

La communication territoriale repensée avec internet :

Quels changements dans les fonctions, les métiers et les relations avec le public ?

15 novembre 2006 – Conseil régional d'Île-de-France - Communication publique – AMIF – ARTESI

Premier temps : tous en ligne.

Deuxième temps : et le service de communication ?

Troisième temps : tous e-communicants ?

15h30 - Deuxième temps : et le service de communication ?

Vers un dircom 2.0 ? Comment les équipes de communication s'organisent-elles pour être parties prenantes centrales dans l'évolution induite par internet du management des collectivités territoriales ? Commentaires à partir de l'étude "Le directeur de communication et internet dans les collectivités territoriales" (2006).

- **Introduction** : **Philippe Deracourt**, auteur de l'étude de Communication publique « *Le dircom et internet dans les collectivités territoriales* »
- **Interventions** : **Hervé Marchal**, directeur de la communication, Conseil régional d'Île-de-France, **Gildas Lecoq**, directeur de la communication, ville de Vincennes
- **Débat** animé par **Pierre-Alain Douay**, délégué général de Communication publique

• **Introduction**

L'objectif de l'étude était de mettre en scène le regard que portent les directeurs de communication interrogés sur leurs pratiques professionnelles et sur l'évolution de leur métier, face à l'impact des technologies de l'information et de la communication, et en particulier d'internet.

Quelles conséquences sur les organisations et quels besoins en formation se dessinent ?

Quelles actions est-il possible d'entreprendre pour les aider dans leur parcours professionnel ?

Pour le deuxième temps de cette rencontre, il s'agit donc de nous interroger ensemble à partir de l'énonciation par des directeurs de communication de leurs pratiques et de leur métier (pour rappel, 163 réponses ont été recueillies et 16 entretiens réalisés). 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.

Chacun a pu disposer de ce travail, pourra s'y référer, aussi je ne vais pas présenter l'ensemble des données recueillies, mais aborder quelques aspects qui nous intéressent particulièrement dans le cadre de ce deuxième temps : les dircoms et leurs équipes, leur regard sur leur internet, quelques questions pour ouvrir la discussion.

1. Les dircoms et leurs équipes

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.**

Si internet a pu amplifier espoirs et utopies, il a aussi été au cœur d'un énorme travail de concrétisation au quotidien, tout en favorisant de nouveaux rapports entre tous les acteurs publics. Cet aspect est essentiel pour s'interroger sur le métier de dircom.

Or, le **métier est devenu plus intéressant** pour les dircoms grâce à internet, en ayant à l'esprit que pour la majorité d'entre eux, internet leur est « tombé dessus ».

Il est frappant de constater que dans un secteur fort consommateur de prestations extérieures, les **moyens financiers** sont largement jugés **suffisants** (jusqu'à 86 % dans les départements) et ce, contrairement aux **moyens humains.**

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 ?

Cette recherche de moyens humains s'explique-t-elle par une difficulté à maîtriser la compétence « chef de projet » ? Par une forte montée en charge des contenus éditoriaux spécifiques ? Par un déploiement de nouveaux services sur le web sans redéploiements internes (la politique du millefeuille en communication) ?

L'existence d'un **chargé de mission TIC** dans la collectivité est mentionnée par 53 % des répondants, mais cela cache une grande disparité. 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.

En fait, il semble évident que l'activité internet est mieux intégrée dans le travail des équipes. La période pionnière est passée. Les nouveaux systèmes de publication permettent « *de recruter maintenant un journaliste qui devra écrire pour le site et le journal* ».

Cependant, il apparaît un mouvement en profondeur de **mise en place de contributeurs dans les services**, voire de responsables communication de grandes unités opérationnelles en lien avec la dircom. Les systèmes, dynamiques, favorisent l'appropriation du site par les différents acteurs locaux, par les services. On peut même parler d'une banalisation de la démarche qui pourtant suscitait encore de nombreuses réticences il y a peu.

Un des freins cependant constaté reste **l'absence d'intranet de communication** permettant 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.

Ne peut-on pas aussi penser que la communication numérique révèle encore plus fortement par la mise en scène de la transparence les atouts, mais aussi les faiblesses de la collectivité ?

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.

Dans les réponses à la question des **compétences évaluées de l'équipe**, l'irruption de la technologie dans le champ de la communication induit une certaine perplexité : si le suivi du courriel (à 76 %), l'éditorial (à 70 %) et le travail d'équipe en constituent les points forts, 6 dircoms sur 10 considèrent la gestion technique comme maîtrisée par leurs équipes.

C'est aussi à partir des faiblesses que sont abordées les **évolutions des services**. Si un tiers des organisations semblent stabilisées, la moitié des dircoms veulent ou ont décidé de les faire évoluer. Fait marquant, le « chef de projet » n'apparaît que pour deux réponses dans les projets de recrutement. Cette donnée est peut-être à mettre en rapport avec l'estimation des moyens financiers jugés suffisants. Peut-on en déduire que - faute de personnes en position de chef de projets, d'architectes, de stratèges de la communication numérique - nous avons des équipes qui n'ont pas les **moyens humains de penser cette dimension** de la communication, et qui (re)produisent plutôt, par le recrutement éditorial, le modèle de l'information ? La recherche de « webmestres », correspondrait-elle à la quête du « couteau suisse », très rassurant parce qu'il peut tout faire en théorie, mais sans pouvoir ou rôle stratégique ? Les agences décidant du reste, voire de l'essentiel ?

