



**HAL**  
open science

## Repenser la communication interne d'une organisation publique : entre incommunication et médiation

Anais Bodino, Geoffrey Volat

► **To cite this version:**

Anais Bodino, Geoffrey Volat. Repenser la communication interne d'une organisation publique : entre incommunication et médiation. *Communication & Organisation*, A paraître, 66. hal-04787160

**HAL Id: hal-04787160**

**<https://hal.science/hal-04787160v1>**

Submitted on 17 Nov 2024

**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.

# Repenser la communication interne d'une organisation publique : entre incommunication et médiation

## Rethinking internal communication in a public organization: between incommunication and mediation

Geoffrey Volat

Anaïs Bodino

Résumé : Au service de l'intérêt général, les collectivités locales sont en première ligne pour relever les défis de transition écologique, de justice sociale, et de démocratisation de la société. Souvent sous-estimée, la communication interne est cruciale pour assurer la circulation du sens et l'adéquation des agents avec ces politiques publiques. Notre étude, centrée sur le Projet d'administration de la ville de Clermont-Ferrand, explore comment cette dynamique invite à repenser le rôle du communicant interne via une approche basée sur l'incommunication, ouvrant la voie à des pratiques renouvelées, fondées sur la compréhension des diversités et l'activation de leviers adaptés.

Mots clés : communication interne - administration publique – incommunication – médiation

Abstract: Serving the public interest, local authorities are on the front line in meeting the challenges of ecological transition, social justice and the democratization of society. Often underestimated, internal communication is crucial to ensuring the circulation of meaning and the alignment of agents with these public policies. Our study, focusing on the Clermont-Ferrand city administration project, explores how this dynamic invites us to rethink the role of the internal communicator via an approach based on incommunication, paving the way for renewed practices based on understanding diversity and activating appropriate levers.

Keywords : internal communication - public administration - incommunication - mediation

En 2020, la crise de la COVID a provoqué un sursaut au sein des administrations publiques. Plus ou moins bien préparées, ces dernières se sont retrouvées confrontées à l'isolement de leurs agents, la dislocation des liens sociaux, et parfois même un sentiment de perte de sens au travail. Dans le cas de la collectivité locale que nous étudions, cet électrochoc a conduit à l'émergence d'un service de communication interne. L'agenda politique de la collectivité l'a amené parallèlement à engager l'élaboration d'un « Projet d'administration » articulé autour de trois grands enjeux sociétaux : la transition écologique, la justice sociale, la démocratisation de l'action publique. Partant, c'est toute une organisation humaine qui doit tendre collectivement vers une vision commune pour déployer avec cohérence des politiques publiques ad hoc.

La fonction de communication interne s'est alors trouvée incontournable avec la mission d'activer, de renforcer et de faire vivre un processus de co-construction de sens partagé vecteur d'un sentiment d'appartenance commun aux politiques publiques portées par la collectivité.

Dans ce texte, nous tenterons de montrer en quoi cette dynamique nous a conduit à repenser le métier de communicant interne à travers une approche par l'incommunication. Autrement dit, nous montrerons que l'incommunication peut être appréhendée comme une composante naturelle de la communication interne ouvrant la voie à des pratiques renouvelées du métier de communicant interne fondées sur la compréhension des diversités et l'activation de leviers adaptés.

Après avoir présenté le cadrage de l'enquête, nous montrerons en quoi il est pertinent d'appréhender la communication interne par la théorie de l'incommunication. Ainsi, dans une troisième et dernière partie, nous proposerons des pistes pour le développement d'une culture de la communication démocratique au sein de l'administration publique, à travers ce que nous nommons une médiation créatrice (Six 1990).

## La communication interne au prisme d'une collectivité en transitions

Cette enquête est le fruit d'une collaboration qui nous a permis d'étudier les pratiques de communication et d'innovation sociale de la ville de Clermont-Ferrand depuis 2021 (thèse CIFRE). Dès lors, nous avons mené une démarche dans la philosophie des enquêtes de terrain (Cefaï, 2003) qui assument une posture de recherche engagée. Cet engagement se traduit par un idéal normatif assumé : l'approfondissement de la démocratie ; et par une démarche épistémologique constructiviste qui implique une forte dimension réflexive et une relation de co-construction des connaissances avec les acteurs concernés par l'enquête (Boltanski & Thévenot, 1991).

## La communication démocratique aux prises avec les logiques de subordination

Comprendre comment la communication peut être au service de la démocratie constitue l'idéal normatif de notre démarche de recherche. Nos travaux s'inscrivent dans un modèle politique de la communication (Dacheux 2016) qui s'intéresse aux relations de communication démocratique dans l'espace public. Précisons, que notre approche s'éloigne d'une conception habermassienne

de l'agir communicationnel pour ré-évaluer la dimension agonistique de la communication dans les rapports sociaux. Dans cette perspective, la communication peut être définie comme « une relation humaine volontaire (elle est le fruit de la volonté des protagonistes) de partage de sens » (Dacheux 2015, p. 266). Elle est indissociable de la démocratie, du respect de l'autre et de son point de vue, qui précèdent toute interaction visant à co-construire du sens (Wolton 2011).

