

Cap com - 30 novembre 2006-

## 12h00 - Atelier 12 - Oser travailler avec un DSI ■

Avec l'intégration de services en lignes, le développement de l'administration électronique, une complexité technique croissante, la nouvelle génération de sites Internet et de portails publics est de plus en plus intégrée dans le système d'information des collectivités locales. Cette nouvelle donne modifie considérablement les champs de compétences du Dir'com et du directeur des systèmes d'information. Comment construire une collaboration fructueuse dans le respect du métier de chacun ?

*Paul Guédon, directeur de Mutations publiques, délégué général d'INOP*

### **Contribution Philippe Deracourt**

D'abord, pour moi il y a **quatre acteurs et non deux**, pour répondre à la question posée : DG, DSI, DRH, Dircom. Si DG et DRH ne sont pas partie prenante, il y aura nécessairement difficulté Dir'com/DSI à un moment car ni l'un ni l'autre n'auront certaines clés ou pouvoir de décision sur tel ou tel sujet.

L'organisation transversale doit s'appuyer sur la DG, chacun dans l'équipe pouvant prendre le manche à tel ou tel moment sur telle ou telle partie du tout. Il faut cependant définir qui est chef d'orchestre de l'ensemble.

### **Mon angle : comment les dircom se situent ?**

Deux grandes figures se dessinent aux deux bouts de l'échelle du risque :

- **Le technophobe** qui place le mot au dessus de la mêlée, issu du journalisme, évangéliste de la parole publique et qui considère que le web « n'est qu'un outil de plus » à sa disposition.
- Le **technoparade** qui voit bien que le net bouge des lignes, mais qui en délègue complètement la pensée à d'autres (DSI, prestataire, webmestre,...) tout en le considérant encore comme du papier glacé numérique sans voir les transformations du lien social induites par ce média et la convergence qu'il porte.

Et entre ces extrémités, un grand mouvement de recherche et de professionnalisation.

La façon dont est posée la question de cet atelier est aussi un indicateur : le site (sous la responsabilité du dircom) de plus en plus intégré au SI. Donc le DSI responsable du Dircom ?...Je crois que c'est significatif du risque de tensions.

Il me paraît essentiel de préciser ce qui relève de deux aspects :

- Le rôle du communicateur (le professionnel de la communication) qui a en charge de produire de la communication pour l'institution (interne et externe) et qui a besoin aussi d'un système d'information performant.

- Les professionnels du service public qui ont à intégrer une part de communication de plus en plus inhérente à chaque fonction au sein d'une collectivité et pour laquelle le communicateur a un rôle d'appui-conseil.

### **Quelques éléments posés par l'étude**

et qui peuvent éclairer la nature des rapports à développer entre Dircoms et DSI.

Cette mise en mots, ce miroir renvoyé à une profession, reposent sur des données factuelles : ce qu'ont dit les dircoms et qui est donc une part de la réalité, à côté de la réalité de la communication numérique elle-même.

La communication est repensée avec internet et pas seulement sur le net. Souvent le net est l'occasion, à un moment, de poser l'ensemble du système d'information.

La grande diversité de situations, de moyens et de taille des équipes internet (de plus de 6 à ...moins de un), permet cependant de dégager des tendances communes. Je retiendrai pour ma part que les dircoms affirment qu'internet permet d'améliorer la **productivité, l'efficacité, la réactivité et, fait notable, la créativité.**

### **Une grande faiblesse des intranets**

Et quand ils existent, la part de communication reste marginale. Le dircom a un rôle essentiel à jouer sur ces projets pour faire des intranets des leviers de la communication institutionnelle.

Cet intranet de communication permet aux fonctionnaires de se sentir impliqués par la politique de communication numérique à travers leur métier. Peu d'entre eux ont la possibilité de communiquer sur leur travail, leur relation avec les usagers. Aucun blog métier n'a été recensé. Le risque existe de voir les systèmes d'information centralisateurs des débuts de l'informatique perdurer et constituer des freins dans la période qui s'ouvre.

Cependant, il apparaît un mouvement en profondeur de mise en place de contributeurs, voire de responsables communication, dans les services. Les systèmes, dynamiques, favorisent l'appropriation du site par les différents acteurs locaux. Les DSI ont un rôle essentiel à jouer pour faciliter et favoriser cette démarche. Mais surtout ils doivent donner les clés de la maison commune qu'est l'intranet.

### **Comment on répond à la question : qui va parler au DSI ?**

Soit par le « webmestre », le couteau suisse capable de tout faire plus ou moins bien car on ne peut aujourd'hui tout faire bien. Soit

par le « chargé de mission TIC ». Ce chargé de mission dépend hiérarchiquement à parts égales de la communication, de la DSI ou de la direction générale, et le maire est même cité deux fois. Son rôle est très variable : chef de projet, conseiller, assistant MOA, démineur, ...Je pense que le dircom aussi doit parler au DSI. Pour une raison simple : ils doivent parler stratégie commune au service de la collectivité qu'ils servent.

