

# l'impact du numérique

sur les services communication  
des collectivités locales

# l'impact du numérique

## sur les services communication des collectivités locales

### 1 | Les communicants mesurent les potentiels du numérique

Les communicants publics ont 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 rapidement évolué ces dernières années. Le potentiel du numérique comme facilitateur du travail s'exprime ainsi à plusieurs niveaux.

#### L'information sur les services est facilitée

Le numérique (sites web, sites mobiles, médias sociaux, etc.) contribue grandement à faciliter le travail des communicants publics. Tous considèrent les outils numériques comme pertinents pour diffuser de l'information sur les services et informer sur les projets, preuve que le numérique apparaît véritablement comme un vecteur de communication efficace et valorise l'offre de la collectivité. Les nouveaux formats de vulgarisation et viraux se développent, comme en témoigne le recours aux infographies et datavisualisations dans les collectivités les plus innovantes.

#### Une meilleure information des habitants

Le numérique a-t-il facilité l'information des habitants...



#### La mise en mouvement du territoire prend une nouvelle dimension

Bénéficiant d'un média plus dynamique et animé, les communicants sont conscients que le web leur permet de mieux promouvoir leur territoire, notamment via une batterie de médias sociaux (Flickr, Pinterest, Youtube, etc.). 80% d'entre eux reconnaissent que le numérique offre de nombreux outils permettant l'animation d'un territoire. Un chiffre qui semble très positif au regard des expérimentations actuelles (réseaux sociaux territoriaux, plateformes participatives, etc.) car l'interactivité qui se crée sur certains médias sociaux contribue dans l'esprit de nombreux communicants à renforcer l'animation du territoire.

#### Promouvoir mais aussi animer le territoire

Le numérique a-t-il facilité...



#### Les relations avec les habitants gagnent en proximité

Force est de constater que la crainte de déshumanisation du service public est peut-être en train de s'estomper : 74% des répondants considèrent que le numérique leur permet d'être plus à l'écoute de leur cible et 92% estiment qu'il a facilité la relation avec les habitants. Ces chiffres montrent clairement que les communicants gagnent en proximité avec les citoyens grâce aux dispositifs numériques mis en place. La facilité d'utilisation et les coûts réduits de différents outils 2.0 permettent en effet aux communicants d'être davantage en situation d'échange.

Reste désormais à savoir utiliser les informations recueillies à bon escient, car le numérique, en transformant la communication, change la relation entre l'institution et l'habitant. De nouvelles aspirations citoyennes apparaissent qu'il faut prendre en compte.

#### De nouvelles relations avec les habitants

Considérez-vous que le numérique a facilité...



La première tient à l'attente de disponibilité du citoyen dans son contact avec l'institution. Pour un gain de temps et une certaine souplesse, les habitants souhaitent souvent une interaction multicanale et une disponibilité horaire plus étendue.

La seconde raison tient à une exigence envers le travail de l'exécutif et de l'administratif. C'est ainsi que la transparence des actions de l'exécutif, au cœur de certaines données ouvertes, constitue un des enjeux pour améliorer la relation citoyens-élu. Au niveau des agents des collectivités, les échanges et les vitrines offertes à leur travail augmentent. Les outils pour remonter des dysfonctionnements constatés sur la voie publique en constituent l'exemple le plus frappant.

La troisième raison tient aux modalités de la consommation des informations. Par exemple aujourd'hui, toutes les études indiquent que la proportion et le temps des Français à consommer des informations en situation de mobilité est en augmentation. Cet usage impose le développement d'outils spécifiques comme les applications pour smartphones.

