

## TECHNICIEN PRINCIPAL TERRITORIAL DE 2<sup>ème</sup> CLASSE

### Examen professionnel de promotion interne Examen professionnel d'avancement de grade

SESSION 2015

#### ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS

ÉPREUVE ÉCRITE :

Rédaction d'un rapport technique portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt. Ce rapport est assorti de propositions opérationnelles.

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

**SPÉCIALITÉ : Ingénierie, Informatique et Systèmes d'Information**

#### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- ♦ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- ♦ Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 30 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Vous êtes technicien principal territorial de 2<sup>ème</sup> classe nommé responsable du service informatique de la commune de TECHNIVILLE. La première mission qui vous est confiée est de mener une réflexion sur la connexion de la ville aux réseaux sociaux.

Dans un premier temps, le Directeur Général des Services vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport technique sur les réseaux sociaux et les collectivités locales.

**10 points**

Dans un deuxième temps, le Directeur Général des Services vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles pour décrire les « missions » ou « tâches » d'un animateur de communautés numériques (Community Manager).

**10 points**

*Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.*

#### **Liste des documents :**

- Document 1 :** « Restons connectés ! » - *www.cannes.com* – consulté en septembre 2014 - 2 pages
- Document 2 :** « Synthèse : « Réseaux sociaux et Collectivités Locales » » (extraits) - *INET* - 26 septembre 2012 - 15 pages
- Document 3 :** « Facebook, Twitter : nos élus locaux tardent à se mettre à la page » - Julien Champclos - *La tribune républicaine* - 19 décembre 2013 - 2 pages
- Document 4 :** « Réseaux sociaux : les 10 freins à lever chez les collectivités » - Virginie Fauvel et Sophie Maréchal - *www.lagazette.fr* - 19 octobre 2011 - 3 pages
- Document 5 :** « Se lancer sur les réseaux sociaux : « la stratégie » de Franck Confino » (extrait) – Virginie Fauvel - *www.lagazette.fr* - 17 octobre 2011 - 2 pages
- Document 6 :** « Le choc du numérique sur la gouvernance, les enjeux et les stratégies de communication des collectivités locales » - Franck Confino – *Actualité Juridique Collectivités territoriales* – Décembre 2014 - 4 pages

#### **Documents reproduits avec l'autorisation du CFC**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

## Restons connectés !

Pour recevoir les informations de votre ville comme vous le souhaitez, abonnez-vous à nos lettres et messages électroniques ou bien connectez-vous aux réseaux sociaux : Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Vine et les flux RSS.



L'information en temps réel ! [Rejoignez nous sur Twitter @VilleCannes](#) et suivez l'actualité cannoise 7/7. Poser vos questions, réagissez et informez-nous sur ce qui se passe dans la ville.

Les hashtags ajoutent des informations complémentaires aux tweets pour les catégoriser selon un contexte donné. Pour découvrir tous les contenus publiés sur twitter qui ont une référence avec Cannes utilisez le hashtag #cannes.



Suivant vos centres d'intérêt la Ville de Cannes vous propose plusieurs pages Facebook, alors rejoignez celle qui vous correspond le mieux, et rien ne vous empêche d'en suivre plusieurs !

Vous aimez Cannes ?



**Cannes (Officiel)**  
J'aime 31 148

Faites-le savoir la page Facebook Cannes (Officiel).  
[Visitez notre page et cliquez sur j'aime](#)

Vous vivez Cannes ?



**Mairie de Cannes (Officiel)**  
J'aime 1 596

La page Facebook Mairie de Cannes (Officiel) vous permet de retrouver toutes les informations pour vos sorties, événements culturels, loisirs, mais aussi toute l'actualité municipale... Vous avez des questions à poser, vous voulez donner votre avis, partager et faire connaître à vos amis tout ce qui se passe dans votre ville. [Connectez-vous !](#)

Vous êtes entrepreneur ?



**Club des Entrepreneurs Cannois**  
J'aime 885

La Ville de Cannes met à votre disposition un réseau d'entrepreneurs pour échanger, s'informer et se rencontrer : le Club des entrepreneurs cannois. Ce club a également sa page Facebook que [vous pouvez suivre](#)

Vous soutenez le CMJC ?



**CMJC Conseil municipal des jeunes Cannois**  
J'aime 596

Le Conseil municipal des jeunes Cannois est un nouvel espace d'expression des jeunes sur les projets de la ville afin de mieux répondre à leurs attentes. Le CMJC a ouvert sa page Facebook, [apportez votre soutien](#)

Vous adorez Made in Cannes ?



**MadeinCannes Spectacles**  
J'aime 4 825

Le concept culturel Made in Cannes (un accueil en musique, des spectacles d'artistes professionnels formés à Cannes, une rencontre avec le public) regroupe un public de plus en plus large. Pour suivre le programme en détail et échanger avec la communauté, [rejoignez-nous](#)



Instagram vous permet de capturer et de partager les meilleurs moments de votre vie. Suivez l'actualité de la [#MairiedeCannes](#) en instantané et rejoignez-nous sur [@mairiedecannes](#) sur Instagram.



## Pinterest

Pinterest vous permet de partager des photos glanées sur Internet ou provenant de votre propre collection suivant vos centres d'intérêt. Nous mettons à votre disposition une série d'albums photos pour [découvrir](#) ou [redécouvrir](#) Cannes.



## YouTube

CannesWebTV, c'est la chaîne YouTube de la Ville. Retrouvez très régulièrement nos vidéos classées par websérie : Cannes Mag', Macadam Cannes, Cannes Actus, Cannes Backstage, J'ai 20 secondes pour vous dire...

Vous surfez sur YouTube, alors [abonnez-vous à notre chaîne](#)



## Vine

Une simple pression sur l'écran de votre mobile pour enregistrer et diffuser votre vidéo de 6 secondes sur Vine. Simple et instantanée, la vidéo est tournée en une seule fois, diffusée en boucle et partagée telle quelle sur les réseaux sociaux.

[Rejoignez-nous !](#)



## Newsletters et messages électroniques

Retrouvez l'actualité de Cannes directement dans votre boîte mail. Tous les jeudis recevez notre lettre d'information qui reprend les actualités du moment et vous propose des idées de sorties pour le week-end. Vous pouvez également recevoir ponctuellement, si vous le désirez, des informations importantes ou des messages d'alerte. Il suffit juste de s'abonner.

[Abonnez-vous à la Newsletter Cannes.com](#)

Recevez également, tous les lundis, notre lettre d'information culturelle avec une sélection des événements à ne pas manquer, l'actualité culturelle et des idées de sorties pour vous et vos enfants.

[Abonnez-vous à la Newsletter Cannes Culture](#)



## Flux RSS

Les flux RSS permettent de suivre l'actualité d'un site. Les flux RSS peuvent être lu sur la plupart des navigateurs web récents. La Ville de Cannes vous propose [le flux RSS de ses actualités](#) .

## SYNTHESE : "RESEAUX SOCIAUX ET COLLECTIVITES LOCALES"

(...)

Introduction : État de l'art sur les évolutions et présentation des enjeux, des apports, des réseaux sociaux pour quelle stratégie de la collectivité locale ?

**Hakim AKRAB**

**Docteur en sciences de l'information et de la communication, Université de Grenoble**

En guise de présentation, je précise que je travaille au sein du Groupe de recherches sur les enjeux de la communication (GRESEC) de l'Université de Grenoble, sur la thématique des politiques territoriales dans le domaine des technologies et de l'information et de la communication (TIC), avec un focus sur les stratégies de communication des collectivités territoriales.

Evolution des pratiques et innovation technique

Je vais m'attacher à démontrer que l'évolution des pratiques sociales et l'évolution technique ont bouleversé les pratiques des territoires au plan info-communicationnel, organisationnel et politique.

Premièrement, nous observons, dans les sociétés modernes, l'apparition d'un *homo numericus*. Il dispose d'une capacité naturelle d'appropriation des dispositifs techniques, il évolue dans l'abondance informationnelle, et sa vision de la réalité sociale est modelée par sa fréquentation des réseaux. Il nous montre que la technique se révèle exclusive : elle rend invisibles les individus qui ne disposent pas des compétences techniques et du matériel. Il s'agit donc d'une technicisation des relations sociales, qui nécessitent un savoir-faire et des compétences.

Deuxièmement, la technique constitue un instrument de domination économique, culturel et politique. Les grandes entreprises de l'internet, Facebook, Twitter, Google, et la diffusion de contenus culturels américains en témoignent. En outre, les dispositifs techniques, associés à la mobilisation des citoyens lors des révolutions arabes attestent de cette force. Ainsi, les discours sociaux que véhiculent les médias et les hommes politiques tendent à effacer la puissance que confère la maîtrise de cette technique. Le domaine de la communication est devenu un marché pour une diversité d'acteurs, comme les agences de conseil, les SSII, les concepteurs graphiques. Selon les discours de ces professionnels, une innovation technique égale une innovation sociale, sans prise en compte de la complexité des pratiques. L'échec des forums de discussion lancés par les communes relativise pourtant cette affirmation. Par ailleurs, une logique d'équipement s'est instaurée dans les collectivités dans le but de suivre l'évolution des techniques et des pratiques dominantes.

### ***Un espace de créativité et d'interactivité***

Les réseaux sociaux apparaissent comme un espace de créativité et d'interactivité pour les territoires. Pour ces derniers, il s'avère indispensable de maîtriser la culture des réseaux. Une relation nouvelle se crée avec les acteurs locaux, qui participe de la désacralisation de l'autorité de l'institution. Par les réseaux sociaux, l'administration dispose d'un outil qui peut assouplir son image ou en bâtir une nouvelle. Cependant, ces réseaux ne constituent qu'une ouverture stratégique de communication. Les enjeux s'exercent dans d'autres espaces, alors que les TIC ne servent qu'à renforcer la visibilité de certains acteurs ou idées.

A travers l'emploi des réseaux sociaux, les collectivités recherchent une valorisation de l'information produite. Une actualité diffusée gagne en efficacité si elle adopte des formats communicationnels familiers aux individus, comme ceux des sites marchands. Néanmoins la production régulière de ce type de contenus nécessite des moyens humains et des compétences dont toutes les collectivités ne disposent pas. Ce fait pose la question de la vulgarisation de l'information. En effet, on constate une augmentation des flux informationnels, et les citoyens ont besoin d'une aide pour assimiler et filtrer tous ces flux, faute de quoi l'information court le risque de manquer sa cible.