Il semble nécessaire de relever que 85 % des dircoms interrogés ne disposent pas d'une étude sur les TIC dans la collectivité. Peu connaissent l'analyse des statistiques de visites et très peu disposent d'un réel feed-back de l'usage des sites de leur collectivité.

En fait tout se passe comme si les services de communication avaient encore devant eux une problématique de positionnement stratégique sur la communication numérique : où va-t-on ? Comment et avec qui pour penser cette mise en place opérationnelle ? Cela conditionne pour une part la nature des rapports à la DSI.

Sans doute assiste-t-on à une accélération des questionnements envers les directions de la communication au travers du numérique. Leur rôle de faiseurs de passerelles, facilitateurs de la mise en mots des services au public, chargés de projets transversaux, tend à prendre le pas sur la part de réactivité assumée par les journalistes internes et les services de presse.

### **Média, médiatisation, médiation : le rôle nouveau du dircom**

Le ressenti du bouleversement est réel, plus sans doute qu'il n'est énoncé par les dircoms eux-mêmes.

Ceux-ci ne sont plus en surplomb d'un discours institutionnel, légitimant, voire anoblissant la fonction. Nous sommes de plein pied dans la médiation entre différents énonciateurs du territoire, dont l'institution n'est qu'un (important) d'entre eux. Le dircom devient animateur d'espace public, entre dans la mêlée, construit une parole partagée. C'est plus périlleux mais aussi riche d'ouvertures nouvelles. Internet devient alors autre chose qu'un simple « outil supplémentaire ou complémentaire » d'une information dénommée communication.

La période d'internet ouvre sur des expériences nouvelles où la praxis devient une des clés de la communication publique en quête de démocratie. L'usage du net fait émerger pratiques, expérimentations, réseaux sociaux, et appelle des réponses numériques institutionnelles, parmi d'autres.

Or, une tendance du web territorial est à la reconstruction d'une information en silos (pourtant fortement dénoncés par ailleurs), et justifiée car « nous agissons dans des contraintes extérieures à nous ».

Les entretiens confirment de la part des dircoms une certaine réticence à penser qu'internet peut créer de la relation interpersonnelle, de la médiation. Ils restent plutôt sur une

culture marquée de l'éditorial, voire du marketing territorial. Cela vient-il de la perception qu'ils ont de l'outil, ou bien de la conception qu'ils ont de la place et du rôle de l'institution ? Ou bien également de la diversité des institutions ?

### **Administration électronique et usages sociaux**

Seulement 5 % des dircoms jugent très bons l'administration en ligne et le dialogue avec la collectivité. Or internet se veut justement un moyen d'échange à nul autre pareil pour s'affranchir de l'espace et de la temporalité. Mais c'est aussi « la faute aux autres ».

L'autre décrochage survient avec les caractéristiques médiatiques propres à internet (forums, chat, vidéo,...) jugées très bonnes sur leurs sites par 3 à 4 % seulement des répondants.

### **Le numérique impose-t-il sa raison ?**

La **rapidité des évolutions** est une question majeure à laquelle la fonction publique et la société n'ont jamais été confrontées à cette échelle. Si la crainte justifiée d'une communication techniciste est bien présente, le risque existe cependant d'un développement d'une raison numérique reproduisant des rouages administratifs en dehors des communicants

Les dircoms sont-ils entrés en résistance contre un système de principes qui règlemente à priori la pensée ? Cette « raison numérique » qui tisse un nouveau lien en imprégnant l'altérité, le collectif et la réciprocité des pratiques mises en œuvre. Elle leur impose de nouvelles temporalités, privilégie la science de l'expert et la rigueur de la procédure. Elle requiert des compétences spécifiques des utilisateurs. N'est-ce pas aussi vers une aspiration à une pause dans la course au déploiement des TIC que s'orientent les dircoms qui affirment vouloir recentrer leur site sur les missions premières de leur institution et l'information ? Tandis que d'autres voudraient explorer tout de suite tous les chemins ouverts.

Face à un poids technologique grandissant, le nouveau est aussi dans l'aspiration technologique des populations. Mais multiplier la vidéo en ligne peut aussi ressembler à de la télé-réalité.

### **L'utilisateur remplace le citoyen, voire le citoyen remplace le citoyen.**

L'administration électronique a besoin de communication ! La fracture numérique est d'abord une fracture sociale et culturelle. Et comme le constate Paul Guédon, nous assistons à une « dilution des institutions sur la toile, pour les jeunes en particulier. Comment s'y retrouver, où chercher ? D'où la première mission d'un dircom : la pédagogie sur l'usage de l'administration électronique ».

