



cc-by 2.0 Augapfel

# Communication publique et numérique : l'âge de raison

Etude LECKO-Cap'Com – Décembre 2013

## *Pourquoi cette étude ?*

A l'heure où la majorité des enquêtes s'intéressent à l'utilisation finale du numérique, nous avons souhaité l'étudier sous l'angle de son **appropriation interne et des changements qu'il induisait**.

Cette étude cherche donc à **analyser les impacts du numérique sur les métiers et l'organisation des services de communication publique**.

Un nouveau canal s'installe et avec lui son flot de questionnements : quelles compétences seront nécessaires demain ? Quelles relations avec mes partenaires et ma hiérarchie ? Quelle évolution des rôles et des responsabilités ?

## *Pour qui ?*

Elle s'adresse aux communicants publics, DGS, Directeurs de Cabinet et élus.

## *Légende*



Ce logo symbolise les diapositives où la parole est donnée aux communicants !



Ce logo symbolise les diapositives qui font la part belle aux initiatives !

- Enquête auto-administrée par Internet
  - Auprès de 3 000 communicants de collectivités publiques
  - Mise en ligne du 1er au 25 octobre 2013
  - 333 communicants ont répondu
- 
- Complétée par un entretien en groupe le 21/10/2013 avec Samia AIT-HAMOUDA, Marc CERVENNANSKY, Stéphanie GAUTHIER, Eric LEGALE, Flora QUEIROZ, Benjamin TEITGEN. Nous les remercions pour leur disponibilité et leur retour d'expérience.



*Cap'Com depuis 25 ans, fédère, anime et représente le réseau des vingt mille professionnels de la communication publique et territoriale : forum annuel, rencontres thématiques, groupes de réflexion, formation professionnelle, outils d'échange, d'information et de mise en réseau.*



*Lecko est un cabinet de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il est spécialisé dans l'accompagnement de la transformation des organisations (stratégie digitale et projets x-net). Il réalise également des études gratuites sur les tendances et les usages du web public : open data, web campagne, innovations mobiles, etc.*

# Sommaire.

1. Une période de contraintes et de défis pour les collectivités et leur Direction de la Communication

2. Le numérique comme levier d'efficacité

- Les communicants en sont conscients
- Les communicants se sont mis en situation
- L'alliance entre communication et numérique doit désormais se structurer

3. Conclusion et perspectives

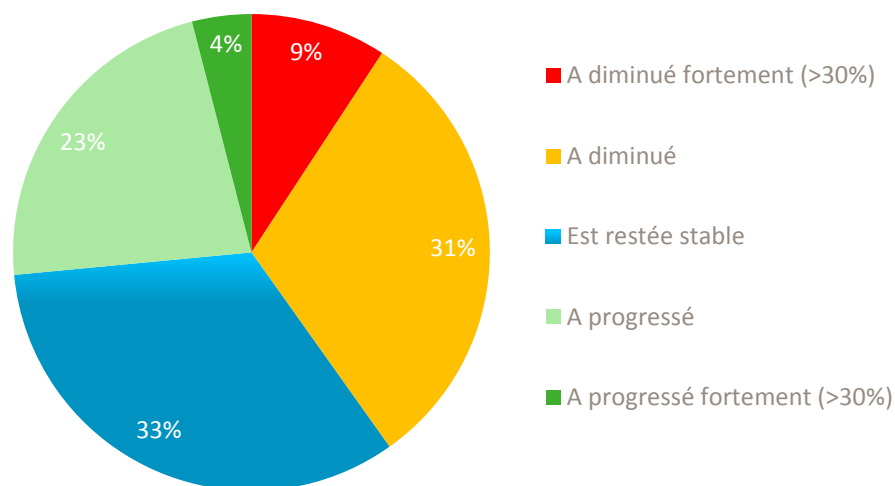
### Un contexte particulièrement instable

- La situation actuelle des collectivités territoriales et du secteur public dans son ensemble s'inscrit dans une **période de récession**, démarrée en 2008 à l'aube d'une crise financière qui a touché de près ou de loin tous les acteurs économiques.
- **Instabilité financière**, problèmes des dettes souveraines, crise du système de financement, nécessité de réduire les **dépenses publiques**, contraintes fortes sur les **budgets locaux** sont autant d'éléments qui impactent depuis plusieurs années maintenant les acteurs publics au quotidien.
- C'est dans ce contexte particulier et difficile que les Directions de la Communication des collectivités doivent néanmoins trouver les réponses pour **promouvoir les services** apportés au public, **communiquer sur les projets** en cours et à venir, **tisser de nouvelles relations** avec des acteurs engagés, etc.
- Passons en revue les **4** contraintes et défis qui se posent aujourd'hui aux collectivités et aux communicants publics :
  1. **Des restrictions budgétaires importantes**
  2. **Une instabilité organisationnelle**
  3. **Le moral et la motivation des agents au diapason d'un contexte mouvant**
  4. **Des citoyens / usagers de plus en plus exigeants**



### 1. Des restrictions budgétaires importantes

- Les directives de Bruxelles relayées par les gouvernements successifs mettent une pression forte sur les budgets d'investissement et de fonctionnement des collectivités. Cette situation se ressent évidemment sur les budgets de communication, dont les activités de « fonction support » peuvent parfois même être montrées du doigt (Cf. *l'article de Cap'Com* sur l'ouvrage du député René Dosière).
- Les communicants sont donc en première ligne, faisant partie des premiers impactés par les coupes budgétaires, **mais avec la nécessité de faire aussi bien voire mieux, mais avec moins de moyens.**



#### **Evolution des budgets de communication depuis 5 ans**

**40% des budgets communication ont diminué (dont 9% de plus de 30%) au cours des 5 années**

*Enquête Cap'Com – LECKO (Octobre 2013 – 333 répondants)*

## 2. Une instabilité organisationnelle

- Empilement des structures, enchevêtrement des compétences et nécessaire modernisation de l'Etat sont à l'origine de la réforme territoriale engagée depuis 2010. Cette réforme entraîne des évolutions substantielles dans l'identité et les modes de fonctionnement de nombreuses collectivités : **spécialisation et redéploiement des compétences, création des métropoles, refonte de la carte intercommunale, nouveau type d' élu local, réorganisation de services entiers, etc.**
- Pour les équipes de communication, les implications sont là aussi très fortes et nécessitent de s'adapter. Parmi elles :
  - **Être plus lisible** pour assurer une bonne compréhension du « Qui est responsable de quoi auprès du citoyen ? »
  - **Être plus visible**, notamment lorsqu'il faut faire connaître les activités d'une nouvelle structure
  - **Promouvoir des territoires** aux frontières mouvantes (certains territoires se projetant même dans une logique concurrentielle pour attirer touristes et investisseurs)
  - **Développer de nouvelles relations** avec d'autres équipes de communication (Ex. : villes – agglos) aux compétences et moyens parfois décalés
  - .../...



**BELLANGER Bertrand**

*Directeur de la Communication - Communauté d'Agglomération Amiens Métropole*



Lors de la création de la métropole, le choix a été fait de mutualiser les services de la ville d'Amiens et celles de la métropole.

- **Quels avantages cela vous procure-t-il ?**

*La mutualisation a surtout l'avantage de donner de la cohérence aux messages de communication entre les deux institutions et d'éviter les querelles de leadership local qui, ailleurs, se traduisent souvent en termes de communication. La mutualisation permet également d'éviter de renvoyer vers « l'autre institution » (le, « désolé, mais ça, c'est l'agglo »).*

- **A l'inverse, quels inconvénients dans votre travail y voyez-vous ?**

*L'inconvénient majeur réside dans la confusion générée au sein du public entre les champs de responsabilité de la ville centre et de l'agglo. Globalement, la frontière reste confuse. Les habitants des autres communes de l'agglo ont des difficultés à se sentir parties prenantes de ce territoire communautaire. Ils ont plutôt l'impression que c'est la ville centre qui vient gérer une partie de leurs affaires (voiries, déchets ménagers...). Le développement de ce sentiment d'appartenance est l'un de nos axes stratégiques de communication.*



### 3. Le moral et la motivation des agents au diapason d'un contexte mouvant

- Face à cette double contrainte (financière et organisationnelle), les agents des collectivités territoriales doivent faire face et même s'adapter à un contexte mouvant. En effet, ces contraintes entraînent de **bouleversements profonds dans les pratiques de travail** alors même que les attentes des usagers restent constantes voire progressent.
- Ajoutons à cela le développement massif des TIC au sein de l'administration : les agents doivent rapidement s'approprier de nouveaux outils avec lesquels ils ne se sentent pas forcément à l'aise, qui peuvent leur faire craindre une certaine déshumanisation des relations entre agents et avec les usagers, etc.
- Tout cela constitue là encore un **enjeu fort pour les communicants publics qui, en lien de plus en plus proches avec les RH, se doivent de fédérer l'interne**, de communiquer sur les réussites et les innovations réalisées par certaines équipes... sans pour autant tomber dans la posture.

#### **Perception de l'apport des TIC**

Seuls **37,9%** des agents du public ayant connu des changements technologiques dont l'impact est (selon eux) important déclarent que ces **changements** ont eu des effets **positifs** sur leur travail.