Cependant, cet idéal de communication démocratique se heurte à des réalités organisationnelles marquées par des rapports de pouvoir et des liens de subordination (Linhart 2016; Linhart 2024). Le monde du travail est traditionnellement structuré par des hiérarchies qui imposent des normes de comportement, réduisant souvent les employés -en particulier en bas de l'échelle- à des tâches d'exécution. Cette subordination à l'employeur s'accompagne d'une forme de « contrôle » qui invite les employés à masquer leurs opinions, leurs émotions (Dumas 2019) ou à se conformer à une vision unidimensionnelle de l'organisation par crainte de représailles ou de désapprobation (Linhart 2024). Ces liens de subordination tendent également à réduire les individus à leur rôle fonctionnel, entravant la reconnaissance de leurs expériences et savoirs-faire dans la prise de décision. Les interactions se caractérisent alors par une asymétrie où les dirigeants dictent les termes de la communication, réduisant celle-ci à un exercice de conformité ou à sa dimension phatique ou informationnelle, plutôt qu'à un véritable espace d'échange et d'enrichissement mutuel voire de co-décision. Ainsi, ces liens de subordination éloignent la communication d'une perspective démocratique, créant un cadre où les employés ne sont pas acteurs des décisions qui concernent leurs missions professionnelles. Dans une collectivité publique bicéphale, cette subordination est d'autant plus marquée, avec une sphère politique bâti autour d'un exécutif élu et une sphère administrative dirigée par une direction générale (Lamarzelle 2011).

Partant, pour que la communication interne puisse réellement servir la démocratie au sein de l'organisation, il est impératif de reconsidérer ces rapports de subordination. Une telle perspective questionne la transformation des structures organisationnelles vers des modèles plus inclusifs et participatifs, permettant ainsi à la diversité des points de vue d'enrichir le dialogue et la co-construction des objectifs communs. Ces modèles font ainsi écho aux modèles émergents « d'alter-organisation » (Alemanno & Heller 2024) mobilisés pour qualifier les organisations engagées dans une démarche « de changements, d'adaptation, de transformations organisationnelles [...] porteuse de sens, plus respectueuse du vivant des communs, du social, et [constitutive] d'un renouveau organisationnel. » (Alemanno & Heller, 2024, p. 12). L'expression collective et la participation active à la prise de décision s'avèrent alors primordiales dans la mesure où elles contribuent au sentiment d'appartenance et véhiculent une aspiration à l'engagement envers les enjeux collectifs (Sintomer 2011). En ce sens, cette perspective insiste sur la nécessité d'une compréhension partagée des problématiques sociales pour que les acteurs puissent se mobiliser et affirme que les transformations durables ne peuvent émerger que d'un processus où chacun trouve un sens dans l'action collective, valorisant l'importance de l'inclusion démocratique (Dubet 2011).

Dans ce contexte, la littérature met en évidence l'importance d'une fonction de communicant interne professionnel, capable de jouer un rôle de médiateur et de facilitateur. Selon De La Broise et Brulois (2010), ce dernier doit être un « traducteur, vulgarisateur, simplificateur », mais aussi un médiateur entre les directions et les agents, en particulier dans des environnements où les métiers et les valeurs peuvent diverger fortement. Le communicant interne est donc perçu comme un acteur de dialogue, « soucieux des fonctions et des rationalités en présence », et apte à gérer un schéma directeur en matière de communication organisationnelle (D'Almeida et Libaert 2018, p.22-23). Sa capacité à créer des liens entre les collaborateurs et les directions, ainsi qu'entre les différents métiers, devient primordiale pour instaurer une communication interne performative, qui influe sur les attitudes et comportements des agents dans le sens du projet porté par l'administration.

Dans cette perspective, la communication interne s'attache à faire vivre la diversité des opinions et des points de vue dans la construction d'une compréhension partagée des enjeux et des objectifs de l'organisation. Elle joue ainsi un rôle central dans la co-construction de sens et le modelage d'une culture organisationnelle participative et inclusive. En tant que fonction symbolique (Floris 1997), elle contribue à façonner l'identité de l'organisation par le management, tout en répondant aux attentes des agents en quête de sens dans leur environnement professionnel. Ces formes participatives sont « naturellement » productrices de relations communicationnelles (Zarifian 2010). En ce sens, ce défi démocratique n'est pas neutre sur le plan de la pratique professionnelle. Non le verrons, l'ouverture à la diversité des points de vue et à la délibération collective met la communication à l'épreuve de l'altérité et de la diversité des rapports au monde, révélant des situations d'incommunication (Dacheux 2015) lesquelles nécessitent des pratiques ad hoc pour favoriser la compréhension mutuelle et permettre la co-construction de sens partagé.

