professionnelle femme et homme, le bienêtre au travail, l'inclusion numérique.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Elle est nécessaire et complémentaire, mais la communication interne n'est pas les ressources humaines. Il est important que chaque service puisse avoir un lieu de relai d'information surtout sur des territoires étendus comme les départements

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

Elle permet de rendre intelligible auprès des agents les textes de lois, décrets, règlements généraux. Elle permet de simplifier la complexité des ressources humaines.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Nécessaire et complémentaire. La communication est souvent rattachée au cabinet et il faut connaître la vision externe du politique, les actions menées sur l'extérieur qui font souvent appel aux services. La difficulté pour la com interne est la collecte des informations. Toutes les voies pour récolter de l'information sont importantes

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Vous enfoncez une porte ouverte. On ne peut pas mettre en place un plan de communication externe sans prendre en compte la com interne qui communique auprès des agents puisque les agents sont eux aussi des habitants. Par exemple, la collectivité de Saône et Loire est le premier employeur du Département. Si les agents ne connaissent pas les orientations du Département, comment pourront-ils en parler ? En être les ambassadeurs, valoriser les actions de leurs collègues ? La notion d'appartenance est primordiale. Elle apporte du bienêtre et aussi de la reconnaissance du travail.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Je ne suis pas sûre que les élus s'intéressent à la communication interne. Ils devraient cependant plus valoriser les actions des agents pour que ceux-ci puissent être aussi des ambassadeurs des orientations du politique.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Les agents sont des habitants. Une action bien comprise est diffusée à l'entourage proche qui diffuse ensuite auprès de son entourage plus élargi. La communication d'une action via la parole et l'entourage est souvent la meilleure.

Entretien 7 : Anonyme Six

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Anonyme Six, responsable de la communication interne d'une commune.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

Depuis 1995, cela fait déjà 23 ans que je suis dans la communication des collectivités. J'ai fait un saut aux ressources humaines pour la communication interne, mais depuis quelques années je suis revenue au service de la com.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Je suis en charge de la communication interne de la ville, j'ai donc un rôle très direct avec celle-ci.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

C'est avant tout bien informer le citoyen afin de lui rendre le meilleur service possible. C'est une question d'accessibilité d'abord, il faut qu'il ait une bonne connaissance de tout ce que fait ou lui apporte la collectivité. Puis c'est aussi accompagner le projet politique en tant qu'expert et non pas en tant que militant. Par exemple, si un maire souhaite plus de culture dans sa ville, il faut que la communication territoriale accompagne ce projet. Finalement, c'est l'exécution au mieux du programme des élus. Quand cela reste dans le cadre du service public, de l'intérêt général. Il faut aussi faire passer le message, vulgariser. C'est un esprit pédagogique. Cette communication doit aussi s'adapter aux cibles.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

La communication interne c'est bien informer les agents sur leurs devoirs et leurs obligations d'abord. C'est simple, et basique. Il faut aussi faire adhérer à un projet d'entreprise, développé par la politique des ressources humaines. Il faut que l'agent soit épanoui dans le travail, cela mène à l'intelligence collective. Cela ne se cantonne pas qu'à informer. Et il faut aussi faire adhérer, au mieux possible, aux politiques publiques. Il faut embarquer les agents dans le projet.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

Alors, pour les avantages, c'est que la communication interne permet aux agents d'être bien informés. Ce sont alors des agents avertis et ils peuvent sentir que la collectivité est ouverte à eux. Il faut montrer que ce n'est pas un dictat des cadres supérieurs, des élus. C'est un acte de management : on les respecte, on les écoute. C'est un plus pour les managers que d'avoir une communication interne.

L'inconvénient serait un risque. Si la communication interne échappait à la communication, elle pourrait être manipulée par les élus, les directeurs. Il faut éviter la voix du maitre. Il faut de l'indépendance. Les communicants sont des experts.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

L'enjeu actuel serait de s'adapter à la communication moderne, mesurer s'il faut être frileux ou pas avec les réseaux sociaux. Il ne faut pas rester en arrière. Il faut innover pour les autres cibles que les citoyens. La communication interne est en retard par rapport à la communication externe. Même si les outils innovants seraient à manipuler avec prudence, il faudrait mettre en place au minimum les réseaux sociaux. Cela serait plus démocratique car on toucherait plus d'agent.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Au vu de mon vécu, il ne faut plus que ce soit en commun. Il ne faut pas de lien privilégié entre la communication interne et les ressources humaines. Il faut communiquer des informations d'autres services. Finalement, c'est une relation d'expert à expert, il ne faut pas d'injonction.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

C'est un appui dans le sens où un expert parle à un autre expert. Il faut faire passer l'information des ressources humaines, mais en vulgarisant, en rendant ces informations plus ludiques. Ce n'est pas la même façon d'écrire. C'est un langage de la communication versus un langage administratif pour les ressources humaines, une campagne de communication versus une information des ressources humaines par exemple.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