De plus en plus l'offre de services en lien avec l'Etat permet d'asseoir une légitimité institutionnelle. Sans nier l'intérêt réel de

ce développement, les communicants peuvent contribuer à remettre plus en phase la communication numérique des territoires avec les énonciations politiques sur la démocratie. Pascal Robert détricote les fils de ce risque de glissement de la prérogative politique vers les TIC dans son livre « La logique politique des technologies de l'information et de la communication ».

Nous pouvons arriver au paradoxe d'un citoyen de plus en plus traité comme un usager, voire en simple consommateur de services (publics?), alors qu'internet promettait l'arrivée d'une nouvelle ère de citoyenneté comme allant de soi.

Les enjeux semblent suffisamment importants pour ne pas déléguer aux prestataires tout ce qui concerne internet. Les dircoms ont un rôle essentiel à jouer en interne comme en externe pour permettre au citoyen d'investir internet en tant que sujet, objet et partenaire de la communication publique. Les DSI, en montrant les possibles technologiques, participent de ce questionnement.

### **La démocratie entre communication et électronique ?**

La confiance dans l'institution peut-elle être renforcée avec internet ? La quête porte sur les quatre degrés de la démocratie participative locale : information, consultation, concertation, participation. Ajouter un e devant démocratie n'est-il pas une fausse piste ? Une des caractéristiques d'internet est sa capacité à mettre en communication nouvelle des individus entre eux ou avec l'institution, mais c'est aussi de reproduire des systèmes dominants de rapports sociaux. Plus d'administration, fusse-t-elle électronique ne signifie pas forcément plus de démocratie. Le rôle du dircom devient alors central dans ces problématiques de démocratie territoriale. Il semble par exemple que les TIC (blogs, mini-sites,..) déployées autour de projets de territoires sont particulièrement efficaces.

Les technologies de l'information et de la communication participent à remettre au centre la question de la démocratie (et aussi ses insuffisances et dévoiements), et le dircom a donc besoin de revisiter son action en permanence, sachant que ces TIC ne sont pas LA solution à la crise de représentation. Mais, par contre, un mauvais usage de ces techniques peut l'aggraver. C'est le cœur du débat avec les DSI me semble-t-il.

### **Le dircom 2.0...et demi**

Les dircom ont encore plus qu'hier, à proposer, aux acteurs de leur territoire une politique globale de communication, allant bien au-delà de la seule communication de l'institution. Ils s'engagent à le faire en tant que médiateur, sans céder aux sirènes du centralisme ou de la cybernétique, sans vouloir forcément être ce centre mais plus un connecteur de pensées, un faiseurs de passerelles entre les hommes. Cette communication de

praxéologie sera peut-être -est déjà ?- un des piliers du renouveau de la démocratie.

Ce rôle nouveau du dircom est de mieux en mieux pensé dans une nouvelle définition de ses missions lorsque l'un d'entre eux l'exprime ainsi : « Le Web doit foisonner. L'attitude du communicant c'est de proposer. Le Web c'est avant tout une pratique, un autre rapport social ».

Quelques questions qui apparaissent fortement emblématiques des enjeux à venir, comme la démocratie locale, les politiques TIC, la place du citoyen et/ou de l'utilisateur, l'évolution d'internet et du métier de communicant vers le multimédia et la médiation par exemple. Nous sommes bien sur le terrain de l'innovation, numérique (donc avec les DSI), mais pas que numérique (donc avec d'autres aussi).

Travailler avec la DSI, c'est aussi se confronter à cette praxis qui entre souvent par l'outil mais peut transformer des usages sans qu'on en prenne la mesure et le sens. Le professionnalisme des dircom a donc besoin de cette collaboration/confrontation permanente. Les DSI en retour ne peuvent plus assurer un (contre)pouvoir par la technique. Un dircom me disait « les logiciels libres, c'est la prise du pouvoir par les DSI ». Correction : des DSI peuvent asseoir leur pouvoir par les LL.

La période que nous traversons s'affirme comme celle de la construction d'un modèle de dircom stabilisé autour de quelques principes partagés par la profession : part d'autonomie, au service premier de l'institution, déontologie et sens de l'intérêt général. Internet est peu ou prou au centre des mises en tension au quotidien de ces principes.

Pour chacun d'entre eux, la professionnalisation enclenchée il y a bon nombre d'années connaît une nouvelle phase qui sera durable. Si l'axe généraliste reste essentiel, la culture de ce nouveau média doit permettre « d'accumuler du professionnalisme ». Tuteur, pédagogue, animateur, innovateur, sont autant de qualificatifs qui lui sont adjoints, en particulier pour illustrer les attentes qu'il concentre sur sa personne pour le développement des usages d'internet, en interne et en externe.