**Contre 50,9% pour les salariés du privé**

« Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique ? » Centre Analyse Stratégique – Janvier 2013

## 4. Des citoyens / usagers de plus en plus exigeants (1/2)

- Les attentes vis-à-vis de l'administration sont de plus en plus fortes. Ils attendent aujourd'hui du service public un niveau de professionnalisme et de qualité de service équivalent à celui qu'ils peuvent obtenir dans le secteur privé, se basant notamment sur l'étendue des services numérique offerts par les marques : commandes en ligne, suivi d'avancement des dossiers, web call-center, etc.
- **L'utilisateur se transforme en consommateur de services publics**, ce qui questionne fortement sa relation avec sa collectivité et par conséquent les modes de fonctionnement (Ex. : circuits de décision) de ces dernières.



**3 attentes majeures**

**REACTIVITE**

**TRANSPARENCE**

**PARTICIPATION**

## 4. Des citoyens / usagers de plus en plus exigeants (2/2)

- Ces nouvelles attentes qui s'expriment doivent questionner toute la collectivité mais en particulier les équipes de communication. Les Dircom doivent avant tout se poser la question : jusqu'où aller? Une collectivité doit-elle s'engager dans une course contre la montre en continu ? Doit-elle apporter une réponse 24h/24 et 7j/7 à des usagers ? Sur quels sujets ?
- Néanmoins, il semble a minima indispensable que les Directions de la Communication adaptent leur **rythme de communication** aux nouveaux supports que constituent par exemple les médias sociaux.
- Adapter son rythme suppose aussi d'**adapter son organisation** pour y faire face, au sein du service et avec certains services métiers.
- Enfin, les attentes de participation à la vie publique des citoyens doivent **questionner le Dircom sur son rôle**, qui doit s'étendre progressivement à celui d'un animateur territorial, d'un relais des énergies individuelles, d'un hub des acteurs locaux.

**94%**

*C'est le nombre de  
répondants qui considèrent  
que le numérique oblige  
leur service communication  
à plus de réactivité*

*Enquête Cap'Com – Lecko  
(Octobre 2013 – 333 répondants)*



**VIDAL Carole**

Webmaster – Direction de la Communication  
Conseil Général de la Meuse

« Notre page Facebook est devenue un espace de référence pour que les collégiens et leur famille soient informés du maintien des transports scolaires en période hivernale.

Nous en sommes fiers, mais cette situation nous pousse à être très réactifs et bien articulés avec le Service Transports.

Il y a un an, débordés devant de nombreuses demandes alors que le process n'était pas clairement défini, j'ai été contrainte de bloquer le mur. »



- Aujourd'hui, le numérique apparaît clairement comme une réponse à la fois aux contraintes et aux défis qui se posent aux collectivités et à leur Direction de la Communication.
- Prenons quelques exemples :
  - Les projets d'ouverture des données publiques contribuent à imaginer (et produire dans une moindre mesure) des services à destination des citoyens
  - Le développement des services en ligne permet de désengorger en partie les guichets physiques
  - Les usages 2.0 s'appuyant sur des solutions SaaS permettent, rapidement, d'obtenir certains succès et de répondre à des attentes immédiates des usagers
  - Les médias sociaux (Facebook et Twitter en tête) offrent aux communicants un espace dans lequel ils peuvent sortir de leur posture institutionnelle
  - Les offres de contenus / services sur smartphones et tablettes pour élargir l'offre de services
  - Le numérique accompagne le développement de projets de co-innovation / co-création entre pouvoirs publics et citoyens
  - Enfin, le numérique se diffuse dans l'organisation pour faire évoluer les pratiques de travail et ainsi remettre en cause certains modes de fonctionnement rigides et verticaux

## A RETENIR

- Les contraintes budgétaires et organisationnelles, associées à des défis posés par des attentes de plus en plus fortes des citoyens poussent les collectivités à agir différemment.
- Les Directions de la Communication sont confrontées à ces contraintes et défis. Elles doivent se questionner : sur leur manière d'exercer leur métier ; sur leur positionnement par rapport aux autres services de la collectivité et par rapport à leur public cible ; en se mettant moins dans la posture émetteur > récepteur qui prévalait jusqu'ici.
- Le numérique apparaît comme un formidable levier pour faire mieux, plus vite, et plus en phase avec les attentes.

Les communicants en ont-ils pris la mesure ?

Réponse dans les diapositives suivantes...



# Sommaire.

## 1. Une période de contraintes et de défis pour les collectivités et leur Direction de la Communication

## 2. Le numérique comme levier d'efficacité

- Les communicants en sont conscients
- Les communicants se sont mis en situation
- L'alliance entre communication et numérique doit désormais se structurer

## 3. Conclusion et perspectives

# Le numérique comme levier d'efficacité

Les communicants en sont conscients



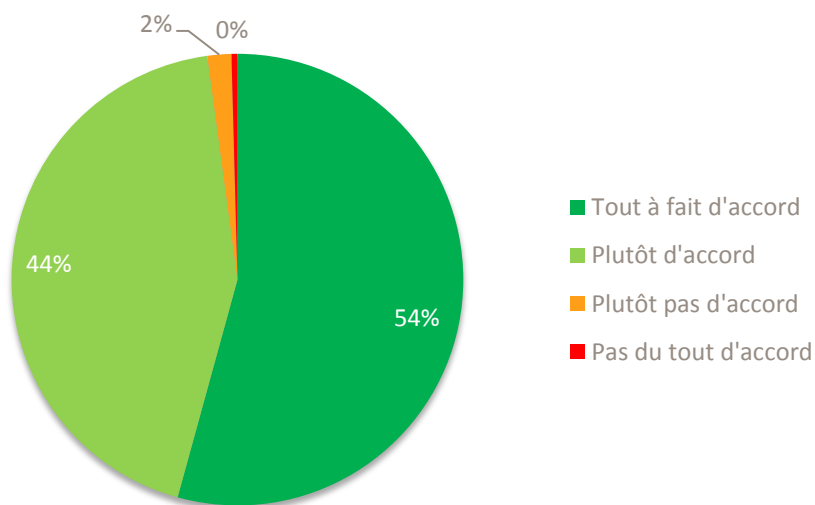
*Interrogés dans le cadre de l'enquête menée par Cap'Com et LECKO en octobre 2013, 333 communicants ont répondu à une quarantaine de questions portant à la fois sur :*

- *l'organisation de leur service ;*
  - *l'apport du numérique dans leur quotidien ;*
  - *l'impact de celui-ci sur la manière d'exercer leur métier et d'interagir avec les autres directions et les partenaires extérieurs.*
- 
- Premier macro-enseignement issu des réponses, **les communicants semblent avoir aujourd'hui pris la pleine mesure du potentiel que le numérique leur apporte dans leur mission.** Des craintes perdurent, mais la conscience est bien là ; témoignant d'un niveau de maturité vis-à-vis des nouvelles technologies qui a bien évolué depuis une dizaine d'années.

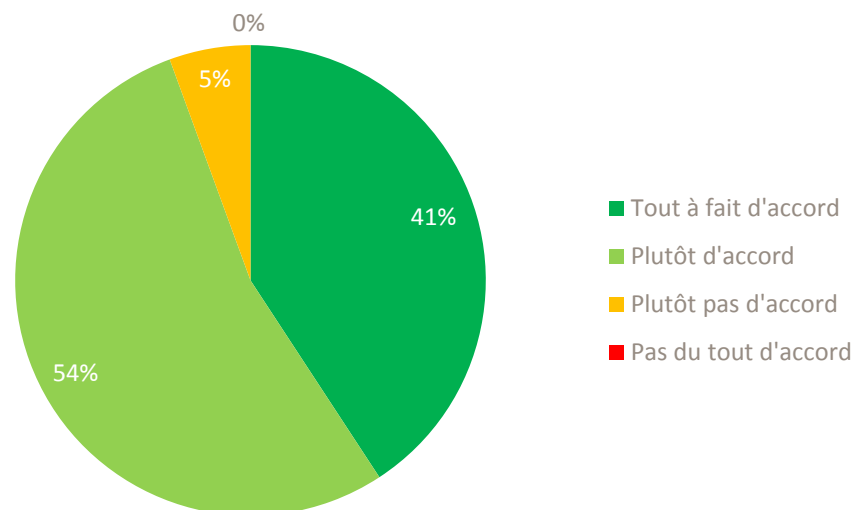


### Au niveau de l'information sur les services publics et les projets de la collectivité

- Le numérique contribue grandement à faciliter le travail des communicants publics pour valoriser les services proposés et les projets. Ceux-ci sont en effet 98% à le considérer au niveau des services, preuve que le numérique (sites web, sites mobiles, médias sociaux, etc.) apparaît véritablement comme un relais / moteur de l'optimisation des démarches et valorise l'offre de la collectivité.



*Le numérique a-t-il facilité votre information sur les **services** publics ?*



*Le numérique a-t-il facilité votre information sur les **projets** publics ?*



## Au niveau de l'information sur les services publics et les projets de la collectivité

### *Guide « Amélioration de la qualité de l'information administrative »*

*Réalisé par le COEPIA - Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative*



[Lien vers le guide](#)  
[Pdf - 235.45 Ko]

Trois axes opérationnels ont été dégagés dans ce guide pour l'amélioration de la qualité de l'information administrative des usagers.