## Une recherche dans l'action

Ce texte s'appuie sur une enquête ethnographique (Marchive, 2012) réalisée au sein d'une collectivité territoriale, centrée sur l'observation et la description de situations pour analyser l'organisation des groupes sociaux. Cette enquête est marquée par notre double positionnement : doctorante CIFRE depuis 2021 à la Direction de l'Innovation et de la Participation (DIP), et acteur associatif mobilisé comme formateur (2023/2024) sur la communication et la coopération auprès des agents de la collectivité. De plus, notre démarche s'inscrit dans l'idéal de la recherche-action, à savoir une critique de l'action exercée par ceux qui font l'action (Courtois & Labbé, 2015) et un principe assumé de transformation de situations (Garlot, 2020). L'enquête implique en ce sens une collaboration étroite entre chercheurs et praticiens de la collectivité locale, qui reconnaît tout autant l'exigence d'une méthode scientifique que l'importance fondamentale des connaissances et des expériences des personnes directement concernées et dotée d'une capacité réflexive pour répondre aux problèmes identifiés.

Sur le plan méthodologique, forts de notre position au sein de la collectivité, nous avons œuvré au cœur des enjeux de communication interne en prenant part à l'élaboration du rapport d'activité (2021/2022) de l'administration, puis en participant activement au pilotage du Projet d'administration (2021/2025) et de ses déclinaisons (sessions de formations depuis fin 2023 etc.). Cette position centrale au sein de l'organisation a grandement facilité le déploiement de notre enquête à travers une participation directe et une co-construction avec les acteurs de la collectivité. Nous avons ainsi pu réaliser une vingtaine d'entretiens semi-directifs avec les directions de tous les services mais aussi avec des agents au sein de chaque service pour accéder au récit produit par les acteurs. Enfin, nous avons également effectué plusieurs observations, plus ou moins participantes en fonction du contexte. Ce format d'enquête a contribué à établir une relation de confiance avec les acteurs de la collectivité, favorisant ainsi, à visage découvert, la collecte d'informations, de confidences et le dialogue. Pour consigner nos observations, nous avons tenu un journal de bord comprenant un ensemble de matériaux d'enquête (prises de notes, compte de réunion etc.).

## Une étude de cas : la ville de Clermont Ferrand

Notre enquête s'est particulièrement nourrie du processus de co-construction du Projet d'administration engagé dès 2021 par la ville de Clermont-Ferrand. Ce document constitue un ensemble d'orientations stratégiques et d'actions concrètes visant à définir le cadre dans lequel mettre en œuvre les politiques publiques et les missions de la collectivité territoriale. Document de référence, il fixe les grandes orientations et les objectifs à moyen et long terme de l'administration, en cohérence avec les besoins et les attentes des citoyens.

Un Projet d'administration peut ainsi couvrir différents domaines d'intervention, tels que l'aménagement du territoire, la culture, l'éducation, l'écologie urbaine, l'action sociale ou aborder des aspects transversaux, tels que la gouvernance ou la participation citoyenne. Dans le cas présent, la collectivité a souhaité réactualiser son Projet d'administration pour renforcer son administration dans sa capacité à relever le défi des évolutions sociétales. Plus précisément, ces dernières se cristallisent à partir d'un triptyque découlant du projet politique municipal : « l'urgence écologique, l'exigence sociale et les attentes démocratiques ».

Au plan méthodologique, la démarche de la municipalité est participative puisqu'elle vise à construire un Projet d'administration « de manière ascendante et apprenante ». Partant, plusieurs étapes ont jalonné cette démarche. Début 2022, une première collaboration a d'abord émergé entre la DIP et le service de la communication interne (deux agents) afin de produire les rapports d'activités annuels façonnés à travers trois prismes : l'écologie, le social et la démocratie. Présenté en octobre 2022 à l'ensemble des agents, ce « récit d'activité » décrit chaque direction (missions, réalisations liées aux transitions) de façon textuelle et graphique. Durant cette période de réalisation, les multiples rencontres réalisées ont révélé l'absence de vision partagée sur les transitions, ainsi que des divergences entre les directions voire au sein des services. Ce constat opéré entre la DIP et le service de communication interne a déclenché une volonté commune de s'intéresser aux pratiques de communication interne favorisant la construction d'une communauté de sens.

Dès lors, ces deux services ont collaboré pour déployer deux dispositifs amorçant la co-construction du Projet d'administration : la « Form'action » et la « Convention d'Administration ». La Form'action (2023/2025) s'est donné pour mission de livrer une vision commune des enjeux de transition tout en favorisant les échanges entre agents, en déclinant quatre thèmes : les enjeux écologiques, les enjeux sociaux, les enjeux démocratiques, et les enjeux de coopération. Quant à la Convention d'Administration (2023/2025), elle permet à des agents tirés au sort de travailler sur des sujets de transition liés à l'action publique. Là encore, ce projet a contribué à nourrir notre enquête dans une collaboration fine entre la DIP et le service de communication interne. C'est donc dans ce terreau de dispositifs communicationnels que s'est déployée notre enquête de terrain.