Le réseau social de la municipalité de Melun illustre ces propos. En effet, "ma-résidence.fr" montre qu'un réseau social peut s'adapter au territoire, sans mélanger les genres entre vie professionnelle et personnelle. Ce site, lancé en 2011, permet une régulation des échanges entre la municipalité et les acteurs locaux. Il assure un accès égalitaire à l'animation du territoire par les associations, les comités de quartier et les habitants. Il favorise, enfin, une communication transversale, car la municipalité ne se trouve pas au centre du réseau. L'ergonomie du site s'inspire de celle de Facebook, et ses fonctionnalités sont adaptées à la dimension locale.

En revanche, son existence amène à s'interroger sur la nécessité d'une proximité virtuelle pour un habitant avant de parler à ses voisins. Cela démontre que l'on confère à la technique la résolution de problématiques sociales comme l'individualisation, le repli sur soi ou sur une communauté. Le bilan pour la ville de Melun se révèle positif puisque 65 % des foyers détiennent un compte, que 75 associations et 175 commerçants participent au réseau social, et que 350 messages sont échangés par jour entre les habitants.

### ***Une gestion rationalisée de l'information***

L'information diffusée nécessite une organisation spécifique interne à l'administration. Premièrement, elle instaure une nouvelle temporalité dans la gestion de l'information. Une actualisation régulière induit logiquement une durée de vie écourtée des informations produites. La réactivité de l'institution implique une adaptation organisationnelle, notamment en matière d'e-administration. La technique ne résout pas toutes les difficultés, des pratiques professionnelles doivent être intégrées par l'ensemble des agents.

Deuxièmement, le statut stratégique de l'information produite implique la définition d'un plan spécifique adapté aux outils du web. Celui-ci implique le recrutement de professionnels, dont le

parcours diffère de celui des agents des collectivités territoriales, tels que des *webmasters*, des journalistes *web* ou des *community managers*.

### ***Vers l'émergence de nouveaux processus décisionnels ?***

L'intégration des dispositifs techniques dans l'activité politique permet une gestion d'image proche de la *soft authority*, comme observée lors de la campagne d'Obama sur Facebook. Nos sociétés souffrent d'une logique d'injonction délibérative, pour laquelle tout sujet prête à discussion et à la recherche du consensus. Toutefois, certains hommes politiques s'appuient sur l'organisation de réunions publiques pour légitimer une décision, alors que les vrais débats de fonds sont évités. En définitive, ces actes démontrent une instrumentalisation de la technique.

On constate une hétérogénéité des dispositifs utilisés par les institutions politiques. Ces derniers ne gagnent en crédibilité que s'ils sont associés à des processus décisionnels clairs, par exemple à travers des chartes de la participation. Trois niveaux peuvent ainsi être définis : l'information, la participation et la co-production.

En conclusion, peut-on parler d'appropriation ou d'effet de mode autour des réseaux sociaux ? La réponse devra s'appuyer sur une étude à moyen terme, notre journée d'échanges ne pourra fournir qu'une photographie du phénomène. Pour l'heure, nous pouvons constater que l'ancrage de ces réseaux apparaît hétérogène selon les territoires. Il convient avant tout de pondérer les discours déterministes des acteurs territoriaux.

### **Jean-Pascal SZELERSKI**

**Directeur associé, Institut Edgar Quinet**

Tout d'abord, je précise que dans le cadre de ma fonction de Directeur stratégies digitales au sein de l'agence Les Argonautes, j'assiste les collectivités locales sur cette question. L'institut Edgar Quinet, quant à lui, est un centre de réflexion et de formation, créé en 2007 par Vincent Peillon, et destiné aux élus. Son crédo consiste à former pour le changement. Le numérique représente un élément moteur dans ce champ.

Le Baromètre des collectivités sur les réseaux sociaux, créé en mars 2012, établit une cartographie fiable et régulière, sous forme de classement, de la présence des collectivités sur Twitter et Facebook. Cet outil repris par la presse, sert à informer les collectivités et les citoyens, permet aux acteurs de se comparer dans le temps et valorise leur action, et enfin, met en avant les bonnes pratiques.

Au 31 août 2012, les régions se montrent plus présentes sur les réseaux sociaux, que les départements et les communes, et cette présence est plus forte sur Facebook que sur Twitter. Le top 3 des régions présentes sur Facebook est constitué par la Picardie, l'Auvergne et Poitou-Charentes, tandis que le top 3 sur Twitter par la Bretagne, l'Auvergne et la Picardie. Le niveau d'usage tend vers plus d'activité même si 19 % des régions détiennent des pages mortes. Côté départements, le Var, le Bas-Rhin et la Loire-Atlantique sont en tête sur Facebook, tandis que le Rhône, la Loire-Atlantique et la Seine-Maritime se montrent les plus actifs sur Twitter. Parmi les 100 premières villes françaises, Paris, Lyon et Bordeaux se situent en tête sur Facebook, tandis que Paris, Bordeaux et Toulouse constituent les communes les plus actives sur Twitter.

Pour l'ensemble des acteurs, Facebook est privilégié à Twitter. Cette préférence reflète le taux de pénétration des outils dans les usages des Français. Pour autant, les collectivités qui ont structuré leur démarche globale assument un usage différencié et complémentaire de ces deux médias sociaux. Globalement, l'usage des collectivités locales apparaît limité par rapport à celui des acteurs privés, les entreprises et surtout les marques. Certains acteurs publics ne détiennent qu'une page morte, ou se contentent de recopier les contenus de leur journal.

**Arnaud RAYROLE**  
**Directeur général, cabinet Lecko**

Les médias sociaux sont apparus progressivement à la suite des espaces de discussion sur les sites, des blogs, des forums, des conversations sur les cartes, et des réseaux de *networking* comme Viadeo et LinkedIn. Toutes ces formules s'appuient sur des principes simples : une identité numérique, la gestion de relations, une dynamique de conversation. Les microcontributions se développent comme le fait de twitter ou de liker.

Au départ, pour trouver une information, les internautes utilisaient un annuaire comme celui de yahoo, puis l'indexation a été automatisée avec l'emploi de moteur de recherches. Ensuite les internautes ont pu se constituer un portail d'informations en sélectionnant les sources et en s'abonnant à des flux. Aujourd'hui, les réseaux sociaux organisent le web. A travers les conversations de son réseau, l'internaute identifie ses sources d'information. Il s'informe donc différemment. L'internet passe d'une logique de *mass media* à celle de *social media* : la conversation prend le dessus sur la diffusion d'information.

Par ailleurs, le dynamisme autour des campagnes électorales se diffuse ensuite auprès des collectivités. Divers instruments ont été utilisés à ces occasions, qui peuvent être classés entre outils d'influence et outils de mobilisation. Les dispositifs représentent des sommes colossales : 2 millions d'euros pour les campagnes de François Hollande et Nicolas Sarkozy.

Les institutions sont également concernées, notamment pour toucher des publics comme les jeunes ou les actifs. Le site de la RATP "vous-et-la-ratp.net" permet de développer une nouvelle relation avec les usagers. La ville de Rennes se montre précurseur dans ce domaine, son emploi de Twitter s'inscrit dans la démarche de pousser de l'information sans être intrusive, mais aussi de mettre en réseau son environnement, et de disposer d'un outil de communication adapté à la gestion de crise.

Les réseaux sociaux induisent des bouleversements dans la gouvernance. La consultation lors du Grenelle de la mer en 2009 s'est appuyée sur ces sites. La ville de Bordeaux implique les citoyens dans la mise en œuvre des politiques publiques et reconnaît leur expertise. Plaine commune, pour sa part, cherche à créer du lien social, en donnant la parole aux associations. Le gouvernement du Québec, quant à lui, a lancé une consultation publique sur l'emploi du web 2.0. Plus que de la démocratie participative, il fait appel à l'expertise citoyenne.

Les réseaux sociaux peuvent être employés comme plateforme d'organisation et de mobilisation. On dit aujourd'hui que "la foule s'exprime". Les apéros géants Facebook, la révolution tunisienne, ou encore le rejet du traité constitutionnel européen en 2005, pour lequel de simples citoyens avaient développé une argumentation d'opposition, constituent des exemples de ce point de vue. Dans la région de Rennes par exemple, des citoyens participaient tous à la mesure de la pollution, en portant simplement une montre verte au poignet. Toutes les informations collectées ont permis de fournir un diagnostic indépendant.

Les collectivités peuvent utiliser cette fonction à leur avantage. Elles ont toute légitimité d'animer leur territoire par ce biais, en renforçant leur contact avec les habitants du territoire, et en créant davantage de synergies entre eux. L'avenir nous dira si l'appel à l'expertise citoyenne s'inscrit durablement dans les pratiques. D'un point de vue organisationnel, les cellules isolées et dédiées s'opposent aux ambassadeurs, experts de chaque sujet, présents dans chaque service, rencontrés fréquemment dans les administrations américaines. Nous constatons que les collectivités précurseurs disposent d'un vrai intrapreneur, qui dispose d'un leadership et qui est capable de porter son projet au plus haut niveau, de le concrétiser et d'en montrer les bénéfices.

**Alex LEPRIOL**  
**Directeur associé, cabinet Décision publique**

Notre projet, soutenu par l'Inria, Orange Lab et Dassault, ambitionne de jeter un pont entre l'*open data* et les réseaux sociaux. Le cadre juridique, issu de la législation française de 1978 et européenne de 2003, a permis l'émergence de l'*open data*. Il s'agit d'un mouvement visant à rendre les données publiques accessibles à tous les citoyens, qui peuvent ensuite les réutiliser et les

redistribuer librement et sans restriction. En France, la ville de Rennes s'est montrée pionnière en ouvrant son portail en 2010, tandis que l'Etat a ouvert "data.gouv.fr" en décembre 2011. Au-delà d'une préoccupation de transparence démocratique, la logique est devenue économique et sociale afin que les données puissent être réutilisées dans le but de créer de la valeur. Par exemple, à Rennes, les handicapés ont la possibilité de mieux gérer leur déplacement en ayant accès à la hauteur des trottoirs pour l'ensemble de la voirie.