#### **Axe 1**

*« Faire de l'écoute usager le moteur de l'amélioration de l'information administrative »*

#### **Axe 2**

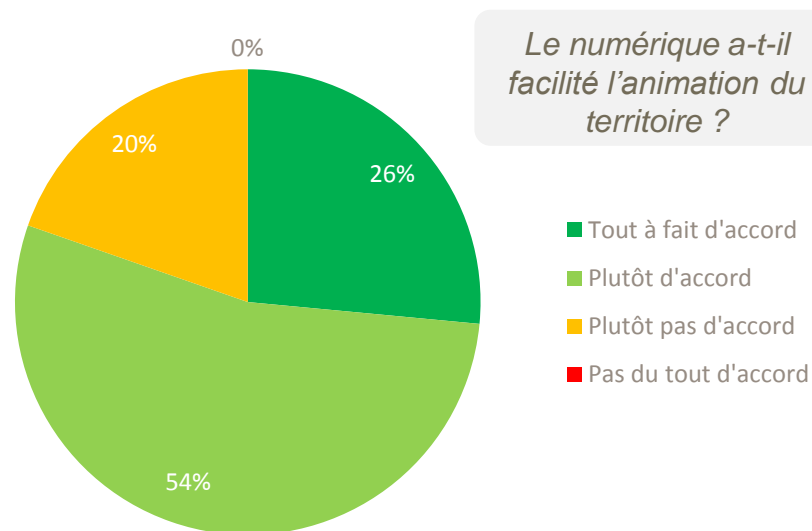
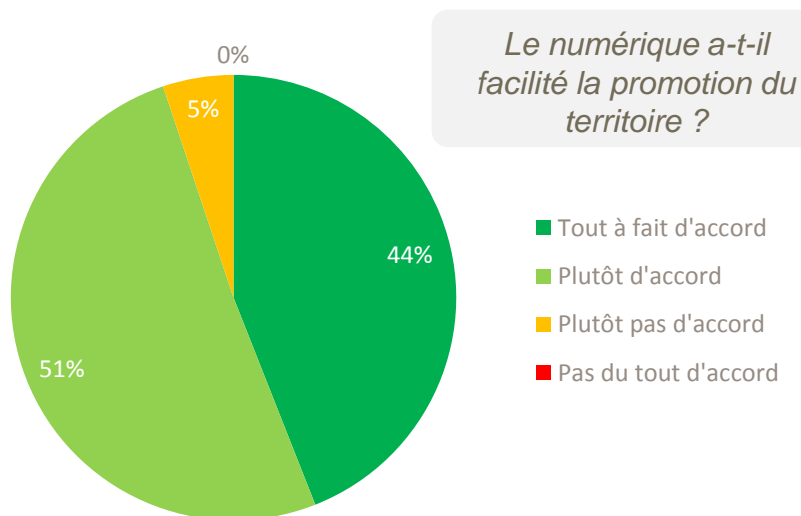
*« Améliorer l'accès des usagers à l'information et aux renseignements administratifs »*

#### **Axe 3**

*« Améliorer le contenu de l'information délivrée aux usagers par une action continue »*

## Au niveau de la promotion et de l'animation du territoire

- Bénéficiant d'un média plus dynamique et animé, les communicants sont conscients que le web leur a permis de mieux promouvoir leur territoire, notamment via une batterie de médias sociaux (Flickr, Pinterest, Youtube, etc.)
- 80% reconnaissent au numérique sa capacité à outiller l'animation d'un territoire. Ce chiffre semble très positif au regard des expérimentations actuelles (réseaux sociaux territoriaux, plateformes participatives, etc.) mais l'interactivité qui se crée sur certains médias sociaux contribue dans l'esprit de certains à insuffler la dynamique.





## UNE VILLE EN PLEINE (R)ÉVOLUTION

### *Manufacture, le quartier créatif de Saint-Etienne*

Manufacture est un quartier symbole du renouveau urbain à Saint-Etienne. Dédié aux métiers de la création et de l'innovation, Manufacture a bénéficié d'une large promotion via un site Internet en parallaxe couplé à des insertions presse et web.



<http://saint-etienne-manufacture.fr/>

### *La Région Auvergne mise sur le long terme*

La Région Auvergne nous a plusieurs fois démontré sa maîtrise des codes de la communication. En matière de marketing territorial, elle est surtout l'une des structures qui a su fonder de manière structurelle une identité durable : celle d'un « nouveau monde ».



### QUELLE EST LA DERNIÈRE LIGNE DE VOTRE CV ?

Ici, c'est ce que l'on regarde en premier.  
Dites à quoi vous aspirez, nous trouverons  
la nouvelle vie qui va avec !

théâtre, pêche, VTT

OK



<http://www.auvergne-nouveau-monde.fr>



## Au niveau de la relation avec les habitants

**74%**

*C'est le nombre de  
répondants qui  
considèrent que le  
numérique leur permet  
d'être plus à l'écoute de  
leur cible*

**92%**

*C'est le nombre de  
répondants qui  
considèrent que le  
numérique a facilité la  
relation avec les  
habitants (dont 39% de  
« tout à fait d'accord »)*

- Et si la crainte de « déshumanisation » du service public que génèrerait le numérique était en train de progressivement s'estomper ?
- Ces chiffres montrent clairement que les communicants gagnent en proximité avec les habitants grâce aux dispositifs numériques mis en place. La facilité d'utilisation et les coûts réduits de différents outils 2.0 du marché (sondages, quiz, plateformes d'enquêtes plus élaborées) permettent en effet aux communicants d'être davantage en situation d'écoute. Les médias sociaux contribuent également à cette situation.
- Reste désormais à savoir utiliser les informations recueillies à bon escient, à faire preuve de transparence et de ne pas tomber dans la « fausse concertation ».



1

### La situation

Montréal doit accorder un **contrat d'approvisionnement** en asphalte de 5 millions, **faute de quoi elle ne pourra plus colmater les nids-de-poule.**

2

### Le problème

Des **doutes** planent sur la **probité** de certains des **fournisseurs** d'asphalte. Par conséquent, les élus n'arrivent pas à se décider pour accorder ou non ce contrat.

3

### L'idée du sondage

Le maire, **favorable à l'octroi** du contrat pour des raisons de sécurité, a décidé de lancer un **sondage Internet** pour éclairer les élus sur l'opinion des Montréalais.

4

### Le choix des habitants

60 % des répondants ont préféré **ne pas confier le marché à ces sociétés.**

5

### Le choix final des élus

Malgré ce résultat, les élus montréalais ont décidé à **58 voix contre zéro d'accorder les contrats** lors d'une réunion d'urgence du conseil municipal.

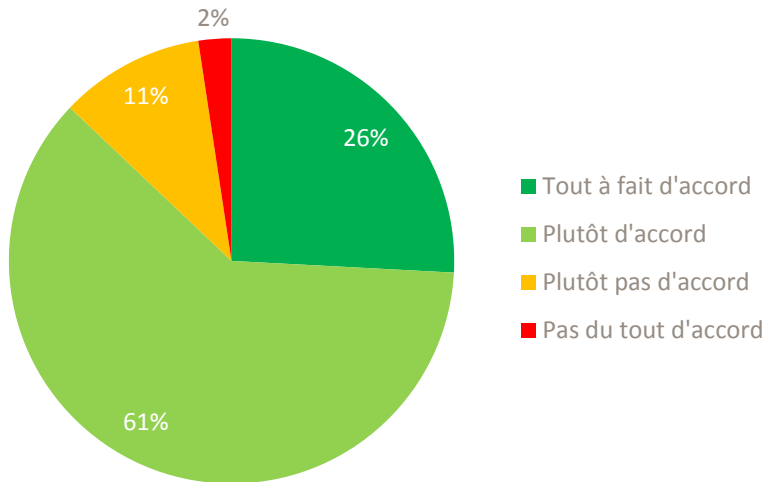
### Analyse

Le choix du canal numérique ne doit pas occulter le caractère humain des échanges. Ici, la relation citoyen ↔ politique a été mise à mal.

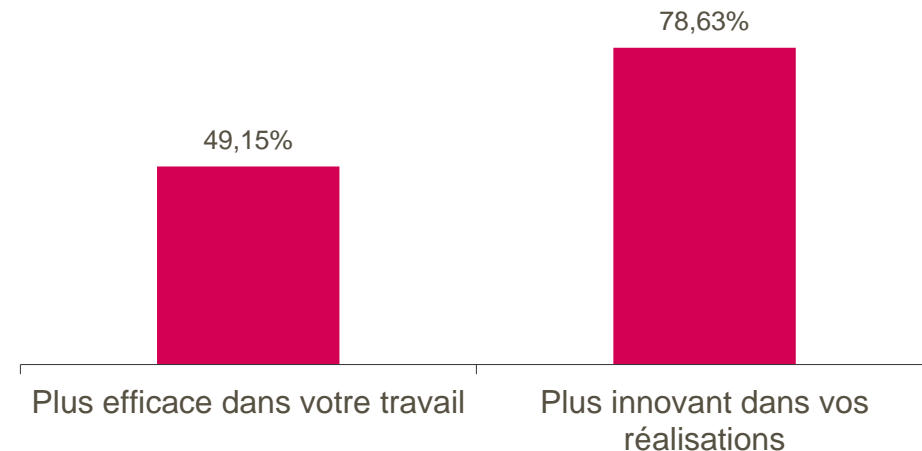
### Au niveau de l'innovation / de l'émergence de nouvelles idées

- Le numérique, facteur d'efficacité plutôt que d'innovation dans l'esprit des communicants ? Pas si sûr. Si à peine la moitié des répondants considèrent qu'il permet d'être plus efficace dans son travail, 87% estiment néanmoins qu'ils favorisent l'émergence de nouvelles idées en interne.
- Or devant la nécessité de se remettre en question, de faire différemment avec moins de moyens, la mise en réseau et les pratiques collaboratives au sein des services apparaissent comme un réel moyen d'être plus efficace au final.