## Analyser le métier de communicant interne dans une expérimentation de démocratie interne

En premier lieu, nous soulignons que l'enquête menée au sein de la ville de Clermont-Ferrand laisse apparaître une immaturité de la fonction de communication interne au regard des enjeux communicationnels du Projet d'administration et de toute ses déclinaisons (convention

d'administration, form'action, plan manager etc.). A cet égard, l'organisation interne témoigne d'une asymétrie de moyens alloués aux fonctions de communication, entre la communication externe et la communication interne. Si les équipes de la communication interne soulignent que « nous avons une structuration beaucoup plus récente, en réaction à la pandémie du COVID » pour expliquer cette différence de moyens, ils précisent aussi que : « la ville de Clermont-Ferrand a traditionnellement une culture de communication très descendante, il faut que nous trouvions notre raison d'être collectivement admise dans cette administration, et le Projet d'administration doit y contribuer ». Ce point de vue fait écho aux travaux de Valérie Lépine qui souligne que la communication interne doit développer des compétences lui permettant d'« être jugé par autrui comme un professionnel compétent » tout en étant « soutenue en haut niveau » (Lépine, 2015, p. 57). Ainsi, la direction de l'Innovation et de la Participation est à ce jour particulièrement mobilisée dans le déploiement de l'expérimentation démocratique du Projet d'administration dans un rôle de communication interne, aux côtés d'une équipe de la communication interne qui demeure encore en soutien au développement de cette expérimentation.

Cette question du positionnement est d'autant plus cruciale que la communication interne de la ville de Clermont-Ferrand est au croisement de deux préoccupations. En effet, il lui est attribué la mission principale d'assurer le bon fonctionnement de l'administration, et plus précisément de faire remonter et diffuser l'information et de tenter de produire du sens, un sentiment d'appartenance, à travers les supports (notamment print et numérique) de communication produits. Mais dans le même temps, la position occupée lui permet de recueillir les souffrances de nombre d'agents, soit par le biais des représentants syndicaux, soit en direct à travers une relation interpersonnelle de confiance. Ainsi, l'équipe de la communication interne perçoit également sa mission sur le plan humain et relationnel : « on occupe une place de vigie par rapport à ce qui se passe dans l'administration, on sait le taux d'absentéisme des différentes directions, on perçoit la perte de sens, la fatigue, notamment des agents de catégories C, on voit aussi les difficultés de certains agents à endosser un rôle de manager, avec une culture managériale qui est parfois un peu archaïque, donc oui on voit tout ça, et donc quelle prise on peut avoir ? Bien c'est le sens qu'on donne à notre mission, créer du lien, du sens, recueillir les maux, savoir écouter, valoriser les métiers... » Ces difficultés organisationnelles sont d'autant plus délicates dans un contexte de transition. En effet, cette perspective de l'administration en transition n'est pas sans conséquences potentielles sur des agents déjà en souffrance. Ainsi, dans les travaux de Danièle Linhart, le changement "permanent" est décrit comme un processus qui génère « une remise en cause de la professionnalité, une disqualification des connaissances, de l'expérience, il crée un déficit de confiance en soi, un sentiment de précarité subjective [...] et font que tout ce qu'on savait « c'était pour avant » (Linhart, 2024, p. 94-95). A cet égard, la fonction de communication interne revêt un caractère indispensable dans l'accompagnement des transitions : « il s'agit d'abord de déconstruire la défiance des agents, qui ne font pas confiance au processus participatif qui est engagé ». Il y a donc ici d'un côté un enjeu d'acculturation à la participation, à la décision collective, mais aussi et surtout un enjeu de réalisation d'initiatives concrètes de participation (la convention d'administration par exemple) qui doivent donner des gages de participation effective pour renouer des liens de confiance entre le bas et le haut de la pyramide de l'administration. S'ajoute à cela un enjeu d'acculturation aux sujets des transitions (écologique, sociale, démocratique) traités au sein du Projet d'administration, thématiques qui peuvent parfois sembler très éloignées des réalités professionnelles des agents. Ainsi, le travail d'enquête que nous avons mené pendant la mise en œuvre des étapes du Projet d'administration nous a permis de mettre à jour la complexité d'un processus démocratique qui rassemble plus de 2000 agents, dans leur immense diversité.

## Une communication démocratique interne aux prises avec la diversité des agents

Dans les processus participatifs engagés par la ville de Clermont-Ferrand, les agents mobilisés ont témoigné de leur grande diversité : rythme de travail, rapport au temps, cultures métiers, contraintes professionnelles, niveau de rémunération, degré de sédentarité du poste etc. Ainsi, quels liens directs existent entre une agente de restauration scolaire et un médiateur de quartier, ou entre une gardienne de stade et un juriste des RH ? La plupart des agents, de directions ou de services différents n'ont aucune raison de se rencontrer ou d'échanger, sauf lors de projets transversaux -tels que le Projet d'administration-. L'enquête a mis à jour les distances qui séparent des agents qui ne se reconnaissent pas réellement de significations partagées si ce n'est d'appartenir à la même organisation. Autrement dit, ces rencontres ont révélé les méconnaissances réciproques des métiers, les difficultés d'identification à des enjeux communs et donc le faible sentiment d'appartenance à une trajectoire commune.