J'ai évolué sur cette question. Finalement, il devrait y avoir des communicants pluridisciplinaire dans le sens où tout le monde s'intéresse à l'ensemble des cibles, y compris des agents pour chaque projet. L'agent est une cible, il ne faut pas lui donner plus ou moins d'égard. C'est multi-cible. Maintenant, je le vois comme cela. Pourquoi traiter différemment ? Cela reste tout de même un peu spécifique car c'est lié beaucoup au travail.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Oui c'est possible, pour présenter ou expliquer les politiques publiques à toutes les cibles. Citoyens et agents sont des cibles. Valoriser des agents ou des citoyens, cela revient au même finalement. L'action de valoriser est la même chose : on valorise un travail, une qualité, des connaissances, des réussites. En prenant de la hauteur, la communication pour les agents ou la communication pour les citoyens ne sont pas si différentes.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Les élus, il y a encore à faire. S'ils s'intéressaient plus aux agents, ce serait bien. Ils semblent mieux se comporter avec les citoyens qu'avec leurs agents. Or les agents sont des citoyens, et des potentiels électeurs. Ils devraient s'intéresser plus à leur travail. Par exemple, on ne les fait pas parler dans le journal, mais c'est un parti pris. Fonctionnellement, je ne suis pas sûre que ce soit interdit. Il faut juste ne pas être excessif et ne pas être militant. Puis, il existe des élus délégués au Personnel. C'est à creuser.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Oui, elle le permet. Il y a un sens dans le travail des communicants, on applique un programme. On porte le projet politique même en interne. Les agents sont ambassadeurs de la bonne image donnée par les agents. Comprendre le projet permet aussi de comprendre pourquoi on fait ce travail. Après, on n'adhère ou non. Il faut expliquer, ce qui a pour effet de diffuser le projet.

Entretien 8 : Anonyme Trois

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Anonyme Trois, Directrice de la communication d'une communauté d'agglomération.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

Depuis 15 ans j'exerce dans la communication des collectivités.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

En étant Directrice, je suis finalement responsable de la communication interne.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

Pour moi la communication territorial est avant tout une communication d'intérêt général. Je dirai aussi qu'elle s'adresse à l'ensemble de la population.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

Cette communication est tournée vers les agents. Elle explique en effet aux agents les projets, mais surtout permet de partager un sens commun.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients de la présence d'une communication interne pour une collectivité territoriale ?

L'avantage, certain, c'est de faire le lien entre les agents. Cela permet de susciter l'adhésion des agents d'harmoniser et de structurer l'information. Pour l'inconvénient, je dirai que c'est de devoir faire taire les rumeurs.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

Il y a un enjeu primordial. Il faut faire des agents des ambassadeurs de leur collectivité. Ils diffuseront alors les valeurs communes et ça permet aussi d'améliorer les conditions de travail. C'est vraiment important.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Cette relation entre la com interne et les ressources humaines sont selon moi à la marge.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

L'appui aux ressources humaines existe parce que la communication interne est forcément liée au management.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Cette fois-ci, je qualifierai cette relation comme une relation forte.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d'avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

Bien sûr, pour la diffusion d'un message cohérent entre les publics, c'est nécessaire. La majorité des agents sont des habitants du territoire de plus.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Les élus peuvent s'intéresser à la communication interne de leur collectivité pour l'impulsion. C'est eux qui sont à l'origine d'un projet politique dont découle des politiques publiques.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Les élus impulsent. Mais la place du politique délicate dans la communication interne.

Entretien 9 : Anonyme Un

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis Anonyme Un, actuellement chargée de communication sur un projet d'urbanisme pour une Métropole.

Question 2 : Pendant combien de temps avez-vous exercé (ou exercez-vous encore) dans la communication des collectivités territoriales ?

Depuis peu de temps, 3 mois. Mais j'ai étudié la communication publique.

Question 3 : Quel est votre rôle vis-à-vis de la communication interne (ou quel a été votre rôle vis-à-vis de la communication interne) ?

Lors des différentes campagnes orchestrées, il me faut en permanence entretenir le lien avec la communication interne afin de s'assurer que les agents ne reçoivent pas l'information par un autre biais. J'ai à ce moment eu des discussions au sujet des stratégies de communication interne de la structure.

Question 4 : Qu'est-ce que la communication territoriale, pour vous ?

Une communication où notre travail est d'être vecteur d'une information qui concerne en premier lieu les citoyens. Il me parait dans ce cadre important d'avoir une communication la plus juste et la plus transparente possible.

Question 5 : Qu'est-ce que la communication interne des collectivités territoriales, pour vous ?