Un mot ici à propos de la **formation**. 69 % des dircoms évoquent un manque de formation aux TIC. La « *débrouille* » semble avoir été le fil conducteur face à la carence des plans de formations.

Au final, 9 directeurs de communication sur 10 jugent leur **rôle clair sur internet**. Ce chiffre est impressionnant.

2. Regard des dircoms sur leur site

En premier, 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.

Si le dircom « délègue », il s'affirme cependant comme **le responsable direct du site internet dans 56 %** des cas, donc il ne l'est pas dans 44 %... Le « webmestre » est cité comme étant ce responsable pour 16 % des réponses. Au total, la communication assure la gestion éditoriale des sites dans 3 collectivités sur 4.

Mais le dircom est très peu **responsable de l'intranet**, ce qui n'est pas gênant je pense lorsque la DG assure ce rôle et coordonne, mais dans un cas sur deux c'est la DSI qui gère, décide et orchestre les fonctionnalités.

Cette conception risque de priver les collectivités d'un moyen important pour impliquer les agents et les services dans la politique de communication envers les usagers et citoyens. 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.

Un **intranet de communication** est structurant pour développer une administration transversale, en réseau. Le rôle des directeurs de communication devrait donc être important comme interface citoyen/collectivité/fonctionnaires.

Les objectifs des sites traduisent des préoccupations dominantes d'information plus que de communication. En effet, trois objectifs sont signalés très majoritairement : **la promotion de la collectivité, l'information et les services.**

Les directeurs de communication expriment une **attitude générale de satisfaction du travail accompli**, qui laisse paradoxalement - compte tenu de réponses exprimées par ailleurs - peu de place au doute dans leur sentiment de maîtriser le sujet. La part éditoriale des sites se taille la part belle de leur satisfaction, avec la qualité et l'accessibilité du contenu.

Le **premier décrochage** survient quand 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* ».

Le **deuxième 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.**

Ce regard des dircoms est en fait plein de sagesse, marqué par un sens fort du service public. On a d'abord assuré une information claire, exacte, la plus complète possible, avec ce nouveau média, telle que l'on savait le faire par ailleurs sur d'autres supports. La volonté de ne pas être pris en défaut de ce côté a donc conduit l'internet public à optimiser les moyens financiers et humains dans cette direction.

Si les questions ne manquent pas, on peut apprécier une **appropriation massive et très professionnelle** de ce média. Reste à en comprendre et mettre en œuvre toutes les potentialités évolutives. Car si le modèle du dircom public semble stabilisé, la communication publique numérique se trouve au carrefour d'espérances, d'utopies mais aussi de rendez-vous à ne pas manquer. 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. Tous les grands enjeux autour du web territorial traversent, dans leur diversité, les réponses recueillies. Pour autant, la volonté est assez communément partagée de travailler en permanence à l'amélioration, voire à la refonte des dispositifs numériques. Une démarche d'appropriation est aussi à souligner concernant les caractéristiques du web : externalisation croissante des aspects les plus techniques et inclusion d'aspects touchant à la stratégie comme la veille technologique, l'analyse des statistiques, la promotion.

3. Quelques questions clés

A l'issue de ce parcours mis en mots de dircoms, le ressenti de 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 ?

Le numérique impose-t-il sa raison ? 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.

Pour tous, deux valeurs essentielles sont prioritaires sur internet et grâce à internet : la transparence et la clarté. La transparence de l'institution se traduit, pour beaucoup de dircoms, bien mieux grâce à internet. Et la clarté est une condition indispensable à toute parole prétendant à un mieux disant démocratique.

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.

La démocratie peut-elle se dire à la fois locale 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.

A contrario, la communication numérique, le web, peuvent servir d'exutoire aux échecs politiques comme on l'a vu sur l'Europe.

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.

Le dircom 2.0...

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.

Mais les dircoms ont le sentiment de se sentir souvent seuls pour réfléchir à leur métier. C'est un vrai frein à prendre en compte.

Deux grands axes se dessinent pour répondre à leurs besoins de professionnalisation sur la communication numérique :

- l'un de réflexions et d'échanges stratégiques avec d'autres acteurs de la communication numérique (dircoms, universitaires, chercheurs, responsables d'entreprises,..),
- l'autre autour des usages en développement (blogs, SMS, wiki, chat, EPN, ...) pour lesquels les jeunes et/ou les entreprises sont souvent moteurs. Mais aussi nouveaux usages autour des mobilités, des réseaux sociaux (flickr, del.icio.us,...).

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, est un exercice subtil et passionnant dont beaucoup d'entre eux en dessinent les prémices. Cette communication de praxéologie sera peut-être -est déjà ?- un des piliers du renouveau de la démocratie.

Jacques Lamy, directeur de la communication de Rezé, écrivait dans les colonnes de la lettre de Communication publique, « *Nous restons trop confinés dans la dimension de l'offre (push), et pas assez dans l'écoute (pull)* »...*Penser le virtuel signifie aussi penser le relationnel complémentaire.* »

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* ».

• Conclusion

L'étude nous montre des acteurs avec le constat rassurant d'avoir affaire à de vrais professionnels très conscients des exigences de leur métier.

Elle évoque 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.

Les dircoms œuvrent au quotidien en véritables professionnels et le font au sein du service public pour lequel ils se sentent en responsabilité d'un usage maîtrisé d'internet qui ne les a pas, de ce point de vue et heureusement, détournés de leurs missions essentielles.

Ils ont aussi renvoyé d'eux-mêmes une image profondément humaniste de l'approche de leur métier et du service public.