Notre cabinet de conseil, pour sa part, assiste les collectivités dans le domaine de la santé, en informant sur le diagnostic de santé publique, de la situation sanitaire, de l'offre de santé, et des besoins sur leur territoire. Dans cet objectif, il a créé un projet *open data* "D-Data Santé". Ce réseau social de données autorise tout un chacun à créer des communautés autour des données de santé. Ce site permet aux citoyens de se repérer dans l'offre de soins sur son territoire. Il offre des baromètres de santé, des alertes médicales et d'autres indicateurs. Les particuliers peuvent recommander des acteurs de santé. Par exemple, une mère peut recevoir les informations relatives aux âges et dates de vaccination. Autre exemple, un cadre parisien peut choisir une ville de résidence en fonction de son offre de santé. Enfin, une personne âgée choisit sa maison de repos, selon des critères visibles sur le site.

A côté des réseaux basés sur le texte, comme Facebook, sur les photos comme Flickr, sur les présentations, comme SlideShare, sur la musique comme SoundCloud, nous pensons qu'il est possible de mettre en place un réseau social de données.

(...)

### **Jean-Michel MARTIN**

Le conseil général de Saône-et-Loire s'intéresse aux réseaux sociaux de proximité, notamment pour le milieu rural. Avez-vous étudié ces communautés et avez-vous des conseils à formuler ?

### **Hakim AKRAB**

Concernant le monde rural, j'ai rencontré au cours de mes recherches des plateformes de gestion collaboratives, entre habitants, qui s'organisent par exemple pour le covoiturage.

### **Jean-Pascal SZELERSKI**

Je complète la réponse en citant l'exemple du conseil général de l'Oise. Lancé en 2008-2009, son réseau social était destiné aux élus et aux associations, puis s'est développé. L'animation y joue un rôle clé.

### **Arnaud RAYROLE**

Nous accompagnons un département avec un projet lié aux aidants. Nous avons constaté que le succès de cette plateforme est dû pour 5 % à la technique, et 95 % à l'animation. Il faut renforcer l'ampleur du réseau et créer une masse critique d'utilisateurs pour capitaliser sur ces échanges informels, et les rendre attractifs pour d'autres. Ce projet nécessite une conduite du changement.

### **Jean-Christophe FRACHET**

Nous n'avons pas abordé la question de la privatisation des contenus. Facebook, Twitter, et plus anciennement SecondLife, constituent des plateformes privées, qui reçoivent des informations publiques, qui sont ainsi privatisées. Je me demande pourquoi, selon une certaine pensée unique, le public est enjoint d'imiter le privé. La privatisation des contenus sur les réseaux sociaux se situe en contradiction avec l'esprit de l'*open data*. Aucune réflexion n'est menée sur les logiciels libres et les formats ouverts. A titre d'exemple, l'assemblée des départements de France et le conseil

général de l'Essonne ont développé un réseau social entre agents des départements, basé sur le logiciel libre Elgg.

### **Arnaud RAYROLE**

En tant qu'acteur privé, je vous renvoie la question. Si la force publique était capable de s'organiser, pour créer une plateforme commune et avoir la force de la porter à l'échelle locale, celle-ci représenterait un contrepoids. Ce secteur manque d'investissements de la part du secteur public.

### **Jean-Pascal SZELERSKI**

La différence principale entre Second Life et Facebook réside dans leur audience très disparate. Les Français sont effectivement massivement présents sur le deuxième.

### **Hakim AKRAB**

Je partage votre point de vue. Vingt ou trente ans en arrière, les territoires présentaient une capacité d'innovation sociale. Les services télématiques municipaux en constituent un exemple. Aujourd'hui, la logique est inversée : il faut suivre les pratiques dominantes pour exister sur internet. L'exemple des logiciels libres se révèle tout à fait pertinent.

### **De la salle**

Créer un réseau social de données ne risque-t-il pas d'enfermer ces questions dans des cercles de spécialistes ? Ne faut-il pas s'appuyer sur des réseaux vraiment démocratisés comme Facebook ou Twitter ?

### **Alex LEPRIOL**

L'avenir nous le dira. Pour rendre accessible l'*open data*, nous nous appuyerons sur les usages. Ces derniers seront scénarisés dans de petites applications.

### **De la salle**

Quelle incidence sur les collectivités résulte de la nationalité américaine de Facebook et Twitter ?

### **Jean-Pascal SZELERSKI**

Certes, les données d'une page Facebook sont hébergées aux Etats-Unis. Cependant, l'expression sur la page relève juridiquement du droit français. Les actes de diffamation, de haine raciale, et pour des faits qui sont même autorisés aux Etats-Unis, sont justiciables en France.

## **Table ronde : Le dialogue avec les usagers, les administrés, vers une relation personnalisée ?**

### **François KUSS**

#### **Directeur de la communication, conseil régional d'Auvergne**

L'aspect de relation se présente véritablement au cœur de la démarche de la région Auvergne. Je pense que les collectivités, comme l'ensemble des acteurs publics, vivent une crise de la représentation. Leur parole apparaît indistincte. L'émergence du web, et l'horizontalité qu'il comporte, écarte le mode de communication descendant traditionnel.

La région a décidé d'être présente sur les réseaux sociaux car les modes de communication ont changé. Les réunions publiques rassemblent souvent des personnes âgées. La presse territoriale est de moins en moins lue, par la génération Y, voire par la génération Z. France 3, France bleue, le journal de la presse quotidienne régionale et une campagne d'affichage, vecteurs traditionnels des

élus locaux, ne touchent que les personnes âgées de plus de 40, voire 45 ans. Le choix d'entrer dans les réseaux sociaux s'est donc imposé.

Pour le faire, un mode d'organisation doit être structuré car cet usage nécessite beaucoup de vivacité. La souplesse et la réactivité, c'est-à-dire le pilotage, des actions de communication comptent plus que leur planification. Des pôles web se chargent de rechercher de l'information. Un travail éditorial important revient à un *webmaster*, devenu porte-parole de la collectivité.

Nous n'avons pas choisi un mode de communication institutionnel, qui publierait par exemple les délibérations du conseil, ou l'agenda du président, car 75 % de nos *fans* ont moins de 35 ans. Dans le cas contraire, le risque consiste à recevoir des commentaires négatifs, ou de dénigrement des élus. En effet, les *digital natives* ont une consommation fractionnée de l'information, 65 % de ces personnes se déplacent en permanence avec leur mobile, 16 % se connectent dès le réveil, ils ont la capacité de consommer 27 médias en une heure.

Lorsque j'ai pris mon poste, il y a deux ans et demi, j'ai diminué le budget papier de 35 % pour le réaffecter à la création d'un pôle web. Le magazine régional n'est diffusé qu'à un tiers de la population. Plutôt que publier un million d'exemplaires dont une grande partie sera envoyée à la benne, nous avons préféré nous concentrer sur des outils avec une audience beaucoup plus large.

### **Thierry POIREAU**

#### **Directeur de la communication, conseil général de la Vienne**

J'ajoute à ces propos que la validation des contenus n'est plus envisageable de la même manière qu'avec les publications écrites traditionnelles.

Dans notre cas, j'ai pu constater, initialement, que le nombre de *fans* pour une collectivité n'augmente pas aussi vite que sur d'autres pages. Notre audience a crû fortement lorsque nous avons accompagné le viennois Philippe Croizon, amputé des bras et des jambes, lors de sa traversée à la nage de la Manche. Nous avons modifié notre mode et nos horaires de travail pour nous adapter à cet événement.

Puis, en février 2012, la neige a bloqué les routes pendant deux semaines. Nous nous sommes servis du site pour alerter les habitants en temps réel des horaires de passage des cars pour le ramassage scolaire, désorganisés par les chutes de neige. Nous avons donc proposé un véritable service public. Le nombre de nos *fans* est passé en 15 jours de 1 600 à 5 000 personnes et nous avons réalisé en l'espace d'un mois autant de pages vues sur notre site qu'en un an en temps normal. Nous avons reçu des messages de remerciements.

### **Céline COLUCCI**

#### **Déléguée générale, Réseau des territoires innovants**

La mission des Interconnectés, association indépendante créée par des associations d'élus, consiste à aider les collectivités à apprivoiser les usages du numérique. Nous pensons que les médias sociaux changent la relation aux citoyens et l'organisation des collectivités. Mais nous ne considérons pas que les collectivités doivent absolument y être présentes. En fonction de ses objectifs, du territoire considéré, et des cibles envisagées, le choix peut être de ne pas s'y inscrire.

Toulouse déclare "toulouse.fr, c'est quand je veux, comme je veux". Ainsi, le dialogue avec les usagers est personnalisé, les messages et les supports varient.

En outre, les médias sociaux ne touchent pas que les moins de 35 ans. Certains acteurs ciblent des publics seniors, ou des publics éloignés des supports classiques, comme les personnes qui rencontrent des difficultés avec la lecture.

Le dialogue n'apparaît pas évident pour toutes les collectivités. En effet, il faut accepter que les internautes répondent, voire qu'ils interpellent les élus.

Enfin, les collectivités les plus avancées dans ce domaine partagent le sentiment qu'ils ont réussi lorsque la discussion est engagée au sein de la communauté, en n'ayant plus besoin de l'intervention de la collectivité. Ainsi, cette dernière doit s'interroger sur la valeur qu'elle apporte, valeur qui ne réside pas forcément dans l'hégémonie.

### **Anne BRIOLAIS**

#### **Responsable E-com à la Direction de la communication, ville de Bordeaux**

Je ne prétends pas proposer des solutions et des recettes. Le seul principe que nous avons suivi consiste à chercher la meilleure méthode, en permanence. Nous avons avancé par tâtonnement. Cependant, notre équipe est spécialisée dans la communication et le contenu. Je n'utilise pas le terme "animer" car il me renvoie l'image d'un clown essayant d'égayer un public. A l'inverse, nous cherchons à apporter des services, sans faire de promesses que nous ne pourrions tenir.

Personnellement, je n'apprécie pas Facebook, mais nos concitoyens l'utilisent. Pour m'adresser à eux, il est incontournable.