Logistiquement, il s'agit également d'un réel défi de faire dialoguer des agents dont les métiers reposent sur des temporalités différentes, souvent restrictives qui ne laissent pas beaucoup de temps pour la rencontre et la construction de sens partagé. A titre d'exemple, les sessions de la convention d'administration se sont tenues sur les après-midis pour permettre la participation des agents de restauration scolaire, qui travaillent principalement le matin. Malgré cela, nous avons constaté plusieurs abandons de la démarche. D'une part, des abandons issus d'agents fatigués par l'enchaînement de leur matinée de travail et des sessions d'ateliers de l'après-midi ; d'autre part par des agents peu acculturés et donc en fragilité vis-à-vis du travail demandé dans la convention, très différent de leurs habitudes professionnelles : débats de groupe, lectures de documents, auditions, utilisation de ressources numériques.

Au total, nous avons pu constater que le format de la convention enfermait les agents dans un cadre déstabilisant pour nombre d'entre eux. Cette dernière remarque vient en écho à l'idée de Vincent Mariscal selon laquelle les dispositifs participatifs sont souvent produits avec les codes et les cultures de ceux qui les décident (Mariscal 2016).

Plongés dans un cadre expérimental et particulièrement éloigné de leurs pratiques professionnelles quotidiennes, beaucoup d'agents, animateurs d'ateliers ou participants, ont exprimé une réelle confusion quant aux objectifs et à la méthodologie de la démarche proposée. Plusieurs agents ont même confié qu'ils se sentaient « perdus » dès le début du processus, ce qui a pu entraver leur implication effective. Ces difficultés ont même été accentuées avec les agents tirés au sort : faute de ressources pour des suivis individuels, ils n'ont pu obtenir qu'une information succincte, via courriel ou magazine interne, pour comprendre l'intention et les finalités de la convention d'administration. Ainsi, lors des premiers temps ateliers, la phase exploratoire conçue par l'équipe projet était destinée à favoriser le partage d'expertises et à co-construire un diagnostic des contraintes du terrain. Cependant, plusieurs groupes d'agents ont perçu les outils proposés comme un moyen de lancer directement des projets, privilégiant l'aspect opérationnel (ex. : sonder les besoins spécifiques de leurs collègues) au détriment d'une phase de diagnostic initialement prévue. Ce décalage entre les attentes de l'équipe projet et les interprétations des agents témoignent d'un manque de cadrage probablement, mais pourrait également illustrer le décalage entre les réalités de terrain des agents (être dans l'action) et la nature de l'exercice proposé (être dans le diagnostic).

In fine, ces constats soulèvent des interrogations quant à l'ingénierie de la communication interne dans le cadre d'un tel projet, qui doit intégrer la pluralité des participants (profils, réalités) tout en maintenant une visée démocratique, inclusive et réellement participative. En effet, ces situations révèlent non seulement la diversité des représentations, mais aussi l'écart qui subsiste entre les intentions initiales et l'appropriation effective des agents. Si l'ouverture à la diversité des points de vue et des perceptions professionnelles s'avère enrichissante, elle met également en lumière les limites d'une organisation qui n'a pas su allouer les ressources humaines et matérielles nécessaires à une telle expérimentation.

Ce retour du terrain, si brièvement exposé soit-il, nous invite à envisager une approche communicationnelle repensée pour tenter d'aborder ce processus avec une meilleure appréhension des enjeux communicationnels inhérents à ce type d'expérimentation démocratique

## Les situations d'incommunications, une réalité de la communication

### interne

En contexte démocratique, qui reconnaît la liberté et l'égalité des participants, la communication n'est pas un processus qui parvient automatiquement à ses fins (la construction de sens). L'analyse de l'administration publique de la ville de Clermont-Ferrand a fait ressortir une grande diversité d'agents, qui, malgré leurs points communs (employeur, territoire, langue), sont traversés par un enchevêtrement de facteurs qui les singularise. Aussi, notre enquête souligne que la communication est complexifiée par d'autres freins tels que des inégalités de compétences pour se faire comprendre ou le manque de considération et donc de temps accordé au processus de construction de sens par certains agents, notamment les cadres. Enfin, à cela s'ajoutent des lacunes dans la transmission / réception d'informations, des langages techniques qui cloisonnent le sens ou encore des conflits latents qui empêchent les relations sociales.

Au total, l'intercompréhension absolue semble difficilement réaliste. Par conséquent, nous proposons d'envisager une approche constructiviste de la communication affirmant qu'il n'y a pas de réalité objective puisque les croyances et les normes façonnent leur perception de la réalité, conduisant à des interprétations divergentes. Dès lors, dans une démarche participative comme la co-construction d'un Projet d'administration, il y a autant d'agents qu'il y a d'interprétations du dispositif, de ses intentions, de son contenu, de son déroulé et de ses finalités.