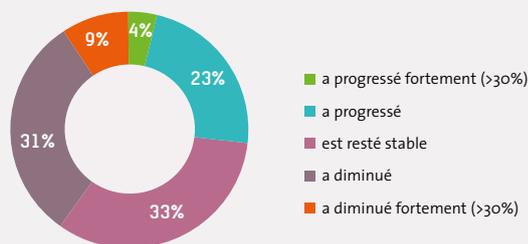
## Les budgets communication sont peu imputés

Le numérique se déploie dans une période où les restrictions budgétaires pèsent lourdement sur les collectivités locales et particulièrement sur leurs budgets communication. Au cours des 5 dernières années, 40% des budgets communication ont diminué, dont 9% de près d'un tiers. Les communicants publics sont donc dans la nécessité de faire aussi bien, voire mieux, mais avec moins de moyens. C'est dans ce contexte que les communicants voient dans le numérique l'outil leur permettant de pallier l'insuffisance des moyens. Ceci explique que la part du numérique dans les budgets communication est en forte progression depuis 5 ans. 64% des budgets communication ont vu la part du numérique progresser depuis 2008. Et la tendance se poursuivra certainement, d'après les communicants interrogés. Pour 69% d'entre eux, les dépenses consacrées au numérique prendront une part croissante dans leur budget communication dans les prochaines années.

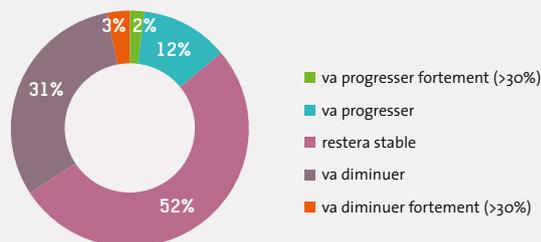
Toutefois la part du numérique reste encore faible : 89% des communicants publics estiment que le numérique représente moins d'un quart des dépenses de communication de leur collectivité.

### Le numérique, une part croissante du budget

Comment a évolué votre budget communication sur les cinq dernières années ?



Comment a évolué la part de votre budget consacré au numérique sur les cinq dernières années ?

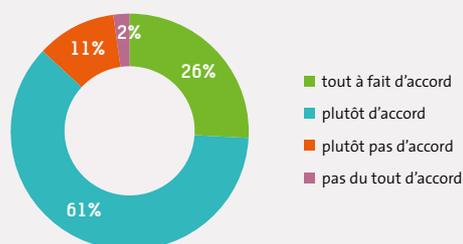


## L'innovation et l'efficacité du travail du communicant sont confortées

L'enquête a également permis d'aborder la question de l'innovation. La moitié des répondants considèrent que le numérique permet d'être plus efficace dans son travail et 87% estiment qu'il favorise l'émergence de nouvelles idées en interne. Devant la nécessité de faire face aux changements, 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 performant. L'innovation au contact du citoyen peut aussi révéler son potentiel. Pour autant, rares sont encore les collectivités qui associent les habitants à la réalisation de leurs outils numériques. Les approches "user-centric", où l'utilisateur est placé au centre de la conception, restent exceptionnelles.

### Une contribution à la créativité

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

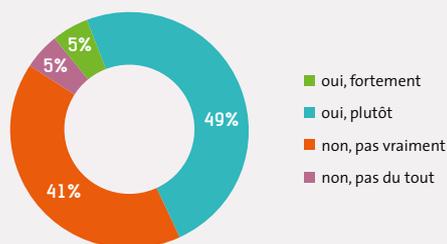


## Les logiques de collaboration et de mutualisation émergent plus rapidement

Le numérique semble aussi favoriser les démarches de partenariat. Pour 54% des répondants, le numérique a facilité le rapprochement de la collectivité avec les autres institutions. Pour 67%, les échanges ont été plus rapides, pour 54% les échanges sont plus efficaces, pour 42% l'échange de bonnes pratiques est devenu plus aisé. 47% des communicants publics se sont déjà appuyés sur le numérique pour co-produire des contenus avec d'autres acteurs du territoire. Aux yeux des communicants, le numérique peut notamment porter des synergies entre différents niveaux de collectivités. Les exemples de projets cités portent principalement sur la mise en commun d'informations thématiques, notamment dans l'offre touristique, l'ouverture des données publiques, la gestion de crise, ou sur les échanges professionnels par exemple au sein d'un réseau des community managers d'un territoire.