*Le numérique va-t-il contribuer au sein de votre service à favoriser l'émergence de nouvelles idées ?*



*Selon vous, le numérique vous permet d'être...  
(Plusieurs réponses possibles)*





## Carticipe, l'outil participatif territorial

Pour aider les collectivités dans l'exploration de nouvelles pistes territoriales, quoi de mieux que de demander directement aux habitants ?

Carticipe, est une plateforme créée par Repérage Urbain et déjà testée par la ville de Laval et la Communauté Urbaine de Strasbourg. Elle permet aux citoyens de suggérer des idées sur le territoire, et à la collectivité de prioriser les besoins. Utilisée dans un processus de concertation, elle permet de co-construire le territoire de demain.



Lien vers Strasbourg 2028

## Le crowdsourcing selon **WIRED** [\(archive\)](#)

### Points de capitalisation

- La foule est pleine de spécialistes
- La foule sait trouver la matière la plus appropriée
- La foule est dispersée

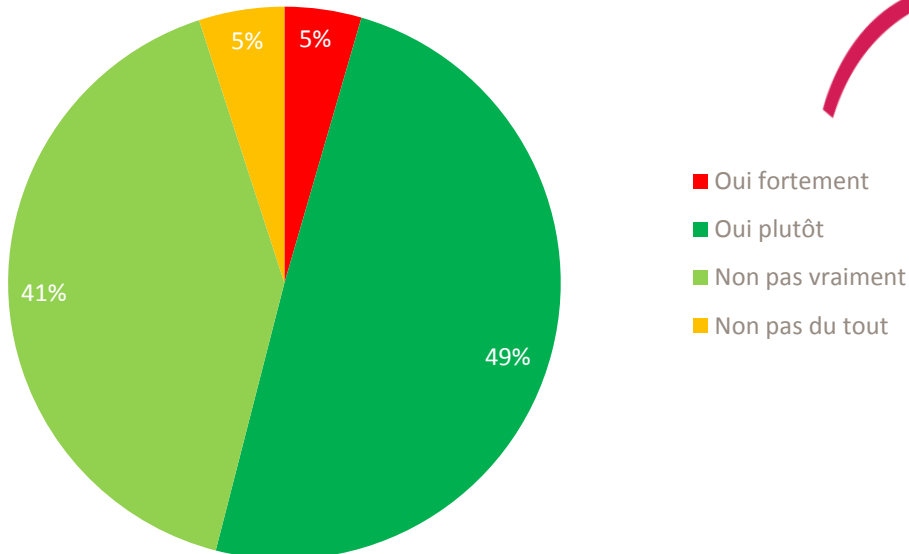
### Points de vigilance

- La foule a peu de temps à vous accorder
- La foule peut être source de non-qualité

## Au niveau de l'articulation avec leurs partenaires

- Dans un contexte mouvant qui, comme nous l'avons vu, incite les communicants à davantage travailler avec leurs partenaires, le numérique permet avant tout de gagner du temps. Les logiques de collaboration, d'entraide, de mutualisation restent le fait de quelques collectivités innovantes mais il y a fort à parier qu'elles se développeront dans les prochaines années.

*Diriez-vous que le numérique a facilité le rapprochement de votre organisation avec d'autres institutions ?*



**Pour 67% des répondants, les échanges ont été plus rapides**

**Pour 54% des répondants, ils ont été plus efficaces**

**Pour 42% des répondants, l'échange de bonnes pratiques est devenu plus aisé**



## Brest Creative, ou la plate forme de l'innovation sociale d'un territoire

Consciente de l'abondance des innovations sur son territoire, la ville de Brest a souhaité développer la mise en réseau de porteurs de projets en matière d'innovation sociale.

Pour ce faire, elle s'appuie sur l'outil « Imagination for People ». Cette brique technologique vient compléter le travail effectué depuis longtemps qui tend à croiser les politiques publiques ; les démarches associatives ; les initiatives populaires ; etc. Il s'agit alors d'utiliser le numérique comme un levier opérationnel pour faciliter l'animation territoriale.

### PERSONNES



**Gaëlle Fily**  
Membre de :  
**Wiki-Brest**



**Jessica Pin**  
Membre de :  
**TyFab**



**Michel Briand**  
Membre de :  
Portail de ressources sur les creative commons



**Sylvain Maire**  
Membre de :  
Libre, solidaire et durable, réseau de l'innovation sociale ouverte en Bretagne

### PROJETS MATURES

Voir les 46 projets matures avec le tag Brest >



imagination  
for people

<http://imaginationforpeople.org/fr/group/bretagne/>





## A RETENIR

- Le numérique est un outil au fort potentiel pour valoriser le service rendu au citoyen / usager, l'essence même d'une collectivité
- Dans la compétitivité accrue des territoires, le numérique est un levier pour appuyer ses démarches de valorisation du territoire (capital économique, social, immatériel, etc.)
- Les interactions avec les habitants sont accrues permettant une réponse plus adaptée à leurs besoins
- La foule permet de dégager des idées, des priorités, tout en renforçant sa participation à la vie de la cité
- La fédération et la mise en réseau d'acteurs sont prolongées via le numérique et permettent une meilleure coordination

# Sommaire.

1. Une période de contraintes et de défis pour les collectivités et leur Direction de la Communication
2. **Le numérique comme levier d'efficacité**
  - Les communicants en sont conscients
  - Les communicants se sont mis en situation
  - L'alliance entre communication et numérique doit désormais se structurer
3. Conclusion et perspectives

# Le numérique comme levier d'efficacité

Les communicants se sont mis en situation



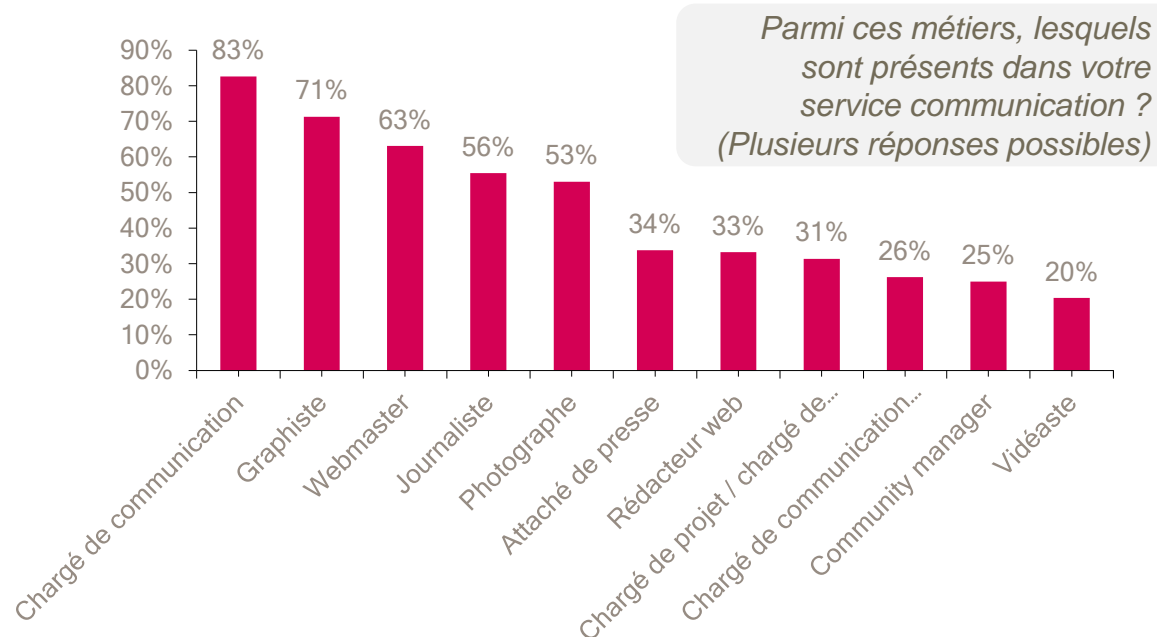
cc-by 2.0 tableatny

- Conscients des enjeux que représente le numérique dans leur fonction, les équipes de communication publique ont mis en place de nombreux éléments leur permettant de se positionner sur Internet, les médias sociaux, etc.
- Passons désormais en revue, en nous appuyant sur les résultats de l'enquête Cap'Com – LECKO, ces différents éléments liés aux ressources et compétences (diversification et évolution des métiers), aux budgets dédiés au numérique et aux prémisses d'une organisation plus adéquate, pour terminer par un zoom sur l'appréhension des médias sociaux par les collectivités.