Dans ces conditions, il nous semble anthropologiquement plus cohérent d'appréhender ces difficultés non comme une pathologie, mais comme la conséquence normale de relations confrontant des ontologies singulières qui se sont exposées voire confrontées en contexte démocratique.

Nous proposons ainsi d'aborder la fonction de communication interne par la théorie de l'incommunication (Wolton, 2009), qui peut être définie comme une relation de construction de sens aboutit au « sentiment partagé de ne pas arriver à se comprendre (insatisfaction) ou sur la croyance que l'on est parvenu à se comprendre alors qu'il n'en est rien (malentendu) » (Dacheux, 2016, p. 89). Ainsi, en partant des défis inhérents à la communication interne pour atteindre ses objectifs, l'approche de l'incommunication propose un changement de perspective : dans toute situation de communication, le récepteur n'est jamais parfaitement aligné sur l'émetteur. Cependant, loin de signifier l'impossibilité de communiquer, notre démarche ambitionne au contraire de redonner à la communication une profondeur anthropologique. Pour Dominique

Wolton, il s'agit alors d'organiser la cohabitation en partant du respect de la diversité des points de vue sur le monde et la nécessité de reconnaître cela comme un principe commun (Wolton 2019). Pour Eric Dacheux, il convient alors de faire vivre un « conflit intégrateur » (Dacheux 2016) qui bâtit une culture civique de la confrontation des points de vue exprimés par des acteurs égaux en droit. Selon Patrick Viveret, cette culture se forge à travers la mise à jour des représentations de chacun, puis la construction de désaccords féconds (Viveret, 2006), permettant ainsi de discerner les points de convergence et de divergence. Quant à Louis Quéré, il voit dans la communication le « modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée » (Quéré, 1991, p. 76).

L'incommunication peut conduire au rejet de l'autre (quand elle est jugée insupportable par exemple), mais elle peut également ouvrir la voie à une négociation visant non pas un consensus absolu, mais une cohabitation raisonnée (Wolton 2009). La fonction de communication interne pourrait ainsi se voir confier ce rôle d'assurer cette cohabitation raisonnée, en œuvrant à la capacité collective à travailler dans l'altérité, sans recherche du consensus mais en assurant un cadre propice à la communication autour de visions distinctes voire conflictuelles. Autrement dit, le rôle majeur du communicant interne pourrait être de repérer les situations d'incommunication pour en réduire la portée destructrice au profit d'une ingénierie favorisant une co-construction des désaccords (exposer les points de tension, les traiter...). Cette reconsidération théorique du métier de communicant interne à travers la théorie de l'incommunication nous amène à identifier des pistes pour tendre vers une posture adaptée à une perspective féconde de la communication interne : la médiation créatrice.

## Le communicant interne : un médiateur créateur de démocratie ?

L'étude de la ville de Clermont-Ferrand et des expérimentations démocratiques lancées depuis 2021 autour de son Projet d'administration nous a permis d'analyser le rôle de la communication interne dans la mise en œuvre de l'expérimentation. Une direction, qui, nous le rappelons, s'est structurée en 2020, quasiment dans le même temps que l'émergence de la volonté de retravailler de façon démocratique un Projet d'administration. Dans ce contexte, les situations d'incommunication qui ont émergé de la mise en œuvre de la convention d'administration et des form'actions nous ont permis d'éprouver aux côtés des agents de la DIP et de la communication interne un enjeu communicationnel aux multiples facettes : recueil des plaintes, organisation et animation des débats, apport de contenu, circulation des informations, mise en liens, production de livrables de capitalisation, rebouclage avec les managers etc.

Dès lors, le travail mené aux côtés de ces deux directions nous amène à questionner l'intérêt de penser la communication interne dans une perspective de médiation. Celle-ci a largement été étudiée dans différentes disciplines (Liquète 2019) et s'inscrit aujourd'hui dans différentes pratiques professionnelles « qui se développent dans des domaines institutionnels différents, laissant une place prépondérante aux médiateurs présents au sein de nombreuses organisations » (Gadras, 2010, p. 2).

En ce qui concerne la communication interne, il nous semble que l'approche de la médiation ne s'attache pas seulement à pacifier des relations conflictuelles, mais également à nourrir une dynamique collective porteuse d'une dimension créatrice. A cet égard, Jean-François Six distingue quatre types de médiateur : le « médiateur préventif », qui cherche à prévenir les conflits latents ; le « médiateur curatif », qui aide les parties en conflit à trouver elles-mêmes des

solutions ; le médiateur réparateur qui tente de rétablir des liens et des relations qui ont été rompus ; le médiateur créatif agit pour susciter de nouveaux liens entre des individus ou des groupes qui n'avaient pas de relations antérieures. Sa médiation a une dimension créatrice et instituante, en ce qu'elle encourage l'émergence de dynamiques collectives bénéfiques pour les parties concernées. (Six, 1990). Cette classification permet d'envisager une médiation allant au-delà de la simple gestion des différends, pour devenir un levier de création de liens sociaux inédits.