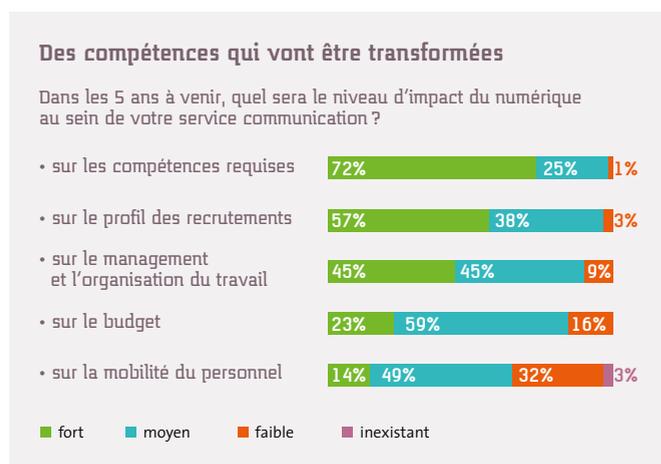
### Des institutions qui travaillent mieux ensemble

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



## 2 | Les communicants intègrent le numérique dans leur organisation

Dans le futur, les directeurs et responsables de communication des collectivités publiques estiment que le numérique sera à la source de nombreux changements dans leur métier. 72% d'entre eux jugent que dans les 5 ans à venir, l'impact du numérique sera fort sur les compétences des communicants. Et 91% des répondants sont convaincus que le management et l'organisation du travail se verront profondément transformés.



### Des compétences qui évoluent et des métiers qui se renouvellent

L'enquête permet de mieux qualifier les bouleversements attendus. 38% des communicants interrogés estiment qu'il y a encore cinq ans la part des agents concernés par le numérique au sein de leur service communication ne dépassait pas 1/10. Aujourd'hui, 75% reconnaissent que la part du numérique est supérieure: 13% déclarent que plus de la moitié des effectifs de leurs services sont concernés par le numérique et ils sont 31% à considérer que dans cinq ans le numérique concernera la plus grande part de leur équipe. Parce que le numérique permet de s'affranchir des limites de temps et d'espace, il offre aux communicants publics une plus grande réactivité. 94% des répondants considèrent que le numérique oblige chacun à plus de réactivité.

Autre conséquence, 78% des communicants territoriaux estiment que le numérique les pousse à réaliser une veille thématique plus importante. Ils peuvent alors prendre plus de recul sur leur métier, sur leurs pratiques et sur les opportunités de communiquer différemment. La dimension innovante du digital, combinée au caractère mouvant et créatif de la communication publique transforme le métier.

### Des changements dans l'organisation interne des services communication

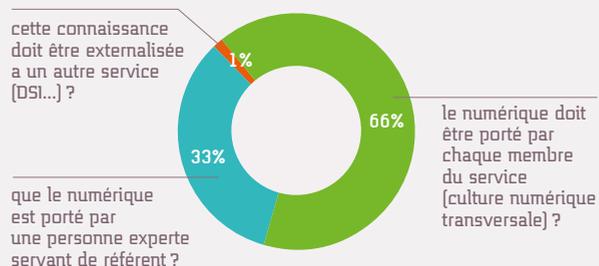
La diffusion du numérique doit trouver sa place au sein des équipes de communication. Ces dernières restent trop souvent organisées par outil, créant alors des silos de compétences bloquant une infusion globale du numérique au sein des projets et limitant leur visibilité.

64% des équipes de communication publique sont organisées par outil (print, web, événements, etc.). Un chiffre qui est encore plus important - 79% - au sein des services de plus de 5 personnes. En revanche, les équipes ne sont que 35% à s'organiser par projet et 22% par thématique. Les autres modes d'organisation (11%) viennent souvent répondre à une problématique de petites équipes.