## En termes de ressources et compétences

### Au niveau des métiers représentés dans les services de communication

- Depuis plusieurs années maintenant, devant la spécialisation de certaines pratiques, de nouveaux métiers sont apparus au sein des équipes, à l'image du Community Manager ou du rédacteur web. A nos yeux, cette tendance à l'hyperspécialisation des métiers risque fort de ne pas durer : elle multiplie le nombre de ressources, elle se confronte à la montée en compétence générale des équipes, à la simplification des outils, et au fait que le web évolue tellement plus vite que l'adaptation nécessaire des structures.
- Les petites équipes de communication (entre 0 et 5 personnes) se concentrent sur les métiers suivants : chargé de communication, graphiste et webmaster.



## En termes de ressources et compétences

### *Au niveau de l'évolution des profils concernés par le numérique au sein des services de communication*

- La part des agents concernés par le numérique au sein des services de communication a considérablement évolué depuis 5 ans, preuve que celui-ci s'infuse de plus en plus au sein de la fonction. Nous verrons néanmoins que cela ne remet encore que peu en cause l'organisation du service.
- Cette tendance, qui pourrait être perçue comme désormais « à terme », semble être toujours d'actualité pour les prochaines années dans l'esprit des communicants interrogés.

**62%**

*C'est le pourcentage de personnes qui déclarent que seulement 0 à 10% des profils de leur service communication étaient concernés par le numérique il y a 5 ans.*

*Aujourd'hui,  
ce pourcentage est tombé à **24%***

**Seuls 13%** des répondants déclarent que plus de la moitié des effectifs de leur service communication est actuellement concernée par le numérique au quotidien.

*Ils sont **31%** à considérer que ce sera le cas dans 5 ans.*

## En termes de budgets

### *Au niveau des budgets consacrés au numérique*

- 38% des répondants déclarent qu'un budget consacré au numérique existe au sein de leur service communication. Même si ce chiffre reste mesuré, il faut tenir compte du fait que dans des services de communication davantage organisés par projets que par outils, la distinction ne se fait pas, le numérique irriguant les différents projets et ne se retrouvant par conséquent pas isolé budgétairement.
- Malgré tout, la part des budgets communication reste assez limitée au regard des enjeux : 89% des répondants déclarent qu'elle représente moins d'un quart du budget de communication global de la collectivité.

#### **REPERES**

***En 2012, la part moyenne du numérique dans les budgets de campagne des 10 candidats à l'élection Présidentielle s'élevait à***

**5%**

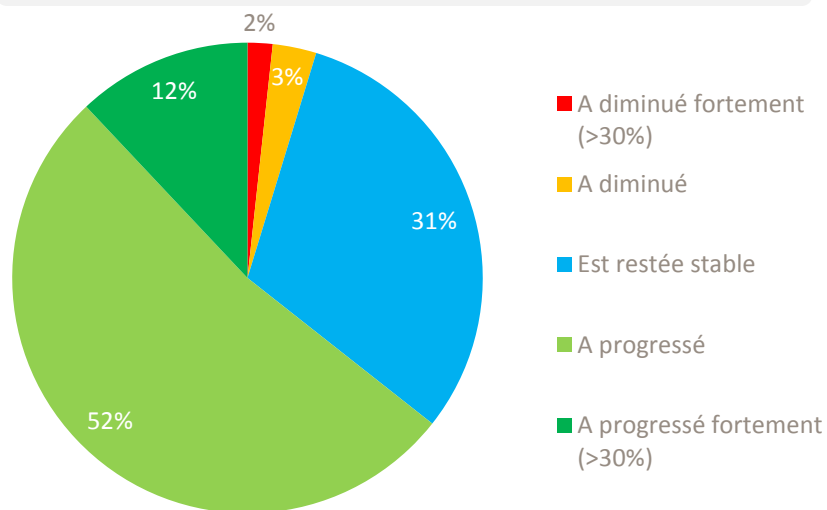
*(Cf. étude Lecko sur la webcampagne)*

## En termes de budgets

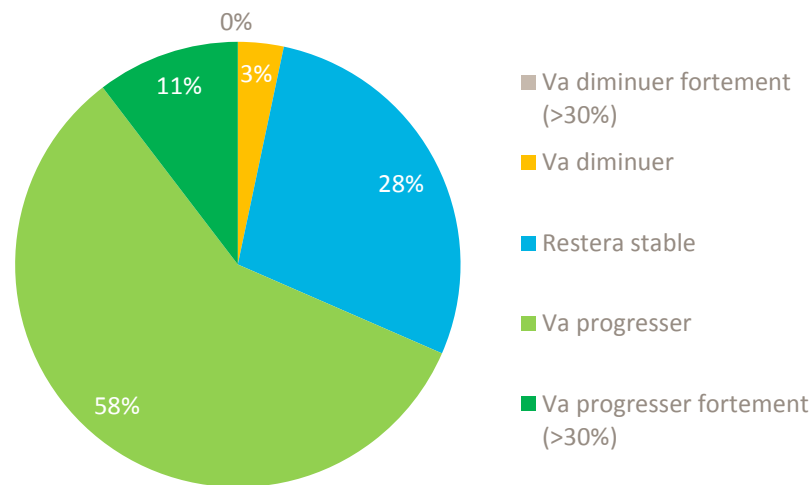
### Au niveau de l'évolution des budgets consacrés au numérique

- La progression de la part du numérique dans les budgets communication est en revanche forte depuis maintenant 5 ans.
- Le parallèle avec l'évolution du budget de communication global est d'ailleurs saisissant. **Seuls 27% des budgets globaux ont progressé entre 2008 et 2013 contre 64% pour la part du numérique dans ces mêmes budgets.**
- Et la tendance se poursuivra certainement, d'après les communicants interrogés (Cf. graphique en bas à droite).

Comment **a évolué** la part du numérique dans votre budget communication **depuis 5 ans** ?

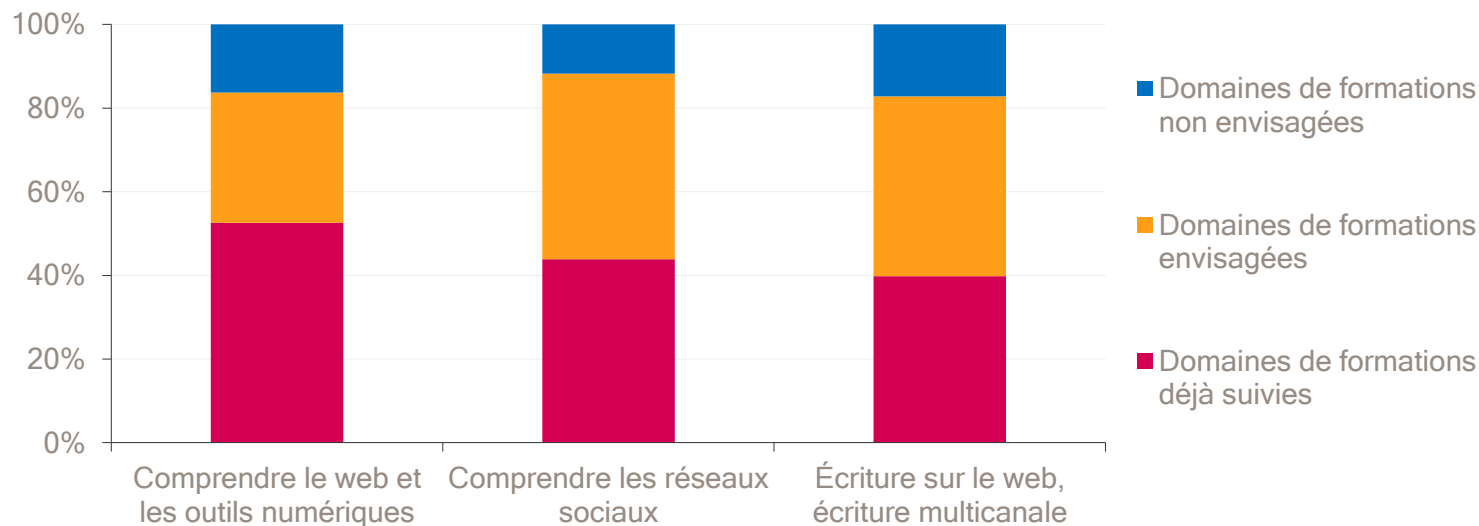


Comment **va évoluer** la part du numérique dans votre budget communication **dans 5 ans** ?



### *Au niveau de la professionnalisation des équipes*

- La professionnalisation des équipes est encore en cours puisqu'environ 40% des communicants déclarent être en attente de formations autour des réseaux sociaux ou de l'écriture web. L'heure de la maturité semble avoir sonné. Après avoir expérimenté, tâtonné, analysé les couacs, les communicants publics se mettent en situation de mieux maîtriser leur utilisation du numérique.