Par ailleurs, je souligne que les informations personnelles des internautes sont déclaratives. A titre d'exemple, les femmes fournissent généralement un âge inférieur à la réalité. Par conséquent, les utilisateurs de Facebook ne sont pas tous âgés de moins de 35 ans. Je considère qu'il ne faut pas s'adresser seulement aux jeunes sur Facebook, et aux *geeks* sur Twitter. Nous informons sur ces médias de décisions importantes pour la ville et nous avons constaté que les internautes sont aussi intéressés par les débats municipaux.

Enfin, les réseaux sociaux nous servent à faire émerger des besoins que nous n'imaginions pas.

### **Virginie MAHE**

#### **Consultante, agence Adverbia**

Pour ma part, le mot-clé est « réajuster ». En effet, il s'agit de chercher pourquoi et comment fonctionne une activité sur les réseaux sociaux, et de s'efforcer d'en améliorer sa présence grâce à l'évaluation. De plus, l'adaptabilité constitue une notion incontournable lorsqu'un acteur aborde les réseaux sociaux. Il faut rester vigilant, dans ce monde très mouvant du web 2.0, aux sites et fonctions qui sont à la mode et dont les fonctionnalités évoluent dans le temps. Par exemple, Facebook a récemment changé ses conditions d'utilisation : si les annonceurs présents sur une page n'achètent pas de publicité payante, seuls 15 % maximum de leur communauté verront le *post*.

Le « retour sur investissement » (ROI) de l'usage des médias sociaux n'est pas classique, puisque les objectifs touchent davantage à la notoriété, à l'image de marque, à la fidélisation qu'à l'acte d'achat par exemple. Il faut prendre le temps d'expérimenter, car le retour n'est pas immédiat. De même, les indicateurs clés de performance doivent être définis au cas par cas. Il s'agit de pondérer les critères quantitatifs par des évaluations qualitatives, telles que l'audience potentielle, le taux d'engagement, ou la fréquence de publication.

Pour conclure, il faut dessiner la stratégie avant de choisir les outils et articuler entre eux les différents supports médias. Il convient de choisir si l'on parle au nom d'un territoire, d'une collectivité ou d'une majorité en place. Enfin, il est incontournable d'assouplir les *process* et d'investir en ressources humaines.

# Réseaux sociaux et e-administration : les dernières avancées et les chantiers en matière d'e-administration. Quels impacts des réseaux sociaux sur l'e-administration ?

**Patrice AZAN**

**Chef du département des services aux collectivités territoriales et association, Direction générale de la modernisation de l'Etat**

Je vous propose un retour d'expérience sur la manière dont nous avons utilisé des outils participatifs pour alimenter notre programme de simplification administrative, et sur l'impact de l'évolution de nos services pour nos partenaires.

Dès 2008-2009, nous avons cherché à identifier les téléservices qui rencontreraient le plus de succès. Pour ce faire, nous avons segmenté notre public cible en quatre catégories : la qualité de service des usagers, la réduction de la charge des entreprises dans leurs démarches déclaratives, les guichets de proximité concernant la vie citoyenne et le contrôle et certaines démarches des associations.

Puis nous avons établi des systèmes d'écoute des usagers autour de figures représentatives, comme les élus, les associations d'usagers et les fédérations nationales d'entreprises. Pour compléter ce dispositif, nous avons ouvert le site participatif "ensemble-simplifions.fr". Nos programmes de simplification sont mis en débat et au vote sur ce site. Par ce biais, nous avons fait un appel à contribution, et lancé des campagnes sur des thématiques choisies. Nous avons donc combiné des approches remontantes pour qualifier la demande.

Depuis 2009, le site a reçu 400 000 visites, 5 000 contributions, et a alimenté un quart de notre programme de simplification. Pour compenser le biais que seuls les internautes sont présents sur ce site, nous avons complété les résultats avec les conclusions de *focus group*.

Nous souhaitons offrir des canaux diversifiés pour répondre aux attentes diverses des usagers. Les services que nous avons rendus accessibles en ligne ont rencontré un succès d'usage. Nous réfléchissons aussi au transfert d'un canal vers l'autre, pour dématérialiser les démarches simples et réserver les démarches au guichet à des demandes plus complexes. Le but ultime consiste à revoir le réseau de distribution des services publics sur le territoire, de mutualiser les guichets et simplifier la carte.

Ainsi, nous avons simplifié l'usage des téléservices en rassemblant certaines démarches relevant de plusieurs administrations ou services, locaux ou nationaux, dans un même site, grâce à "mon.servie-public.fr". Actuellement, nous élaborons, en accord avec la CNIL, un arrêté interministériel sur le développement des téléservices locaux, afin d'éviter aux collectivités locales qui souhaitent dématérialiser un service d'avoir à présenter un dossier complet à la CNIL mais simplement une déclaration de conformité à cet arrêté. Parallèlement à cette démarche, nous œuvrons avec la Datar à la résorption de la fracture numérique en milieu rural grâce au développement d'espaces mutualisés de services publics.

**François KUSS**

Je vous présente, avant sa mise en ligne et avant même sa présentation à tous les élus, la nouvelle version du site "auvergne.org".

Jusqu'à présent, une nouvelle plateforme était créée à l'occasion du lancement d'une nouvelle politique, ou d'un nouveau service : le site pour les marchés publics, puis la plateforme rassemblant les délibérations de l'assemblée, ensuite une autre dédiée aux concours pour les fonctions hospitalières, un espace sur le site dédié aux actions en matière d'agenda 21, puis un agenda

culturel etc. En 2011, nous nous sommes rendu compte que le citoyen auvergnat ne pourrait se retrouver parmi toutes ces plateformes, et que l'outil destiné à simplifier la vie la compliquait peut-être davantage.

Nous avons donc lancé une refonte globale du site, qui répond aux attentes de tout auvergnat, quelle que soient son activité et sa situation géographique. L'utilisateur doit trouver les informations pertinentes pour son profil immédiatement. Lorsque l'internaute cliquera sur sa situation, ou son département, toutes les rubriques et les actualités seront adaptées à son profil. Ainsi, nous voulons mettre en place un *profiling* avancé.

Par ailleurs, nous mettons en place l'initiative populaire, à l'instar de la ville de Paris. Dès que 5 % des inscrits sur la liste électorale solliciteront le conseil régional sur un sujet de sa compétence, l'assemblée se saisira obligatoirement du projet.

**Thierry LE VAGUERESE**  
**Chef du projet de la gestion de la relation aux usagers, ville de Lyon**

La ville de Lyon a instauré un guichet unique, qui simplifie la vie des habitants, d'améliorer l'action des agents, et de mieux coordonner les services. Par exemple, il permet d'éviter aux usagers d'être orienté d'un guichet à un autre et de réexposer leur demande. Il rassemble les données des usagers, auparavant partagés par 74 applications parmi les 177 utilisées par les 300 métiers de la ville. Les services proposés par la ville sont répartis dans les différentes directions. Les usagers peuvent y faire leur demande par courrier, téléphone, mail, au guichet, ou par internet. Toutes les demandes convergent vers le guichet unique.

Grâce à ce réseau, les points d'accueil prennent en charge les demandes jusqu'à leur aboutissement. Les demandes simples sont traitées sans délai, les intervenants trouvent les réponses immédiatement dans l'outil de gestion. Si les demandes sont complexes, ils s'adressent aux directions concernées. De plus, les usagers peuvent accéder à des démarches de plus en plus complexes sur leur compte, par internet.

Ce dispositif, existant depuis deux ans, a géré 400 000 demandes et a référencé 45 000 usagers, soient 10 % de la population lyonnaise. Par ailleurs, l'internet représente 50 % de l'accès pour les démarches, ce qui permet de décharger les canaux traditionnels. Nous ambitionnons à l'avenir d'utiliser les réseaux sociaux pour effectuer les démarches administratives : les usagers pourront se connecter aux comptes de la ville grâce à leurs identifiants Facebook.

Ces outils relèvent plus de la conduite du changement et de l'évolution de la culture dans les services que de projets purement techniques.

**Jean-Christophe FRACHET**

Je relève que vous comptez utiliser Facebook pour traiter des démarches administratives. Le tiers de confiance se trouverait donc aux Etats-Unis. En tant que fonctionnaire, je suis choqué par l'idée que l'enregistrement sur un site de l'administration publique soit délégué à Facebook. Après la privatisation des contenus, puis celle des outils, il s'agirait d'une privatisation de l'identité administrative, d'autant plus aux Etats-Unis. Ceci constitue un vrai sujet de débat. Que pense Patrice AZAN de cette question ?

**Patrice AZAN**

J'avoue que j'ai tiqué lorsque j'ai entendu ces propos. Un site de l'administration publique française doit être conforme au référentiel général de sécurité (RGS) qui impose des règles strictes en matière de sécurité. Des liaisons avec des plateformes étrangères non sécurisées affaibliraient le niveau de sécurité et de confiance du site public et le rendrait incompatible au RGS. La réflexion s'opère actuellement dans le cadre européen. La gestion des identités numériques constitue un sujet de discussion à cet échelon. Un projet de règlement européen est prévu pour mars - avril 2013 sur la sécurisation des échanges numériques au niveau des Etats membres.

## **Akim CHEKHAB**

La question s'inscrit dans une problématique plus globale de sécurité informatique.

## **Emilie PAWLAK**

**Consultante senior, Voirin consultants**

L'e-administration cherche à rendre le service public plus rapide, plus accessible, et de plus grande qualité. Elle sert aussi de support à l'action publique, grâce à l'utilisateur. De plus en plus d'administrations sont présentes sur les réseaux sociaux, soit par effet de mode, soit suivant une réelle stratégie. Pour autant, doivent-ils constituer le socle de l'e-démocratie ?

Les réseaux sociaux peuvent servir à consulter les usagers, à communiquer plus efficacement sur les services offerts, à alerter l'utilisateur, à améliorer la qualité de service à travers une écoute et des retours, et à mettre les usagers en relation.

## **François KUSS**

Je perçois depuis ce matin une certaine crainte vis-à-vis des réseaux sociaux. Je considère que les administrations ne doivent pas s'y rendre présentes par effet de mode, avec pour seul but d'améliorer leur communication. En revanche, il faut y être pour voir comment les internautes aujourd'hui utilisent ces outils et leurs fonctionnalités et en profiter pour s'en saisir et améliorer l'information dans nos services, qui fonctionnent encore trop souvent en silos.