Quant à Jean Caune, son approche de la médiation culturelle complète cette perspective en définissant la médiation comme un « processus qui, dans la profondeur et l'épaisseur du social, favorise l'émancipation par la prise de parole et l'interlocution [...] et valorise le lien social » (Caune, 2010, p. 3).

Dans une fonction de communication interne, cette « intelligence des liens possibles », pour reprendre l'expression de Jean François Six, prend tout son sens « par ses fonctions de création et de recréation du lien social » (Guillaume-Hofnung, 2020, p. 44) au service de la cohésion et de la co-construction de sens partagé, qui plus est dans une administration qui dessine les contours d'une alter-organisation (Alemanno & Heller, 2024).

## Le communicant interne, un rôle de médiation ?

Sa fonction au sein de l'organisation doit amener le communicant interne à endosser un rôle favorisant la circulation du sens. Dans cette perspective, Guillaume Hofnung souligne qu'au sein d'une organisation, « la coexistence de plusieurs cultures nécessiterait des médiations interculturelles pour transformer en richesse ce qui souvent constitue un frein à son développement, faute de perception de l'incommunication et des dysfonctionnements qu'elle engendre » (Guillaume-Hofnung, 2020, p 40). Elle considère ainsi la médiation comme « un processus de communication éthique favorisant le savoir « faire ensemble » (Ibid., p 40). Dans une perspective démocratique telle que le Projet d'administration initié par la ville de Clermont-Ferrand, le communicant interne s'inscrit dans une démarche créatrice entre les membres d'une même organisation, aux réalités singulières, aux perspectives parfois divergentes mais susceptible de converger autour d'objectifs communs au sein d'une même administration.

Cette pratique de médiation pourrait alors faire du communicant interne non seulement un praticien, mais également un professionnel qui aborde sur les situations de communication avec réflexivité. D'ailleurs, cette prise de hauteur sur le métier a été conscientisée par l'équipe de la communication interne, qui souligne que leur fonction « nécessite différentes compétences, humaines surtout, tant sur le plan de l'empathie, de l'écoute, mais aussi ma capacité à maîtriser le contexte d'une discussion, qui me parle, qu'est-ce qu'il peut avoir dans la tête, ça implique une vraie ouverture aux dispositions dans lesquelles se trouve mon interlocuteur ». Cette prise de hauteur des agents de la communication interne, nous l'avons aussi perçue dans l'analyse des espaces propices à la communication ou des compétences requises pour être un manager capable d'engager des démarches participatives. Partant, la médiation ne se focalise pas uniquement sur l'individu mais prend également en considération l'ensemble des éléments qui participent à la construction du sens dans les interactions sociales : la convivialité, les symboles, la confiance. Le communicant interne peut ainsi mobiliser ces leviers, tout en prenant conscience que sa fonction implique qu'il soit lui-même tiers de confiance : garant d'une information fiable, sincère, posture d'écoute et de compréhension pour tous etc. En tant que tiers de confiance, il nous semble également nécessaire d'insister sur le soin qu'il doit accorder aux relations interpersonnelles, afin de favoriser un environnement propice à des échanges sereins et constructifs. Autrement dit, il

doit être capable de cultiver la confiance, le respect mutuel, la reconnaissance et l'empathie, en premier lieu dans ses relations aux agents, mais également dans les relations entre agents. Il peut ainsi être garant d'un cadre où chacun se sent davantage écouté, compris et valorisé, favorisant un climat de coopération propice à la construction des désaccords et à la réalisation des objectifs communs.

## Conclusion

Notre enquête vise à apporter un éclairage sur la communication interne, en la replaçant dans un contexte démocratique singulier à travers l'étude de la co-construction du Projet d'administration de la ville de Clermont-Ferrand. L'enquête a ainsi mis en lumière en quoi la diversité des agents au sein de l'organisation les expose à des situations d'incommunication lors des espaces émergeant de cette expérimentation. De fait, cette étude de cas est singulière car elle s'inscrit au sein d'une administration publique traditionnellement régie par des pratiques de communication managériale classiques, marquées par des relations de subordination inhérentes à la pyramide organisationnelle (Linhart, 2024).

A cet égard, nous aurions pu aborder cette expérimentation à travers les mécanismes de domination, qu'ils soient volontaires ou involontaires, qui jalonnent le processus participatif, en nous appuyant par exemple sur les travaux de Vincent Mariscal (2015) qui démontrent que les impulsions à l'élaboration d'un langage commun ou d'une culture partagée proviennent souvent des échelons supérieurs, reflétant les valeurs et les normes des managers. De plus, il aurait été pertinent d'explorer plus en profondeur la déconnexion entre cette expérimentation démocratique et le fonctionnement habituel des agents dans la mise en œuvre des politiques publiques. Ces points de vigilance méritent des analyses approfondies dans nos futurs travaux.