## En termes d'expérimentation

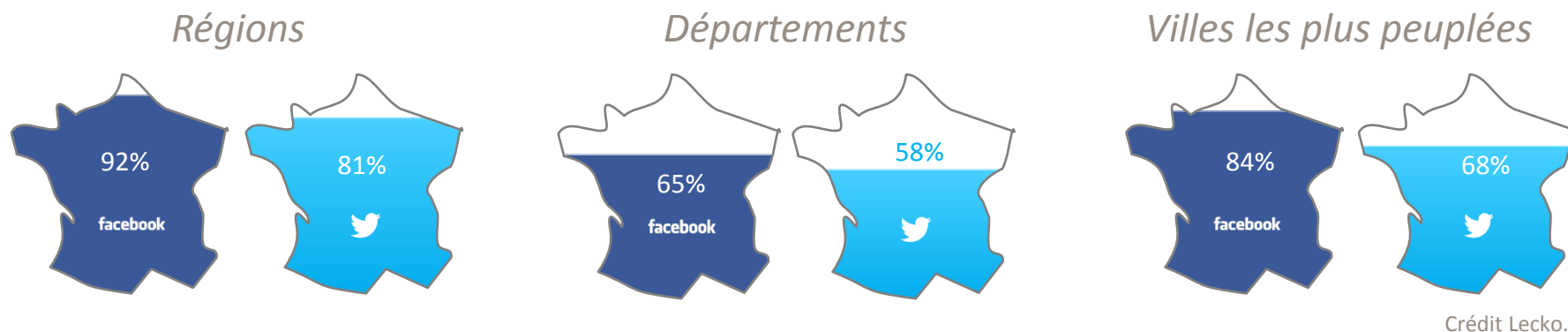
### *Au niveau des interactions avec d'autres partenaires*

- L'un des principaux enjeux du numérique pour un service de communication territoriale repose dans la capacité de ce dernier à **se mettre en réseau**. En interne, pour que la communication puisse s'appuyer rapidement sur un réseau d'experts dans les directions métiers, capables de lui apporter une réponse rapide à une sollicitation quelconque.
- Mais également en externe (avec les autres collectivités, les associations, les citoyens engagés dans la vie du territoire,...) pour être en mesure de **dynamiser sa communication**, pour apporter des contenus **au plus près des attentes** et pour **ne pas se substituer** à d'autres acteurs proposant déjà une offre de contenus / services similaire et déjà reconnue.

***47% des communicants se sont déjà appuyés sur le numérique pour co-produire des contenus avec d'autres acteurs du territoire, 30% allant même jusqu'à développer une ligne éditoriale complémentaire.***

### Focus sur les médias sociaux – terrain d'expérimentations

- Les collectivités territoriales sont désormais bien présentes sur les médias sociaux :



- Elles se sont structurées en se dotant de community managers (25% selon l'enquête Cap'Com – LECKO) et en se formant à l'utilisation des médias sociaux. Ce qui aboutit aujourd'hui à des collectivités vraiment actives sur ces espaces (42% des régions publient au moins 5 posts par semaine selon l'étude d'Adverbia datant d'août 2012).

### *Focus sur les médias sociaux – terrain d'expérimentations*

- Néanmoins, en se basant sur nos échanges continus avec les collectivités, beaucoup de choses restent à faire pour que les usages se professionnalisent :
  - Faire un bilan des expérimentations effectuées sur les médias sociaux
  - Ne pas se baser uniquement sur des indicateurs d'audience pour mieux piloter son activité
  - Sortir de la logique exclusivement centrée sur la publication de contenus pour mieux interagir avec les internautes
  - Mettre en place des dispositifs de veille pour écouter ce qui se dit sur sa collectivité
  - Se structurer en interne pour être en capacité de répondre rapidement aux sollicitations (disposer de relais dans les directions, partager les bonnes pratiques, être au clair sur les processus de validation, etc.)
- C'est en intégrant les médias sociaux dans leur stratégie de communication globale que les collectivités parviendront à répondre à la question du « Pourquoi j'utilise ces espaces ? ».



## Focus sur les médias sociaux – terrain d'expérimentations

### *LECKO a mis en place une grille de positionnement sur les médias sociaux*

*Cette grille, basée sur des objectifs indépendants des outils, permet aux collectivités de raccorder leur présence sur Facebook et Twitter à leur stratégie de communication plus globale.*

Six axes stratégiques ont été dégagés :

**Axe 1** Communiquer sur l'institution

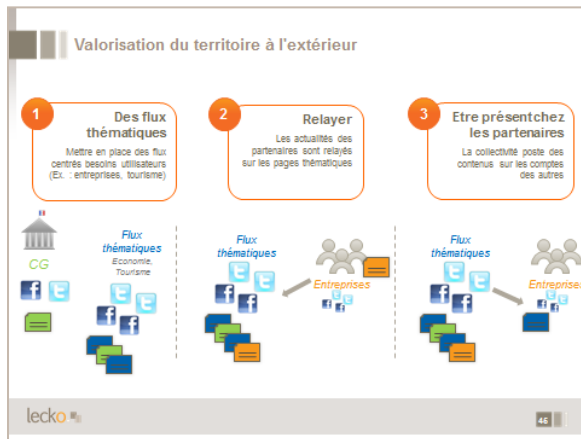
**Axe 2** Informer sur la vie du territoire

**Axe 3** Valoriser l'action politique

**Axe 4** Renforcer le dialogue citoyen

**Axe 5** Améliorer le service aux usagers

**Axe 6** Valoriser le territoire





## A RETENIR

- Les métiers se sont enrichis et diversifiés
- Les agents concernés par le numérique au sein du service communication sont de plus en plus nombreux
- Les pratiques se professionnalisent peu à peu, grâce aux diverses expérimentations effectuées et à une montée en compétence acquise en formations
- La vague du numérique est loin d'être retombée : la part du numérique dans les budgets de communication va augmenter, les formations se poursuivre, ...

# Sommaire.

## 1. Une période de contraintes et de défis pour les collectivités et leur Direction de la Communication

## 2. Le numérique comme levier d'efficacité

- Les communicants en sont conscients
- Les communicants se sont mis en situation
- L'alliance entre communication et numérique doit désormais se structurer

## 3. Conclusion et perspectives

# Le numérique comme levier d'efficacité

L'alliance entre communication et numérique doit désormais se structurer



cc-by 2.0 Horia Varlan

- Nous l'avons vu, les équipes de communication ont fait plus qu'essayer les plâtres au niveau de leur utilisation du numérique. Elles sont désormais en situation de faire fructifier les investissements et expériences mis en place.
- 3 éléments nous semblent primordiaux pour passer un nouveau cap et véritablement structurer cette alliance entre communication et numérique :
  - **Piste 1 - Relier numérique et objectifs stratégiques**
  - **Piste 2 - Diffuser la culture du numérique dans toute l'organisation**
  - **Piste 3 - Accepter que le Dircom change de rôle et de posture**

## Piste 1 - Relier numérique et objectifs stratégiques

### *En se posant la question du « pourquoi ? »*

- Certes, les collectivités territoriales utilisent de plus en plus le web et de nombreux médias sociaux pour diffuser leurs informations auprès de leurs cibles (**plus de 50% d'entre elles disposent du quatuor site Internet / page Facebook / compte Twitter et chaîne Youtube**). Il semble en revanche que sur ces derniers, nous n'en soyons encore assez souvent qu'au stade des expérimentations. Les collectivités se sont lancées car elles ont compris plusieurs choses : il est plus aisé de parler là où les gens sont qu'espérer qu'ils viennent à nous, les « coûts de présence » sont relativement faibles, l'investissement temps peut être limité si le niveau d'ambition dans l'interaction est faible.
- Désormais, il s'agit **d'inscrire ces médias sociaux et le numérique dans son ensemble dans une logique stratégique** et de se poser la question du « pourquoi ? » avant même d'investir de nouveaux champs, de nouveaux outils.

**41%**  
***C'est la part de  
collectivités n'ayant  
pas défini de  
stratégies numériques  
en 2013***

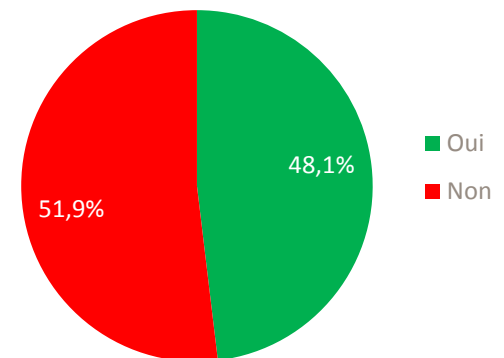


## Piste 1 - Relier numérique et objectifs stratégiques

### En analysant l'efficacité de vos dispositifs

- Particulièrement en phase d'expérimentations et de tâtonnements, il semble indispensable de mieux mesurer l'efficacité des actions entreprises. Or, la moitié des communicants interrogés dans notre enquête déclarent qu'ils ne l'ont pas fait.
- Autre élément, parmi ceux qui déclarent l'avoir fait, la grande majorité se concentre sur une **simple analyse d'audience** de leur site web (92%) et de leurs médias sociaux (42%).
- Le numérique ayant des impacts forts à tous les niveaux de l'organisation, il devient **important d'analyser plus qualitativement**, en dehors des indicateurs standard, la performance d'un dispositif : audit de positionnement pour vérifier la pertinence des supports, indicateurs d'efficacité auprès de vos cibles, analyse de l'interaction dans la relation, etc.