## **Emilie PAWLAK**

Je souhaite demander si l'administration française adoptera bientôt l'ergonomie du site de l'Etat de l'Utah ou poursuivra sur le modèle Google.

## **Thierry LE VAGUERESE**

Il s'agit d'une question intéressante. A ce propos, 90 % des 10 000 connexions qui se font chaque jour sur le site de Lyon atterrissent non pas sur la page d'accueil, mais sur l'information recherchée, à travers un moteur de recherches ou un autre site.

## **Patrice AZAN**

Différents référentiels s'appliquent aux sites des administrations. Ceux-ci posent les principes d'ergonomie et de fonctionnalités d'un site, comme l'accessibilité pour les handicapés, l'interopérabilité, la sécurité.

# Regards croisés sur l'e-démocratie : les réseaux sociaux la réinvention de la démocratie ou l'e-citoyenneté

**Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE**

Maire de Cahors, président du Grand Cahors

Je vous présente mon expérience en tant qu'élu dans une ville qui n'est pas à l'échelle de Lyon, de l'Auvergne ou de Montréal. En effet, Cahors compte 20 000 habitants et appartient à une agglomération de 40 000 habitants. Les élus continuent d'employer les outils classiques de communication, qui restent les fondamentaux, tels que le bulletin municipal, le site internet, les réunions publiques, ou encore le guichet. Cependant, nous avons voulu entrer dans la sphère de la communication digitale. Celle-ci ouvre de nouveaux champs, et ne constitue pas un simple épiphénomène amené à disparaître rapidement.

D'après notre étude, 67 % des Cadurciens sont connectés à internet, et parmi eux 63 % utilisent un réseau social. L'usage de ces médias entraîne dans les administrations une révolution des modes de travail. La possibilité par les usagers d'interpeler à toute heure doit pouvoir rencontrer une réponse de notre part. L'emploi des réseaux ne peut pas suivre le schéma de la communication institutionnelle classique qui consiste à envoyer sans retour des informations. Les *twitts* non maîtrisés créent le *buzz* à l'inverse des pages Facebook très contrôlées des différents candidats. Pour ma part, je relis et corrige chaque numéro du bulletin municipal. Cette organisation n'est pas viable pour l'emploi des réseaux sociaux. De même, la forme du contenu s'avère bien différente : absence de formule de politesse, ou de textes très longs.

Pour ma part, j'attends des réseaux sociaux une amélioration en termes de réactivité et de proximité. Les internautes interrogent les élus plus souvent sur les trous dans la voirie de leur voisinage ou sur la cantine scolaire plutôt que sur leur politique de grands travaux. J'attends aussi de leur part, une attractivité renforcée de la ville pour renforcer le tourisme. Enfin, avant de nous lancer, nous avons mis en place une veille sur les propos tenus sur ma ville et sur mon équipe.

Par exemple, j'ai dû faire couper 36 platanes pour faire une piste cyclable dans un quartier de Cahors. Comme la question était un peu sensible, j'ai organisé une réunion de concertation. Après l'été, j'ai remarqué un article de la presse nationale qui aborde ce sujet. En réalité, il s'agissait d'un blog hébergé par Mediapart. Ainsi, en visitant les réseaux sociaux, et en utilisant des mécanismes de veille, j'obtiens une meilleure visibilité sur la manière dont est appréhendée mon action.

Avant de lancer le projet, nous menons actuellement une réflexion en partenariat avec l'ARDESI, avons lancé une enquête auprès des habitants et avons mis en place un comité de pilotage et des groupes de travail au sein de l'administration, notamment sur les enjeux de communication, mais aussi juridique, technique etc.

Je pense que nous passons d'une communication « de bibliothèque » à une communication « de salon ». L'information qui circule auprès des habitants, n'émane pas seulement de la communication officielle, mais aussi d'une nouvelle forme de bouche à oreille engendré par les commentaires des internautes sur les réseaux sociaux. Auparavant, la rumeur populaire jouait ce rôle.

Par ailleurs, j'ai dû accepter qu'à l'avenir je ne puisse plus valider tous les messages envoyés sur les réseaux sociaux. Un ou des agents doivent donc être formés et des procédures et argumentaires mis en place.

**Jean-François AUDIGUIER**  
**Chef de projet web social, ARDESI Midi-Pyrénées**

L'ARDESI, agence de la région Midi-Pyrénées, poursuit l'objectif d'accompagner les territoires dans les nouvelles formes de communication. A côté de la ville-centre de Toulouse, la région, aussi grande que la Belgique, rassemble 8 départements, 3 020 communes, 52 intercommunalités, 4 parcs naturels régionaux et 8 chambres de commerce et d'industrie. Nous œuvrons pour l'accès à l'internet pour tous, le web 2.0 ne doit pas constituer la nouvelle ligne de fracture numérique. Nous renforçons également la promotion du tourisme par l'internet. Enfin, nous développons l'e-administration et le web collaboratif et social.

Nous accompagnons Cahors et son agglomération dans leur démarche d'entrée dans les médias sociaux. Nous cherchons à couper les silos internes à l'administration, qui fonctionne encore trop souvent avec des services isolés les uns des autres. L'organisation tente de se remodeler dans ce projet. Elle souhaite s'adapter pour améliorer le temps de réponse aux demandes des usagers."

Les citoyens prennent déjà la parole sur les réseaux sociaux. Les collectivités doivent se mettre à niveau le plus tôt possible. Le phénomène est initié par les citoyens, et les administrations sont amenées à s'adapter à ces nouveaux modes de communication. La démarche doit partir des besoins des collectivités. L'usage des médias sociaux ne représente effectivement pas la panacée. De plus, la collectivité doit réaliser la transition d'une logique de promotion à celle de conversation. Elle doit, en outre, se faire l'écho de l'ensemble du territoire, et non pas seulement de son administration. Enfin, une charte de l'utilisation des médias sociaux, à l'usage de tous les agents, permet une communication plus homogène de la collectivité.

**Virginie MAHE**

Je remarque simplement que depuis le début de la journée l'accent est mis sur la relation avec l'utilisateur et l'administré, et que le lien avec le citoyen est mis en sourdine. Le débat politique reste donc absent de cette communication, certainement parce qu'il amène davantage de réactions, y compris critiques, et est donc intrinsèquement plus « risqué ».

**Akim CHEKHAB**

Je constate que, très souvent, les collectivités appréhendent difficilement les conséquences en matière d'organisation interne. L'usage des réseaux sociaux induit une action particulière en conduite du changement, une modification des pouvoirs et des prérogatives entre les services : cabinet, direction de la communication, direction des systèmes d'information.

**De la salle**

Je m'adresse au Maire de Cahors. Pouvez-vous apprécier l'ampleur de la fracture numérique dans votre ville et la représentativité des utilisateurs des réseaux sociaux ?

**Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE**

Notre enquête n'a pas été poussée jusqu'à ce point. Les personnes de tous milieux, même en difficulté, doivent avoir accès à internet. Notre agglomération propose des points d'accès, dans des lieux gérés par la médiathèque intercommunale. Nous menons une action conséquente également dans les écoles. Les clichés, selon lesquels seuls les jeunes, et les personnes aisées sont connectés, ne se révèlent pas valides.

**Jean-François AUDIGUIER**

La fracture numérique se situe désormais sur le plan des usages. Les médias sociaux s'avèrent emblématiques sur ce point. Je répète qu'il ne constitue pas la panacée pour la communication des collectivités.

## **De la salle**

Je me demande quels sont les moyens humains et financiers nécessaires pour faire son entrée sur les réseaux sociaux. Entre le recrutement d'une personne et de toute une équipe, où mettre le curseur ?

Par ailleurs, je reviens sur la question de la validation. Aujourd'hui, nous confions des missions dans tous les domaines des services publics aux agents, ceux-ci n'ont pas plus de raison d'échouer dans l'usage des réseaux sociaux que dans ces autres missions.

## **Jean-François AUDIGUIER**

L'ampleur des moyens dépend des objectifs que la collectivité s'est fixé. Par exemple, François KUSS a choisi d'allouer 35 % du budget *print* à la stratégie numérique. Je rappelle qu'il y a 15 ans, les collectivités comportaient peu souvent un service communication. Cette création relève de choix politiques.

## **De la salle**

Les agents maîtrisent l'emploi et les incidences de la location d'un panneau publicitaire 4x3. En revanche, les réseaux sociaux bouleversent cette maîtrise de l'environnement que connaissaient auparavant les agents.

## **De la salle**

J'ai été particulièrement sensible au problème d'organisation interne, soulevé par certains intervenants. Nous devons porter un débat sur la forme de notre organisation des services publics, pour ne pas reproduire les dérives de la messagerie électronique. Il ne faut pas que l'usage des réseaux sociaux soit compris en interne comme simplement une nouvelle tâche assignée aux agents.

## **Jean-Marc VAYSSOUZE-FAURE**

Dans la mise en place de cette nouvelle organisation, il faut composer avec un personnel un peu âgé, présent depuis longtemps, qui connaît parfois un taux d'absentéisme important. Pour parler franchement, à mon arrivée j'ai constaté que les agents se montraient un peu usés par leurs conditions de travail. Nous tentons de remédier à cela par les outils plus collaboratifs et transversaux de la conduite de projet. Par conséquent, nous avons commencé par mutualiser la direction générale de la ville et celle du grand Cahors. Nous avons multiplié par trois les crédits de formation et mis en place des projets de service qui réunissent une audience plus large que le seul chef de service. Des réunions s'adressant à l'ensemble des agents ont été organisées. Les recrutements à l'avenir exigeront plus de qualifications et d'expertise de la part des agents. Toutefois nous devons garder en mémoire la dimension sociale du recrutement des villes.

## **Thierry POIREAU**

Pour ma part, je considère qu'il est préférable de se rendre présent sur les réseaux sociaux.

Pour répondre à une intervention précédente, je remarque que l'administration ne connaît pas les réactions de la population face à une campagne d'affichage, alors que celles-ci sont immédiates sur les réseaux sociaux. De plus, la réaction de l'administration peut être aussi immédiate face à une mauvaise perception des messages sur Facebook.