Face à cette organisation, deux tiers des directeurs de communication estiment que le numérique doit être mieux porté par chacun des membres de leur service, signe que le numérique risque de devenir encore plus transversal dans les années à venir.

### Une organisation par projet avec une culture numérique partagée

Au sein de votre service communication, pensez-vous que...



### Le numérique impose un effort de formation

La réalité du quotidien ne permet pas forcément d'intégrer cette compétence numérique au sein de toute l'équipe. En outre, l'intérêt porté au sujet est très hétérogène selon les services de communication. Certains responsables s'appuient alors sur les jeunes entrants comme catalyseurs. Mais leur appétence pour le sujet n'en fait pas pour autant des experts. La bonne intelligence de l'encadrant est donc d'exploiter au mieux les talents de ses équipes, de faire jouer les synergies et d'instaurer une dynamique collective.

Compte tenu de la nature des formations les plus suivies ces dernières années (comprendre le web et les outils numériques: 52%, comprendre les réseaux sociaux: 43%, écrire sur le web: 39%), le communicant public semble désormais moins concentré sur la maîtrise des outils qui se sont considérablement simplifiés, voire banalisés, que sur la stratégie.

Pour trouver une place cohérente et pertinente au numérique au sein de l'organisation, les communicants publics sont 55% à envisager de former leurs agents non plus sur l'outil et son usage mais sur sa place au sein du service communication. Signe qu'un niveau d'aptitude plus fort s'est installé, suite à un développement progressif des compétences.

### Des formations plus stratégiques

Dans quels domaines des personnes de votre équipe se sont-elles formées au numérique ces dernières années ? Et dans quels domaines pensez-vous qu'elles devront continuer à se former dans les prochaines années ?



### 3 | Les communicants aspirent à se placer au centre de la stratégie numérique

Les équipes communication sont conscientes de la valeur ajoutée du numérique et se sont mises en situation. La majorité d'entre elles a rencontré un certain nombre de difficultés dans leurs expérimentations. Mais elles sont désormais en situation de faire fructifier les investissements et les expériences mises en place. Pour passer ce nouveau cap et véritablement structurer l'alliance entre communication et numérique, trois éléments semblent primordiaux.

#### Définir des objectifs stratégiques et évaluer les dispositifs

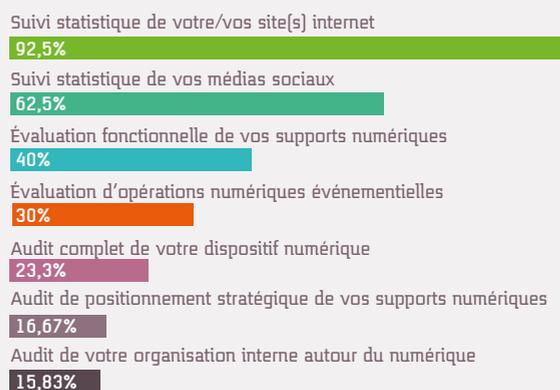
Plus de 50% des collectivités territoriales disposent du quatuor « site Internet / page Facebook / compte Twitter et chaîne Youtube ». Sur les réseaux sociaux proprement dits, les collectivités se sont lancées car elles ont rapidement compris qu'il est plus aisé d'être présent là où sont les internautes que d'espérer qu'ils viennent à elles. De plus, l'investissement temps et budgétaire leur a semblé limité compte tenu d'un niveau d'ambition dans l'interaction assez faible au départ. Il semble toutefois que cet engouement ne soit pas vraiment entré dans une réflexion stratégique mais fasse suite surtout à des expérimentations.

41% des collectivités n'ont pas défini de stratégie propre au digital et/ou au numérique. Désormais, il s'agit d'inscrire ces médias sociaux et le numérique dans une logique stratégique en se posant la question du "pourquoi?". Une réflexion qui s'impose avant même d'investir de nouveaux champs ou de nouveaux outils.