Cependant, cette expérimentation nous a permis d'appréhender la fonction de communiquer interne sous un angle novateur. Face aux défis de la professionnalisation (De la Broise et Brulois, 2010), qui se manifestent par un manque de structuration solide du métier, la proposition d'Alemanno et Heller (2024) concernant l'« alter-organisation » émerge comme une piste de réflexion pertinente. Cette approche se développe dans un contexte de crise écologique et désigne les transformations organisationnelles visant à promouvoir une économie respectueuse du vivant et à favoriser l'émancipation sociale. L'« alter-organisation » renvoie ainsi à une altération du système existant et à une dissidence vis-à-vis des structures de domination. Dans cette optique, les organisations sont appelées à reconsidérer leur raison d'être et leurs mécanismes socio-économiques.

Ainsi, la pratique de médiation que nous avons explorée dans la dernière partie de cet article apparaît comme un outil pertinent dans l'articulation entre incommunication et médiation. Les enjeux de transition créent des situations d'incommunication qui, si elles ne sont pas prises en charge par des professionnels de la communication, peuvent engendrer des tensions exacerbées, alimentées par un sentiment de perte de sens ou d'impuissance. Dès lors, la communication interne doit pouvoir jouer le rôle de médiation créatrice, capable de faire circuler l'information et d'instaurer des espaces d'encapacitation pour les agents. En fin de compte, cette fonction contribue à l'émergence de perspectives communes enchâssées dans un environnement plus incertain que jamais.

## Bibliographie

- Alemanno S., et Heller T., (2024), « Alter-organisation et communication », *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 1 juillet 2024, no 65, p. 11- 19.
- Almeida N., et Libaert T., (2018), *La communication interne des entreprises - 8e éd.*, Paris, Dunod, 198 p.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Caune, J. (2010). Les territoires et les cartes de la médiation ou la médiation mise à nu par ses commentateurs. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Dossier 2010(2), 1-11.
- Cefaï, D. (Éd.). (2003). *L'enquête de terrain*. La Découverte.
- Courtois, L., & Labbé, S. (2015). *Recherche-action et coopération : Entre idéal et réalité*. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles
- Dacheux, E. (2015). *L'incommunication, sel de la communication*. *Hermès*, 71, 266-271.
- Dacheux, É. (2016). Du consentement à la délibération : Une critique communicationnelle du marketing politique. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 16, 85-110
- De La Broise P., et Brulois V., (2010) « La communication interne aux prises avec la professionnalisation », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 1 janvier 2010, no 3- 4, p. 123- 134.
- Dubet F., (2011), « 5. Vers la cohésion sociale », *Essais (H.C.)*, 2011, p. 131- 167.
- Floris B., (1997), « Médiations symboliques et communication d'organisation dans les relations socioprofessionnelles », *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 1 mai 1997, no 11.
- Gadras S., (2010), « La médiation politique comme cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de communication au sein de l'espace public local », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2010, Dossier 2010, no 2, p. 12- 25.
- Garlot, F. (2020). Pourquoi (re)penser la communication de solidarité internationale ? *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 29, 1-13
- Grossetti, M. (2019). Réseaux sociaux et ressources de médiation. In *Médiations* (p. 103-120).
- Guillaume-Hofnung, M. (2020). *La médiation (8e édition)*. PUF.
- Lamarzelle D., (2011), *Les relations élus-fonctionnaires territoriaux*, Paris, Editions du Papyrus, 150 p.
- Lépine V., (2015), « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », *Sociologies pratiques*, 31 mars 2015, vol. 30, no 1, p. 53- 61.
- Linhart D., (2024), « Décrypter le modèle managérial », *Empan*, 14 mars 2024, vol. 133, no 1, p. 91- 97.
- Linhart D., (2016), « La subordination au travail... : entre consentement et contrainte ? », *Sud/Nord*, 2016, vol. 27, no 2, p. 223- 240.
- Liquète V., (2019), *Médiations*, Paris, CNRS Éditions, 178 p.

- Marchive, A. (2012). Introduction. Les pratiques de l'enquête ethnographique. Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ere nouvelle, Vol. 45(4), 7-14.
- Mariscal V., (2016), « Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail », Langage et société, 13 mai 2016, vol. 156, no 2, p. 13- 34.
- Quéré, L. (1991). D'un modèle épistémologique de la communication a un modèle praxéologique. La communication : une interrogation philosophique, n°46-47, 69-90.
- Sintomer Y., (2011), Petite histoire de l'expérimentation démocratique, s.l., La Découverte.
- Six, J.-F. (1990). Le temps des médiateurs. Seuil.
- Viveret, P. (2006). Qualité démocratique et construction des désaccords. In Quelle démocratie voulons-nous ? (32-34). La Découverte.
- Wolton, D. (2009). Informer n'est pas communiquer. CNRS éditions.
- Wolton, D. (2019). Communication, incommunication et acommunication. Hermès, La Revue, 84, 200-205.
- Zarifian P., (2010), « La communication dans le travail: Intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne), le 18 mars 2010. », Communication & Organisation, 2010, vol. 38, no 2, p. 135- 146.