Concernant le délai de réponse aux administrés, nous posons des règles à notre communauté. Nous ne nous engageons pas à leur répondre le week-end ou le soir. L'engagement est mesuré et validé par les élus.

# Conclusion

## **Hakim AKRAB**

Les collectivités reçoivent l'injonction de s'ouvrir aux outils numériques afin de favoriser le débat, la concertation, la participation. Mais il subsiste un flou autour de la notion de participation, sur les intentions, les méthodes, sur le degré d'implication des habitants.

Tout d'abord, les réseaux sociaux opèrent des changements dans la fonction d'élu local. Ces dernières années, ces représentants ont cherché à maîtriser leur communication à travers une stratégie et une gestion de l'information. Cette communication est souvent orientée vers la recherche du consensus. Or les élus sont confrontés à la diversité des publics locaux. Les réseaux sociaux servent en outre aux élus à réaliser une veille de l'opinion locale. Certains projets ont été abandonnés suite aux réactions négatives enregistrées sur ces médias. De plus, les élus sont conduits à maîtriser techniquement les différents projets. Ce fait reflète également la fin des grandes idéologies.

Ensuite, les médias sociaux participent à l'ancrage de nouvelles pratiques citoyennes. Ils ouvrent sur de nouvelles capacités d'organisation des citoyens, à travers des communautés temporaires et virtuelles. A Grenoble, un mouvement d'opposition à la construction d'un stade s'est constitué de cette manière et a eu des répercussions dans le monde réel. Certaines associations ou individus, encore peu touchés par la politique, s'y sont impliqués par ce biais.

Enfin, l'intégration de ces médias sociaux influe sur les processus décisionnels. L'objectif de la démocratie réside, en effet, dans l'influence des citoyens sur la prise de décision des élus. La création de charte de la participation peut contribuer à instaurer à long terme certains dispositifs techniques dans les pratiques de communication des collectivités et les associer à un projet de territoire. Il s'agit d'éviter que les orientations dans ce domaine ne soient remises en cause par l'élection d'une nouvelle majorité.

Pour ma part, je ne pense pas qu'il faille qualifier certaines pratiques de retard dans ce domaine. Chaque administration conserve l'expérience de son territoire, qui se révèle unique. Pour reprendre les termes d'Anne BRIOLAIS, aucune certitude n'existe concernant les réseaux sociaux. Les collectivités doivent partir de leur propre expérience avant de se lancer dans le développement de l'usage des réseaux sociaux.

## **Françoise APPREDERISSE**

Je remercie les intervenants de cette journée pour la qualité des apports et les participants pour la richesse des échanges. Comme il a été précisé, nous sommes à un point d'étape sur cette question des réseaux sociaux et ce sujet mérite probablement qu'on y revienne à intervalles réguliers pour étudier les évolutions. Les débats qui se sont tenus aujourd'hui donneront lieu à une synthèse. Je remercie également les équipes techniques et toutes les personnes impliquées dans l'organisation de cette journée.

## Facebook, Twitter : nos élus locaux tardent à se mettre à la page



La grande majorité de nos élus locaux ne trouvent pas les réseaux sociaux, sur Internet, d'une grande utilité. À part le député Etienne Blanc, ils sont très peu à être actifs sur Facebook ou Twitter.

La mode des réseaux sociaux sur Internet, avec ses Facebook et Twitter, ne convainc pas beaucoup d'élus sur notre secteur, qui préfèrent encore aller à la rencontre de leurs administrés.

Il faudra sans doute faire mieux dans les années à venir pour attirer les jeunes électeurs ! Parmi les élus locaux à la pointe de la technologie sur le web et les réseaux sociaux, Étienne Blanc. Le député UMP de la 3<sup>ème</sup> circonscription de l'Ain, président de la CCPG (communauté de communes du Pays de Gex) et maire de Divonne-les-Bains, possède deux comptes, sur Facebook et Twitter, avec une présence personnelle quotidienne. Pour un rapprochement des élus et des citoyens selon lui : *« Je les informe de mes activités et nous pouvons échanger sur mes prises de position et mes engagements. Cela permet de faire connaître l'activité d'un maire et d'un député. Sur mon compte Twitter, je donne plutôt mon avis personnel sur des sujets d'actualité, commente des réunions que j'organise ou auxquelles j'assiste. Les réseaux sociaux servent aussi à obtenir l'avis de nos concitoyens et à échanger avec eux sur des sujets d'actualité. »* En seconde position, Yvette Brachet, conseillère municipale à Bellegarde et conseillère régionale, qui avoue se servir peu de Twitter, *« essentiellement en retwittant des informations. L'utilisation des réseaux sociaux est surtout liée à mon mandat, cela m'évite la tenue, contraignante, d'un blog, pour informer les gens sur mon activité d'élue régionale »*. Elle préfère partager des informations, en *« restreignant volontairement mon nombre d'"amis", afin de gérer la diffusion de mes posts. Je ne mets jamais de photos personnelles et je n'indique pas de géolocalisation »*.

### **Très frileux, voire indifférents...**

Les autres élus locaux sont, pour l'immense majorité, très frileux à l'égard des réseaux sociaux ou y sont indifférents tout simplement. Pas de traces de Guy Larmanjat ou de Régis Petit sur Facebook. Michel de Souza, actuel président de la CCPB (communauté de communes du pays bellegardien) et maire de Champfromier, s'est inscrit, *« pour voir, mais je n'y suis plus. Je n'y trouve aucun intérêt en tant qu'élus et professionnel. Il n'y a rien de mieux que le face-à-face. Je suis maire d'un petit village. Si j'ai envie de parler avec les gens, je vais boire un coup aux trois »*

*cafés, pour interagir en direct. Les réseaux sociaux sont certainement plus utiles dans les grandes villes, pour les professionnels de la politique qui veulent communiquer une information à un grand nombre de personnes ». Même son de cloches pour Patrick Perréard, maire de Châtillon : « Je reçois directement sur mon portable en moyenne 25 mails par jour, auxquels je m'efforce de répondre, c'est donc un lien direct avec mes administrés et tous ceux qui veulent me contacter. À mon avis, les hommes et les femmes politiques devraient plus être concentrés sur leurs dossiers au lieu de réagir sans recul et dans la précipitation sur les réseaux sociaux ! » Présent uniquement sur Facebook, le maire de Mijoux, Jean-Yves Lapeyrère, l'utilise à titre personnel, uniquement, « avec mes amis, ma famille. On a suffisamment d'occasions de se voir à Mijoux, pour communiquer en direct. Avec quinze associations dans le village, j'ai quinze réseaux sociaux réels, en "live". Dès lors qu'on a ce lien réel, Facebook n'a plus d'utilité ! Il peut en avoir une en ville, où les enjeux de terrain ont disparu. » Le premier magistrat de Nantua, Jean-Pierre Carminati, n'utilise pas non plus son compte Facebook, « à tort, par manque d'habitude et de temps. Les réseaux sociaux peuvent être un moyen d'échanger avec une population jeune qui vient sur Internet pour s'informer ».*

## **JULIEN CHAMPCLOS**

La Tribune Républicaine  
19/12/2013

**DOSSIER** : Réseaux sociaux et collectivités territoriales : quelle stratégie adopter ?

**Dossier publié à l'adresse** <http://www.lagazettedescommunes.com/76840/reseaux-sociaux-les-10-freins-a-lever-chez-les-collectivites10-freins-qui-empechent-les-collectivites-daller-sur-les-medias-sociaux/>

## Réseaux sociaux : les 10 freins à lever chez les collectivités

Virginie Fauvel, Sophie Maréchal | Dossiers d'actualité | Publié le 14/10/2011 | Mis à jour le 19/10/2011

**On a toujours de bonnes raisons pour ne pas se lancer sur les réseaux sociaux. Décryptage des 10 arguments les plus souvent invoqués par les collectivités, souvent à tort, quelques fois à juste titre.**

### 1. Le débat va dégénérer

« Dans cette culture de la collectivité qui n'est pas ouverte aux commentaires, il y a un vrai travail psychologique à faire », estime Frank Confino, directeur de l'agence Adverbia, expert en réseaux sociaux et en communication aux collectivités. « Il faut faire comprendre aux élus qu'il vaut mieux débattre sur son propre terrain car, de toute façon, les débats auront lieu ; et ailleurs, ils seront plus complexes à maîtriser », poursuit-il.

En effet, en cas de diffamation ou d'injures de la part de « troll » <sup>(1)</sup> <sup>[1]</sup> par exemple, sur un terrain qui n'est pas le vôtre, l'intervention est rendue beaucoup plus délicate.

« Dans les collectivités locales, on est habitué à ce que ce soit l' élu qui parle. Il faut acclimater cette organisation pour laisser les agents territoriaux experts dans un domaine dialoguer avec les habitants au cas par cas, recommande Arnaud Rayrole, directeur général de Lecko, cabinet de conseil spécialiste des nouveaux usages du web.

### 2. C'est un effet de mode !

C'est aussi un argument qu'on entend pour justifier de ne pas se lancer sur les réseaux, avec l'exemple à l'appui : « Second Life », un jeu qui donne une deuxième vie dans un monde virtuel... » Non ! Le web 2.0 est une évolution du web. C'est désormais un phénomène sociétal », réaffirme le directeur de l'agence Adverbia, avant d'établir cette comparaison : « c'est un peu comme si on avait installé une imprimerie du temps de Guttenberg en bas de chaque maison ! ». Comprenez qu'aujourd'hui, tout le monde est émetteur. Notez qu'actuellement, c'est le duo Facebook et Twitter qui tient le haut de l'affiche, demain, ce sera peut-être Foursquare sur les smart-phone.

La culture des médias sociaux, elle, plus qu'une mode est une tendance lourde, et pour de nombreux internautes et mobinautes, c'est devenu un réflexe quotidien.

### 3. On ne devient pas fan d'une institution

En effet, on ne devient pas fan d'une institution mais le citoyen a envie d'exprimer son attachement à son territoire. Tout est question de sémantique. Quand il s'agit des collectivités, on est pas fan d'une collectivité mais on suit son actualité. On n'a pas d'amis mais des contacts.