C’est de ne pas oublier d'intégrer les agents au travail effectué. Mais c'est aussi s'assurer que les employés sont satisfaits de leur lieu et de leurs conditions de travail. Comme dans toute entreprise privée, le bien-être des salariés est nécessaire pour effectuer un travail de qualité. Dans une collectivité territoriale c'est encore plus important car ils sont vecteurs du travail effectué sur le territoire.

Question 6 : Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients/risques de la présence d’une communication interne pour une collectivité territoriale ?

Les avantages sont le fait d'optimiser le bien-être au travail des agents et leur appartenance à la collectivité. C'est un facteur de reconnaissance pour les agents de leur importance dans la structure. Les inconvénients sont que la communication (interne et externe) est souvent perçue comme une perte d'argent ou quelque chose d'inutile, d’un gadget. Lorsqu'il s'agit du secteur public c'est encore plus vrai. On peut donc rencontrer des difficultés à faire comprendre la nécessité de mettre en place tout cela.

Question 7 : Quels sont les enjeux actuels, selon vous, de la communication interne des collectivités territoriales ?

S'assurer que le secteur public offre des conditions de travail aussi agréable que le secteur privé qui développe de plus en plus d'initiatives de bien-être au travail. C'est également important, de plus en plus il me semble, de s'assurer que les rouages de la structure fonctionnent bien, ce qui pour moi est le cas lorsque l'on développe une communication interne pertinente qui permet de faire remonter les informations.

Question 8 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et les ressources humaines dans une collectivité territoriale ?

Dans celle où je me trouve, la communication interne était intégrée au service de ressources humaines. Le changement était récent ce qu'il fait qu'il y avait toujours des difficultés à comprendre les objectifs différents de ces deux fonctions.

Question 9 : Pour vous, en quoi la communication interne serait un appui aux ressources humaines ?

La communication interne permet pour moi de faire remonter beaucoup de problèmes en décloisonnant un peu la hiérarchie souvent très lourde de la fonction publique. Dans ce sens elle peut être un appui aux ressources humaines. Je pense cependant qu'il ne faudrait pas confondre les deux fonctions qui ont des objectifs bien différents.

Question 10 : Comment qualifieriez-vous la relation entre la communication interne et le service communication ?

Souvent très conflictuelle. Il y a cette idée que les deux sont opposés et que la communication externe serait la fonction plus "noble" de la communication. C'est difficile mais possible cependant de réconcilier ces fonctions en leur faisant comprendre que leur objectif est finalement commun.

Question 11 : Pourquoi est-il envisageable ou non d’avoir une vision globale communication interne/communication externe dans une collectivité territoriale (dans un plan de communication, une stratégie de communication par exemple) ?

C'est envisageable et même nécessaire il me semble. Mais selon la taille des collectivités, les moyens, et les procédures de hiérarchies cela peut être compliqué. Il faudrait travailler pour faire comprendre à ces deux unités la nécessité de travailler en collaboration.

Question 12 : Dans quelle(s) mesure(s) les élus peuvent, selon vous, s'intéresser ou non à la communication interne de leur collectivité ?

Les agents de la collectivité territoriale sont des vecteurs de communication électorale indispensable ! Travailler avec un élu et en avoir une mauvaise impression c'est souvent le raconter à ses proches, qui le raconte à d'autres et ainsi de suite. Dans les petites collectivités cela peut être décisif. D'autre part, travailler sur la communication interne est également un argument électoral intéressant.

Question 13 : Selon vous, en quoi la communication interne permet ou non de diffuser les projets politiques des élus ?

Elle peut être le vecteur de cela je pense, mais elle n'est pas sensé l'être. Bien sûr, les projets politiques des élus sont diffusés via ces canaux mais au-delà de cela, il faut également penser à la communication de la structure en tant que tel, parce que les élus changent mais les agents restent en place. Il est donc important de penser cette communication dans ce cadre changeant !

La communication interne des collectivités territoriales : entre appui aux ressources humaines et communication territoriale

Résumé

La communication des collectivités territoriales est souvent abordée dans la littérature sous l'angle de la communication externe. Cette étude s'intéresse à un autre pendant de cette communication, à savoir la communication interne des collectivités territoriales. Cette dernière, récente pour les collectivités, semble encore chercher sa place. L'étude prend sa source dans des observations effectuées au pôle communication interne de la commune de Grenoble, en 2018, à l'occasion d'un stage de fin d'étude. Après un rapport de cette expérience professionnelle, l'étude se place plutôt sur le terrain de la recherche et questionne la nature de la communication ; l'idée d'une ambivalence y est posée. En effet, et si la nature de la communication interne des collectivités territoriales était ambivalente, entre ressources humaines et communication territoriale visant à l'adhésion des agents aux projets politiques ?

Mots clés

Communication interne ; communication territoriale ; communication et ressources humaines ; communication des collectivités territoriales ; communication publique et territoriale.