Cette stratégie, qui reste souvent à construire, devrait reposer sur une nécessaire mesure de l'efficacité des outils utilisés. Une évaluation d'autant plus importante que l'époque est encore marquée par des phases d'expérimentations et de tâtonnements. Or la moitié des communicants interrogés déclarent qu'ils n'ont pas mesuré l'efficacité de leurs outils numériques dans les 3 dernières années. Parmi ceux qui déclarent d'avoir fait, la grande majorité se concentre sur une simple analyse d'audience de leur site web (92%) et de leurs médias sociaux (42%). La difficulté est de passer à des évaluations plus structurantes. Aujourd'hui, l'outil numérique peut laisser penser que l'évaluation en est simplifiée. Mais les évaluations ne peuvent porter que sur des mesures d'audience. Le numérique ayant des impacts forts à tous les niveaux de l'organisation, il devient important d'analyser plus qualitativement la performance des dispositifs.

#### Une évaluation encore faible

Quels types d'évaluations avez-vous réalisées lors des 3 dernières années ? (plusieurs réponses possibles)



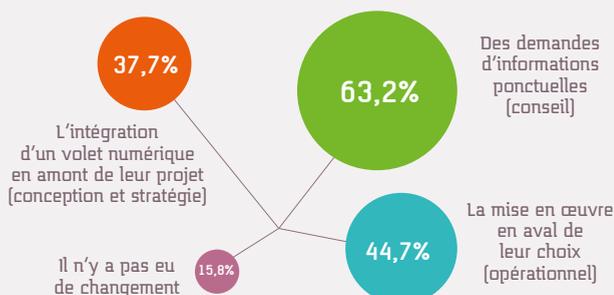
### Diffuser la culture du numérique dans toute l'organisation

Le numérique met sur la table des sujets que le communicant ne peut pas mener seul: l'e-administration, l'ouverture des données publiques, la relation aux habitants etc. Il doit trouver une coordination souple mais dynamique avec les autres directions : DSI, RH, Direction générale... pour mener à bien ses projets innovants. Pour cela, il doit porter la diffusion du numérique au sein de l'ensemble de sa collectivité. Ainsi l'influence du service communication contribuerait au développement généralisé d'une culture numérique.

Le positionnement du community manager illustre bien ce rôle. Sa relation directe avec l'utilisateur a fait qu'il est identifié en interne afin d'apporter l'information la plus pertinente en externe. Il est également apte à donner un retour aux agents sur leurs projets. De manière plus globale, le service communication, en intervenant plus en amont des projets, en jouant un rôle central dans les projets numériques, et en sensibilisant les décideurs et élus aux apports du numérique, fera avancer les projets et contribuera à libérer les énergies internes.

#### La communication davantage sollicitée

Avec le numérique, les autres services de votre organisation vous sollicitent dorénavant plus fréquemment pour ? (plusieurs réponses possibles)



### Anticiper la transformation de la posture du directeur de communication

Le 2.0 modifie le rôle et le positionnement de certains métiers qui doivent s'adapter et adopter leur organisation. C'est le cas du directeur ou du responsable communication qui est à l'aube d'un changement de posture.

En interne, pour faire face aux enjeux et aux logiques du numérique (instantanéité, réactivité, transparence), le communicant public doit disposer de marges de manœuvre plus importantes. Il doit être en situation de sortir de la logique des multiples validations en responsabilisant les agents sur ce qu'ils peuvent faire ou non. Il doit aussi être positionné comme un "éclaircir" pour les autres directions et pas uniquement comme une "ressource". Aujourd'hui encore, trop peu des responsables communication se considèrent sollicités suffisamment en amont des projets.