### 4. C'est chronophage !

Alors pour une fois, cette réticence est fondée ! « Il y a un phénomène purgatoire au début qu'il faut dépasser », prévient le spécialiste des réseaux sociaux, Franck Confino. « Oui, c'est vrai, sachez-le cela va prendre du temps », reconnaît-il.

### 5. Ça coûte cher

Oui, la démarche a un coût mais il faut envisager les choses d'un point de vue macro-économique. L'accès à ces médias sont gratuits. Voire le coût de certains logiciels et licence peuvent être économisés. En revanche, il ne faut pas faire l'économie de l'humain : le fameux community manager.

### 6. Prenons un stagiaire plutôt que d'engager un community manager

« Attention, cette fausse-bonne idée est un des 1ers écueils », prévient Franck Confino.

La personne recrutée pour ce poste doit avoir à la fois une bonne connaissance des médias sociaux, évidemment mais aussi de la collectivité et ne doit donc pas changer tous les 3 mois.

## 7. **Tout ceci est virtuel**

« Non ! au contraire, tout ceci n'a de sens que si cela aide, au final à ce qu'une communauté se retrouve », rappelle notre spécialiste en communication des collectivités, Franck Confino. Raison pour laquelle, d'ailleurs, les « apéros Facebook » ont eu le succès que l'on sait. « Quand on anime une communauté, il est très recommandé d'organiser régulièrement un événement, une fête, une rencontre afin de passer de l'URL à l'IRL », suggère-t-il.

## 8. **Les informations publiées sur les médias sociaux peuvent être volées**

Le manque de déontologie est souvent invoqué. Une fois pour toute, que les choses soient claires : il n'y a pas d'accès au profil des fans.

Par ailleurs, chaque personne définit elle-même ses règles de confidentialité et les informations qu'elle souhaite rendre publiques. Chacun choisit ce qu'il souhaite mettre en scène. C'est ainsi que la notion de vie privée évolue avec ce type de nouveau média.

## 9. **Je ne veux pas faire de pub à Facebook**

A-t-on l'impression de faire de la pub à La Poste quand un habitant trouve le numéro de téléphone d'une mairie dans les pages blanches ? Ou à Google quand l'internaute trouve le site web en écrivant le nom d'une ville dans le moteur de recherche ? Ce type d'argument, de toute évidence, révèle une méconnaissance des médias sociaux et un manque de pratique évident.

Ouvrir une page Facebook, c'est marquer sa présence sur un réseau social qui compte plus de 20 millions d'abonnés français qui peuvent souhaiter un autre type d'interaction avec leur commune. D'ailleurs, aux USA, Facebook génère plus de trafic sur les sites web des villes que Google.

## 10. **Les médias sociaux ne concernent pas toute la population**

S'adresser au plus grand nombre est un souhait, voire un fantasme récurrent chez les élus. « On sort de l'illusion de la communication de masse, car s'ils sont utilisés par des millions de personnes, les réseaux sociaux sont constitués d'un nombre infini d'abonnés aux motivations, aux besoins, aux attentes et aux envies diverses, mais souvent regroupés par centres d'intérêts communs », explique Marc Thebault, directeur de la communication publique de la communauté d'agglomération de Caen la mer.

« Nous devons prendre en compte cette segmentation pour atteindre justement les publics qui ne se sentent pas concernés par les outils de communication habituels de la collectivité », estime-t-il.

## **Pourquoi choisir entre présence physique ou réseaux ?**

Selon une étude IFOP réalisée pour Orange fin 2010, les maires et autres élus municipaux sont très majoritairement connectés à l'internet (96%), mais restent réticents à se lancer dans le web 2.0.

Cette méfiance vis-à-vis des blogs et des réseaux sociaux s'explique :

- à 94% par le fait qu'investir ces nouveaux espaces est moins important qu'une présence physique auprès de leurs administrés,
- à 84% par la crainte d'encourir un risque en termes d'image,
- à 60% par le fait qu'ils y voient un aspect gadget et considèrent que les autres moyens de communication sont plus efficaces.

## **Pourquoi votre contenu n'est pas partagé**

Sur son blog, Vagabondages<sup>[2]</sup>, Thomas Chaimbault, bibliothécaire et responsable de formations dans un établissement d'enseignement supérieur lyonnais, reprend, en français, les enseignements d'un article de Phil Mershon du Social Media Examiner, qui décrit 9 raisons pour lesquelles un contenu ne remonterait pas sur les réseaux sociaux.

[3]

1. « Vos usagers n'ont pas confiance en vous »
2. « Vos usagers se moquent éperdument de vous »
3. « Vos publications sont ennuyeuses »
4. « Les gens s'intéressent plus à de grandes causes qu'à des marques »
5. « Les gens partagent du contenu pour construire des relations avec autrui »
6. « Les usagers veulent être reconnus »
7. « Les gens partagent pour gérer l'information »
8. « Vous méconnaissiez votre public »
9. « Les gens sont encore attachés aux mails ».

#### **REFERENCES**

- Blog Vagabondages
- Les usages politiques du web 2.0 : une nouvelle médiation à construire entre les élus municipaux et les citoyens, sondage présenté le 8 avril 2011, réalisé par l'Ifop pour l'AMF



**DOSSIER** : Réseaux sociaux et collectivités territoriales : quelle stratégie adopter ?

Dossier publié à l'adresse <http://www.lagazettedescommunes.com/76834/se-lancer-sur-les-reseaux-sociaux-la-strategie-de-franck-confino/>

## Se lancer sur les réseaux sociaux : « la stratégie » de Franck Confino

Virginie Fauvel | Dossiers d'actualité | Publié le 14/10/2011 | Mis à jour le 17/10/2011

**"Aujourd'hui, toutes les collectivités ont intérêt à avoir un compte Facebook", estime Franck Confino, expert en réseaux sociaux et en communication des collectivités locales. Le directeur de l'agence Adverbia et fondateur du blog-territorial.fr explique comment se lancer sur les réseaux sociaux et décrypte les plus gros écueils auxquels se heurtent les collectivités.**

### Quelle doit être la 1ère démarche d'une collectivité qui décide de se lancer sur les médias sociaux ?

La première chose à faire, c'est d'**établir une stratégie web**. C'est un des premiers écueils : on se lance sur Facebook, ou Twitter parce que c'est la mode, sans savoir ce que l'on va y faire et ça ne prend pas. C'est normal ! Il faut penser « stratégie » et non « outil ».

Il faut donc définir les objectifs de cette stratégie. L'un des 1ers objectifs, souvent, c'est de toucher la cible jeune. Ce public est en général complètement réfractaire aux discours publics, institutionnels et aux supports type journal de la collectivité. L'exemple que je donne volontiers, c'est celui de la ville de Rive De Gier (Haute-Loire) qui, le jour où elle a créé sa page Facebook <sup>[2]</sup>, a entendu « Tiens ! Rive est sur internet ! », par un adolescent, alors que la municipalité avait un site internet depuis des années ; mais cela montre bien que, dans l'esprit de nombreux jeunes, internet = Facebook.

Mais, en amont de la définition de cette stratégie, j'ai envie de dire que la vraie première démarche, c'est de **revoir la communication interne**. C'est souvent là que le bât blesse dans les collectivités. Qui communique ? Il faut s'assurer que le circuit de liaison entre les services est bon, car ce n'est pas le seul service com' qui va se lancer sur les médias sociaux.

Bien souvent, **les circuits de validation de l'information sont à revoir et à simplifier**. On va avoir besoin d'instantanéité. Chaque statut Facebook ne doit pas faire l'objet d'une validation en cabinet du maire.

**L'enfermement de la collectivité dans un système hiérarchique et de contrôle : voilà le vrai premier gros écueil !** Il faut que la collectivité soit prête à lâcher du lest, sinon mieux vaut ne pas y aller. Car dans la moitié des collectivités, les agents se heurtent aux firewall <sup>(1) [3]</sup> qui vont tout simplement bloquer l'accès à ces médias.

J'ai entendu aussi : « si on laisse l'accès libre à Dailymotion, ça va faire tomber nos serveurs ! » Soyons raisonnables... Il faut dédramatiser.

En fait, c'est comme au temps des premiers e-mails où l'on craignait que les gens n'envoient que des mails perso. La jurisprudence a permis d'établir que tout est question de dosage, de volume et d'équilibre. Avec Facebook, c'est pareil, autoriser l'accès ne va pas pousser les agents à « facebooker » leurs amis toute la journée. Une alternative pour dépasser cette crainte : ce peut-être, comme à Vincennes, de faire signer aux agents une charte de bonne conduite par laquelle ils s'engagent à en faire un usage raisonnable.

### **Qui va définir la stratégie ?**

Si quelqu'un, au sein de la collectivité, comprend bien les médias sociaux, la collectivité peut le faire elle-même. Dans quelques-unes, comme à Issy-les-Moulineaux, par exemple, on rencontre des directeurs de communication férus de ces questions. Et naturellement, ce sont eux qui sont derrière la page Facebook, le compte Twitter et tout le reste.

Mais dans de nombreux cas, les directeurs de communication n'y comprennent pas grand chose et là, mieux vaut se faire aider, dès le début par un professionnel.

En définitive, tout est lié : l'ambition de la collectivité, sa culture de l'interne, la personnalité du directeur du service informatique (DSI), du directeur de communication et la stratégie qui va se mettre en place.

(...)

# LE « CHOC » DU NUMÉRIQUE SUR LA GOUVERNANCE, LES ENJEUX ET LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES

par Franck Confino

Directeur fondateur de l'agence Adverbia et de blog-territorial, Directeur des stratégies digitales de l'agence Sensee, Formateur professionnel, et enseignant à l'IMPPT (Université Aix-Marseille), Auteur de nombreux ouvrages aux éditions Territorial, Secrétaire général de DébatLab

C'est après l'éclosion de la bulle internet, et avec l'avènement de réseaux sociaux « stars » comme Facebook, Youtube ou Twitter (2004-2005), que le « web 2.0<sup>1</sup> » est né. Dit aussi « web social et participatif » ou encore « web instantané et conversationnel », il ne définit pas un type particulier d'innovation technologique mais se comprend plutôt comme un ensemble d'usages et de plates-formes de services, donnant du choix et du pouvoir à l'utilisateur. Cette révolution sociologique dans l'usage d'internet se forme dans la reconnaissance du fait que le web tire tout son potentiel du réseau humain formé par ses utilisateurs, lui permet de s'organiser et crée une nouvelle forme d'intelligence, non pas artificielle mais collective. Littéralement « approvisionnement par la foule », le « crowdsourcing » vise ainsi à mettre à contribution les talents et savoir-faire des tiers afin de réaliser une œuvre collaborative. Taxé de projet utopiste – voire « anarchique » – à ses débuts, Wikipédia a pourtant révolutionné l'accès au savoir, en démontrant toute sa puissance<sup>2</sup>.