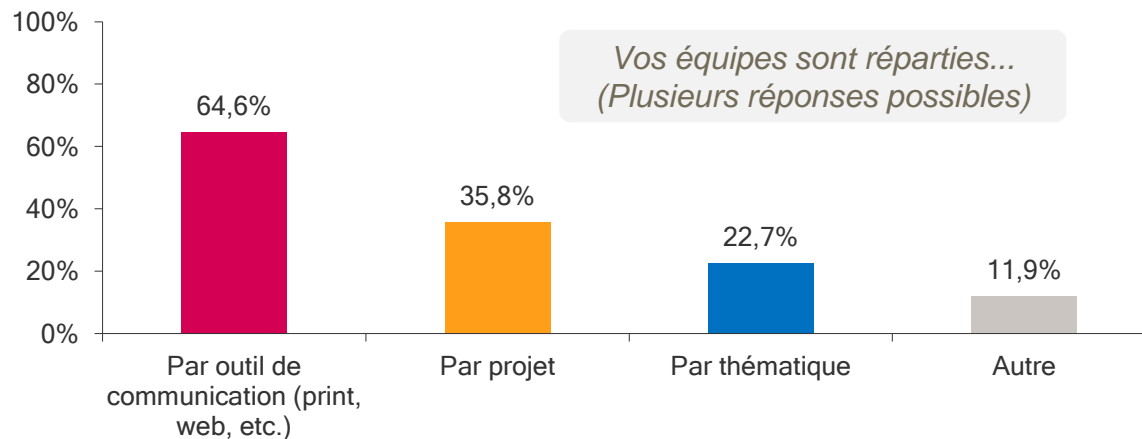
*Avez-vous évalué l'efficacité de votre présence numérique sur les 3 dernières années ?*



## Piste 2 - Diffuser la culture du numérique dans toute l'organisation

### Au sein des services communication dans un premier temps

- Les équipes de communication restent trop organisées par outil, empêchant ainsi une bonne transversalité du numérique au sein des projets. Les chargés de communication numérique, webmasters ou autres CM sont par conséquent souvent sollicités trop tardivement. Cette situation est d'autant plus vraie au sein de grands services de communication (plus de 5 personnes) puisque 79% de ces équipes sont alors organisées par outil.



- Nous sommes convaincus que, pour une grande collectivité, une organisation par sujets / projets sera plus efficiente de manière à traiter celui-ci sur tous les supports de façon très articulée.



**LEGALE Eric**

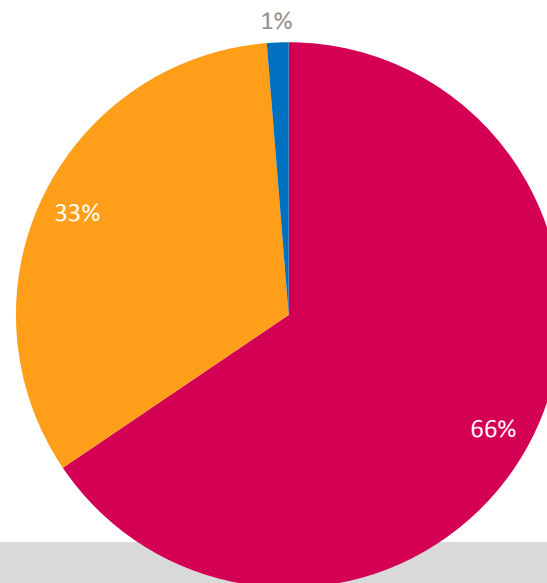
**Directeur Général d'Issy Média**

Issy Média est l'agence de communication  
de la ville d'Issy-les-Moulineaux.



*« Nous n'avons jamais eu de webmaster, ni de community manager. C'est un choix qui vise à diffuser le numérique dans l'esprit de chacun, au sein de la Communication mais également au sein de tous les services de la collectivité. Nous avons également un réseau de référents au sein des services pour relayer cette dynamique et la promouvoir. »*

*Au sein de votre service  
communication, pensez-vous que  
le numérique doit être porté par ?*



■ Chaque membre du service  
(culture numérique  
transversale)

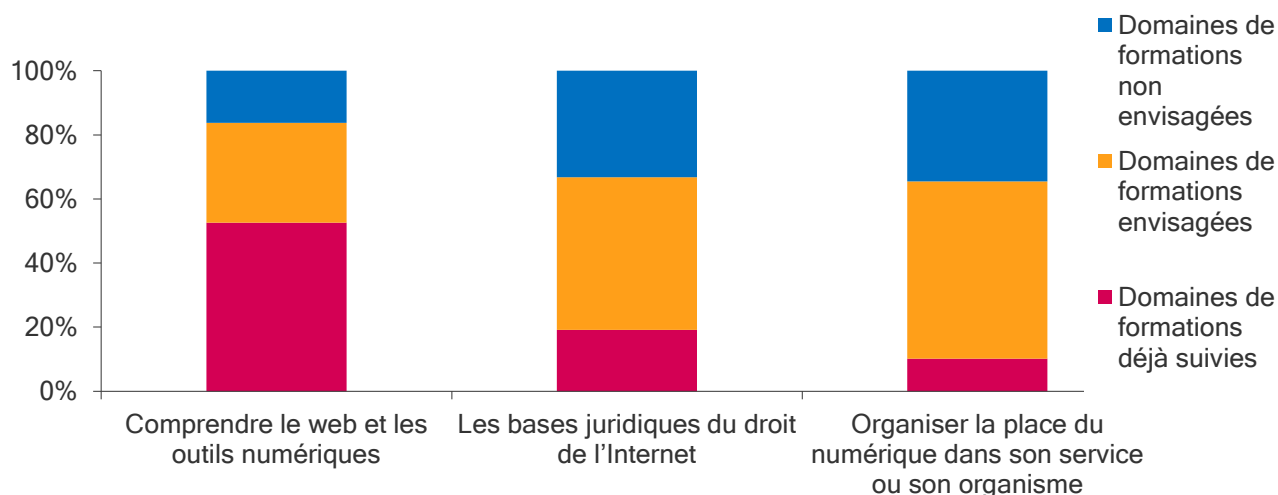
■ Une personne experte  
servant de référent

■ Cette connaissance doit être  
externalisée du service (DSI,  
prestataires, etc.)

## Piste 2 - Diffuser la culture du numérique dans toute l'organisation

### Au sein de toute l'organisation

- Le service communication doit **exercer toute son influence pour contribuer au développement d'une culture numérique au sein de sa collectivité**. En intervenant plus en amont des projets, en jouant un rôle central dans les projets numériques, en sensibilisant les décideurs et élus aux apports du numérique, il fait avancer les choses et libère les énergies en interne. A noter que ces énergies peuvent être valorisées via des actions de communication interne.



**55%**  
*Des communicants envisagent devoir se former à comment mieux organiser la place du numérique au sein de son service ou de sa collectivité*

## Piste 3 - En acceptant un changement de posture du Dircom

### *Focus sur les actions engendrées par le développement des médias sociaux*

- On a pour habitude de dire que le 2.0 modifie en profondeur les organisations. Il en modifie aussi le rôle et le positionnement de certains métiers qui doivent s'adapter pour que leur organisation suive la vague. Quelques exemples de ce qu'un responsable de communication publique doit faire de nouveau depuis à peine une dizaine d'années :
  - veiller sur des nouvelles pratiques de communication,
  - convaincre sa hiérarchie / sensibiliser sur les apports des médias sociaux,
  - mettre en dynamique son service,
  - écouter ce qui se dit sur sa collectivité,
  - reporter aux élus qui ne peuvent plus forcément faire face au nombre de supports,
  - repérer les influenceurs / tisser de nouvelles formes de relation,
  - accepter de se mettre en réseau,
  - relier continuellement on et off line,
  - contribuer à changer la culture en interne (*seuls 0,42% des agents de la FPT étaient présents sur Viadeo fin 2011 – Source [Gazette des Communes](#)*).