En externe, le communicant public doit être placé comme un acteur central, capable de faire fructifier le maillage relationnel qui existe sur le territoire, sans que lui soit reproché que l'information publique ne soit plus exhaustive face à d'autres acteurs du territoire. Il faut que lui soient reconnues son exposition particulière et la gestion singulière de son identité numérique, notamment en jonglant entre sa casquette de communicant de l'institution et sa visibilité personnelle.

# L'impact du numérique

## sur les services communication des collectivités locales

L'outil numérique se développe dans les collectivités territoriales mais il conduit à une multitude de changements. Alors que la plupart des enquêtes s'intéressent à l'utilisation des outils du numérique, cette étude Cap'Com - Lecko analyse les impacts du numérique sur les services communication des collectivités. Elle apporte donc un éclairage sur l'évolution du métier des communicants publics et sur les changements dans l'organisation des collectivités qui s'imposent pour rester à la pointe de la technologie numérique, anticiper les compétences de demain, concevoir des services plus efficaces et construire de nouvelles relations avec les citoyens.

Aujourd'hui, les responsables communication mesurent relativement bien tous les potentiels du numérique. L'outil, selon eux, contribue à une meilleure relation avec les habitants et facilite la promotion et l'animation du territoire. Ils voient aussi que le numérique peut permettre de développer leurs missions dans cette période de crise économique et sociale leur impose davantage d'interventions alors même qu'ils sont contraints par des restrictions budgétaires.

Les communicants territoriaux ont conscience des nombreux changements qui s'annoncent dans l'organisation de leur service et dans les compétences de leur équipe. Il mesure l'effort de management et de formation qui s'annonce. Et au delà, ils entrevoient aussi la modification des relations que la fonction communication doit tisser avec l'ensemble de la collectivité.

Avec l'impact du numérique sur la communication des collectivités locales se dessine le métier de demain du communicant territorial. Au sein de sa collectivité comme de son territoire, le communicant public est appelé à devenir l'acteur central d'une nouvelle relation informationnelle.

### Méthodologie et auteurs

Réalisée fin 2013, l'étude sur l'impact du numérique dans les services de communication des collectivités locales a été conduite par Cap'Com, le réseau de la communication publique et territoriale, et le cabinet de conseil et d'assistance Lecko, pour son expertise sur les sujets organisationnels et numériques. Les résultats de l'enquête ont été rendus publics lors du Forum de La

Rochelle le 11 décembre 2013. L'enquête, auto-administrée par Internet, a été lancée auprès de 2 000 communicants de grandes collectivités publiques. Le questionnaire a été mis en ligne du 1<sup>er</sup> au 25 octobre 2013. 333 communicants ont répondu à l'ensemble du questionnaire. L'étude a été pilotée par Bernard Deljarrie (Cap'Com) et Clément Farrugia (Lecko). Elle a été complétée

par des entretiens avec Bertrand Bel, Étienne Henry, Carole Vidal et par une réunion de groupe, le 21 octobre 2013, avec Samia Ait-Hamouda, Marc Cervennansky, Stéphanie Gauthier, Éric Legale, Flora Queiroz, Benjamin Teitgen. L'étude a aussi été enrichie lors d'un débat avec Nicolas Goin (Lecko) dans le cadre du Forum de la communication publique de décembre 2013 à La Rochelle.



Cap'Com, fédère, anime et représente le réseau des vingt cinq mille professionnels de la communication publique et territoriale. Avec la conviction que la communication est essentielle de la conduite des politiques publiques, l'association contribue, depuis 1988, à la reconnaissance et à l'étude de la communication publique et accompagne les évolutions de la profession.

[cap-com.org](http://cap-com.org)



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

[lecko.fr](http://lecko.fr)

#### Cap'Com

3 cours Albert Thomas  
69003 Lyon

TEL 04 72 65 64 99

FAX 04 72 65 66 80

EMAIL [contact@cap-com.org](mailto:contact@cap-com.org)

le réseau de la communication publique et territoriale

ANIMER • PARTAGER • ACCOMPAGNER • VALORISER