**HENRY Etienne**  
Community Manager  
Ville d'Angers



**On a pour habitude de dire que le 2.0 modifie en profondeur les organisations. En quoi la création de votre poste de community manager a-t-il impacté les services internes de la ville ?**

*La présence d'un Community manager au sein d'une collectivité permet pour les différents acteurs (services) d'appréhender différemment ce que sont les réseaux sociaux. Très rapidement, une demande de formation et d'accompagnement sur les réseaux sociaux a été exprimée dans les services de la ville d'Angers suite à l'arrivée du CM. (...) Le community manager met un « coup de projecteur » sur les différents services en combinant médiation et concertation.*

**Quels sont les enjeux apportés par les médias sociaux auxquels vous devrez faire face demain en interne avec vos collègues ?**

*(...) Pour notre ville chacun des agents est un « avocat » quant à la mise en place d'actions. Si en interne nous facilitons les usages et appuyons la démarche 2.0., il est important de ne pas multiplier (dans un premier temps) les points d'entrée officiels, sous peine de perdre de l'information en ligne et de pousser à l'individualisation des services, face à des enjeux communs. (...)*

## Piste 3 - En acceptant un changement de posture du Dircom

### *En interne*

- Au-delà de ces nouveaux rôles, c'est même un **changement de posture** qui doit à s'opérer à nos yeux.
- En interne, pour faire face aux enjeux et aux logiques du numérique (instantanéité, réactivité, transparence) le Dircom public doit réellement évoluer pour :
  - **Fixer le cadre** à ses collaborateurs tout en leur laissant des marges de manœuvre beaucoup plus importantes qu'auparavant
  - **Sortir de la logique des multiples validations** en responsabilisant les gens sur ce qu'ils peuvent faire ou non, accepter de déléguer de manière plus intensive, etc.
  - Ne plus être vu comme uniquement une « ressource » au service de la valorisation des politiques et des projets mais davantage comme un « **éclaireur** » pour les directions, en prenant soin d'être à leur écoute pour bien comprendre leurs contraintes organisationnelles et ainsi les intégrer

## Piste 3 - En acceptant un changement de posture du Dircom

### En externe

- En externe, le changement de posture peut également être très important, le Dircom doit pouvoir :
  - **Accepter la perte de contrôle de son information**, accepter de ne pas être exhaustif si d'autres acteurs du territoire sont en situation de mieux informer les habitants sur un sujet donné
  - **Accepter la critique**
  - **S'exposer** et gérer son identité numérique, notamment en jonglant entre sa casquette de Dircom et ses convictions personnelles
  - **Devenir un acteur central du territoire**, mais davantage en tant qu'animateur, de hub, plutôt qu'en tant que « diffuseur référent » d'une information
  - Contribuer à faire fructifier le « **capital social des territoires** »



*Pour aller plus loin, lire ce billet  
de Marc Thébault*

Directeur de la Communication -  
Communauté d'agglomération Caen la mer





## A RETENIR

- Le numérique doit davantage être pris en amont des réflexions et le communicant doit y contribuer
- Les expérimentations effectuées doivent être finement analysées pour désormais entrer dans une vraie phase de maturité dans les usages
- Les équipes de communication doivent poursuivre leur restructuration pour que le numérique soit l'affaire de tous
- Le communicant public, et le Dircom en premier lieu, doivent accepter un changement de posture en interne et en externe

# Sommaire.

1. Une période de contraintes et de défis pour les collectivités et leur Direction de la Communication
2. **Le numérique comme levier d'efficacité**
  - Les communicants en sont conscients
  - Les communicants se sont mis en situation
  - L'alliance entre communication et numérique doit désormais se structurer
3. **Conclusion et perspectives**

# Une évolution de la communication publique qui dépasse son propre périmètre

- Pour que la communication publique continue sa mue lui permettant de tirer tout profit du numérique, nous avons vu que les métiers devaient continuer à évoluer, que les pratiques de travail devaient être rechallengeées, que le numérique devait infuser toute la collectivité, etc.



- Si certaines évolutions sont inhérentes au métier même des communicants, il est clair que d'autres le dépassent et interrogent toute la collectivité. Arrêtons-nous sur 3 problématiques qui, à nos yeux, sont un pré-requis au fait que communication et numérique structurent véritablement leur alliance :
  1. **Un service communication plus en réseau**
  2. **L'évolution (réelle) des pratiques de travail**
  3. **Le renouveau du management public**



### Une mise en réseau à tous les étages

- Le service communication doit être de plus en plus réactif avec le numérique. Dans le même temps, une réponse adéquate et argumentée est exigée de la part des usagers qui s'inscrivent de plus en plus dans une logique de « consommateur de service public ».
- Pour répondre à cette double contrainte, **le service communication doit être capable de se mettre en réseau**, d'être en contact régulier avec des relais au sein des métiers ; ce qui signifie que **les métiers doivent également se mettre au service de la communication** dans des cas spécifiques. Cette mise en réseau peut être outillée, mais le plus complexe réside certainement dans les **modalités et les promesses** (Quelles interactions avec les services ? Quel « transfert de responsabilité » ? Quel niveau d'engagement afficher vis-à-vis des citoyens en termes de réactivité ?)



Julien Pecqueur

En déposant ma fille ce matin au centre de loisirs à l'école Vernaudon, j'ai été saisi par une forte odeur de peinture. Il y avait deux peintres en train de repeindre au milieu d'une cinquantaine d'enfant. J'ai demandé au directeur du centre, si cela était "normal". Il m'a dit qu'il n'avait pas eu son mot à dire et qu'il faisait son possible pour éviter aux enfants d'être incommodé. Si les enfants reviennent ce soir avec des maux de têtes et des maquillages verts, il ne faudra pas s'étonner. LAMENTABLE !

J'aime · Commenter · 15 mars, 10:21



2 personnes aiment ça.



**Vincennes, ma ville ;-)** Bonjour, comme vous le comprendrez certainement, les travaux se déroulent en général en période de vacances scolaires, lorsque le nombre d'enfants accueillis est moins important. Soyez néanmoins assuré que toutes les mesures ont été prises afin de rédu... Voir plus  
19 mars, 10:49 · J'aime · 1

*Il existe encore un réel décalage entre la cible et la réalité,  
une ambivalence dans la perception du numérique par les agents*

- De nos nombreuses expériences auprès des collectivités, nous pouvons clairement dire que **la perception du numérique par les agents reste encore aujourd'hui très hétérogène et que de nombreuses ambivalences perdurent** :
  - D'un côté un sentiment d'autonomie, de l'autre une perception de pression voire de « flicage » engendrée par les outils
  - D'un côté une attente d'autres façons de travailler (Ex. : mobilité, télétravail), de l'autre la crainte que le travail empiète sur la sphère personnelle
  - D'un côté une transversalité qui semble fonctionner (Ex. : décentralisation de la publication, management par projet), de l'autre des pratiques qui n'évoluent guère (Ex. : serveurs de fichiers cloisonnés, e-mail toujours prédominants dans les échanges)
  - D'un côté une volonté de tendre vers des usages naturellement acceptés en externe, de l'autre la dimension « sociale » de la collaboration interne qui reste balbutiante (Ex. : débats ouverts entre collègues, annuaire enrichi, recherche de compétences et d'expériences)
- Pour donner du sens au changement de pratiques de travail, c'est donc toute la collectivité qui doit s'impliquer, et notamment les Ressources Humaines.

### *Des pratiques de management qui doivent davantage coller aux enjeux générés par le numérique*

- Pour que les services de communication puissent pleinement faire bénéficier à leur organisation des atouts du numérique, et pour répondre aux contraintes et enjeux identifiés dans la première partie de cette enquête, **c'est enfin tout le management public qui doit évoluer** et mettre en condition la collectivité.
- Pour LECKO, les priorités se situent à plusieurs niveaux :
  - **Développer un management par le sens** plus que par la directive
  - Faire passer le mot « responsable » d'une connotation négative (« tu es responsable, c'est-à-dire coupable ») à une connotation positive de « mise en pouvoir » (**empowerment**)
  - **Consacrer ses efforts sur l'efficacité** (vérifier si l'on a bien atteint ses objectifs et pourquoi) plutôt que sur l'efficience (ration moyens utilisés / résultats atteints)
  - **Valoriser la prise de risque et le travail en équipe**

# Pour aller plus loin.

- Cette étude est la première partie d'une réflexion à plus long terme que nous engageons :



- A titre d'exemple, nous aborderons en 2014 :
  - Le réseau social interne, un complément à vos réseaux sociaux externes ?
  - Quelles problématiques organisationnelles dans la mise en place de services en ligne ?
  - Les médias sociaux, le système D d'une présence numérique à bas coûts ?
  - Etc.

# Remerciements.

- Nous souhaitons remercier l'ensemble des répondants à l'enquête Cap'Com – Lecko.
- Merci également aux communicants publics suivants pour leur disponibilité et leur retour d'expérience lors de notre entretien en groupe du 21/10/2013 : Samia AIT-HAMOUDA (Colombes), Marc CERVENNANSKY (Communauté Urbaine de Bordeaux), Stéphanie GAUTHIER (Communauté d'agglomération Evry Centre Essonne), Eric LEGALE (Issy-les-Moulineaux), Flora QUEIROZ (Saint-Germain-en-Laye), Benjamin TEITGEN (Besançon).
- Merci aux communicants publics nous ayant autorisés à utiliser leur verbatim pour cette étude : Bertrand BELLANGER (Communauté d'Agglomération Amiens Métropole), Etienne HENRY (Angers), Eric LEGALE (Issy-les-Moulineaux), Carole VIDAL (Conseil général de la Meuse).
- Enfin merci à Cap'Com pour nous appuyer dans la réalisation de cette étude, de la construction de l'enquête jusqu'à la promotion des analyses.



# Les auteurs.



**Nicolas GOIN**, *Directeur de l'étude – Consultant Directeur Web Public LECKO*  
[ngoin@lecko.fr](mailto:ngoin@lecko.fr)  [@nicolasgoin](https://twitter.com/nicolasgoin)  
06 45 45 10 75



**Franck LENOIR**, *Consultant LECKO*  
[flenoir@lecko.fr](mailto:flenoir@lecko.fr)  [@franck lenoir](https://twitter.com/franck_lenoir)  
06 64 11 08 64



**Clément FARRUGIA**, *Consultant LECKO*  
[cfarrugia@lecko.fr](mailto:cfarrugia@lecko.fr)  [@c farrugia](https://twitter.com/c_farrugia)  
06 72 68 82 35