Avec les réseaux sociaux, le « cœur du sujet communicationnel » se situe dans le changement de comportement des utilisateurs qui, de simples lecteurs contemplatifs, sont devenus acteurs-contributeurs. Désormais, ils publient, partagent et accèdent facilement aux données saisies par d'autres. Acteur à part entière, doté des mêmes moyens de publication qu'une collectivité locale, l'internaute ne se contente plus de recevoir passivement une information. Il veut apporter sa contribution, que ce soit par le débat, la notation des informations ou services, ou encore la

production de contenus. On parle ici de « contenu généré par les utilisateurs », Graal de toute stratégie digitale.

## ■ Et la parole fut !

Dix ans plus tard, il est crucial que le secteur public mesure l'impact de ces nouveaux usages dans le champ professionnel et prenne le train en marche de la « révolution numérique ». Ses tenants et aboutissants représentent non seulement un levier de croissance mais aussi un enjeu de civilisation. Avec, au premier chef, un impact fort sur la gouvernance numérique et l'essence du métier de communicant public.

En interne, formidables outils de travail, les réseaux sociaux d'entreprises (RSE) amènent de nouvelles façons de travailler, plus collaboratives, souples, horizontales, qui facilitent les échanges collaboratifs, libèrent les énergies et réduisent considérablement les coûts... mais se heurtent frontalement au mode de fonctionnement historique des collectivités locales, cloisonné et pyramidal ! Ce qui bloque n'est ni budgétaire, ni technique : les élus et la hiérarchie ne souhaitent pas prendre le risque de voir contester leur autorité, qui s'incarne depuis toujours dans la détention d'une information, distillée selon leur bon vouloir. Qu'il s'agisse de réseaux sociaux, modules de chat, groupes ou encore de listes de discussion... c'est parce que ces outils permettent à tous les agents de la collectivité de communiquer librement les uns avec les autres, sans contrôle hiérarchique, que le RSE connaît dans le public ce retard inquiétant de développement.

## ■ De nouvelles pratiques internes

Force est de reconnaître qu'une telle démarche, impliquant tous les agents, ne se passe pas sans bouleversements, ni sans de volontaires, – et parfois difficiles – phases de questionnement, remise en cause des pratiques et positions de principe, bousculement des habitudes... Immédiatement, la démarche produit d'abord des perturbations pour une « promesse » qui ne verra le jour qu'après une nécessaire phase d'accompagnement à la maîtrise du changement – la plupart du temps, *in concreto*, au prochain mandat. Une réflexion qui justifie souvent la procrastination. On préférera ainsi garder ce bon vieux intranet, qui est suffisant pour afficher des PDF et le menu de la cantine.

Le RSE, de la science-fiction dans le public ? Une poignée de collectivités locales y réfléchit, élabore son cahier des charges, prépare le terrain, expérimente, mais une seule l'a aujourd'hui mis en place<sup>3</sup>... alors que six sociétés sur dix en sont équipées et que 53 % des cadres des grandes entreprises l'utilisent quotidiennement<sup>4</sup> ! À l'instar des entreprises publiques, friandes de l'outil : la SNCF a ainsi défriché très tôt le terrain, expérimenté et déployé plusieurs réseaux sociaux internes, fermés, ouverts ou semi-ouverts<sup>5</sup>. On

(1) Le terme web 2.0 est apparu pour la première fois lors d'une conférence *brainstorming* organisée par O'Reilly Media (maison d'édition américaine spécialisée dans les livres informatiques et très active dans le domaine des standards ouverts) et Medialive International. Dale Dougherty, pionnier du web et membre d'O'Reilly, notait alors que, bien loin de s'être effondré, le web n'avait jamais été un phénomène aussi important.

(2) En 2005, une étude de la revue *Nature* a montré que l'encyclopédie libre Wikipédia avait quasiment le même taux de fiabilité que Britannica, l'encyclopédie de référence en langue anglaise (l'étude a porté sur les articles scientifiques et comptabilisait plus de 260 000 articles pour Wikipédia, contre 30 000 pour Universalis et 36 000 pour Encarta). Après 244 années d'existence, elle annonça en mars 2012 qu'elle ne serait plus imprimée... Et après l'arrêt d'Encarta en 2009, c'est l'encyclopédie Universalis qui dépose le bilan en 2014. Une onde de choc dans le monde de l'édition.

(3) Le Conseil général du Bas-Rhin a été le premier à le faire, en 2011.

(4) APEC, *Les cadres et les réseaux sociaux*, 2012.

(5) *E-changeons*, est la plateforme collaborative utilisable par tous les agents de la SNCF. Plusieurs réseaux sociaux ouverts ont par ailleurs été lancés : SNCFmobilab, Imagine TGV, Communautés TGV, Opinions et débats. D'autres, abandonnés : Rézo, TGVlab, Idées de voyages...

voit à quel point, si la situation n'évolue pas rapidement, le risque de fracture numérique entre l'univers professionnel des administrations et celui des entreprises, est grand... Il faudrait un électrochoc pour réveiller nos collectivités endormies !

## ■ Ma mairie sur Facebook et Twitter ?

En matière de communication externe, imposant des « conditions générales d'utilisation » défiant les règles du droit français, la « parole libérée » sur les forums, blogs et réseaux sociaux a d'abord effrayé les administrations. Craintes renforcées par le devoir de réserve des agents, interprété souvent par excès de précaution comme une interdiction d'expression<sup>6</sup>, la culture d'hommes de l'ombre des cabinets, ou encore les échanges « sous couvert » au sein de la collectivité. Depuis la naissance des premiers « services d'information » dans les années soixante-dix, les directions de communication confrontaient rarement leurs idées à la population. Les équipes n'étaient pas formées. On entendait les mêmes débats que ceux qui agitaient l'administration au début de l'e-mail : « si on autorise les emails personnels, plus personne ne travaillera ! »...

De 2005 à 2011, beaucoup ont crié au danger (« on va s'en prendre plein la figure »), à l'effet de distraction (« ce n'est pas sérieux »), à l'effet de mode (« ça passera »), ou encore au mélange public-privé (« ce n'est pas le rôle du champ public français de faire la promotion de réseaux privés américains »). Qui croit sérieusement que Facebook comptait sur nos

La collectivité qui refuserait d'investir ce champ, prendrait tout simplement le risque de perdre le contrôle de l'information.

mairies pour atteindre le milliard d'utilisateurs actifs, dont plus de trente millions en France<sup>7</sup> ... ? Autant d'objections, d'idées reçues et de forces d'inertie, qui ont freiné le déploiement de ces nouveaux médias, pourtant peu onéreux, souples et porteurs d'innovation. Alors que tout « l'esprit 2.0 » est d'économiser sur la technique pour investir dans l'humain, l'administration a trop longtemps fait le contraire. Les collectivités locales ont d'abord préféré les systèmes propriétaires onéreux aux logiciels libres et choisi d'investir dans des sites internet dispendieux, pensés par elles-mêmes, pour elles-mêmes... En la matière, il y a eu de belles avancées, mais il reste trop d'inégalités et points de progrès. Dans un rapport sur l'organisation territoriale de l'État rendu public le 11 juillet 2013, la Cour des comptes note ainsi que « la consultation des sites internet de nombreuses administrations suffit à démontrer que ce type de service demeure mal développé [...] conçu(s) pour les besoins propres des administrations, et non pour les usagers »<sup>8</sup>. Sans parler de celles qui n'y sont pas<sup>9</sup>.

Qu'on se le dise, nous sommes face à une lame de fond, sans précédent. C'est comme si on avait mis une imprimerie de Gutenberg au pied de chaque maison : quel aurait été l'impact de cette hypothèse folle sur les journaux de presse ou de collectivités ? Les organes officiels auraient-ils continué d'émettre, les lignes éditoriales auraient-elles changé ? Ce sont les mêmes conséquences directement liées à l'évolution sociale du numérique. Facebook mourra peut-être un jour, mais quel que soit le nom du réseau social qui le remplacera, les internautes continueront à s'exprimer dans le futur, jamais ils ne rendront ce droit acquis : la parole ! Et à l'heure où les usagers réclament des sites dynamiques et multimédias, en laissant ceux qui ne suivent pas cette évolution, ils peuvent difficilement comprendre que le service public ne propose pas le même niveau d'interactivité que « le blog du coin ». Si la collectivité refuse d'investir les réseaux sociaux, ils pallient le manque et animent eux-mêmes sa page. Aux risques et périls de celle-ci, le jour où elle se réveillera. Car, dans ce contexte, la collectivité qui refuserait d'investir ce champ, prendrait tout simplement le risque de perdre

le contrôle de l'information. Les régions et grandes villes l'ont bien compris, puisque 100 % d'entre elles sont présentes sur Facebook aujourd'hui<sup>10</sup>.

## ■ Un « visage humain » pour l'administration

Avec un bon accompagnement à la maîtrise du changement et une stratégie digitale ambitieuse, les risques sont nuls et les bénéfices nombreux : à l'heure de la démocratie 2.0, il s'agit d'abord de construire le « vivre ensemble », dans un contexte de défiance du politique, où les citoyens ont de fortes attentes. C'est un enjeu démocratique primordial. Lorsqu'ils sont correctement pris en mains, ces nouveaux médias permettent de faire passer d'authentiques messages, qui changent de la langue de bois ou des discours préfabriqués, et passent nécessairement par la parole des habitants, devenus ambassadeurs du territoire. L'internaute ne croit plus les slogans « voix de son maître » de ces « villes où il fait bon vivre » ; il veut se faire un avis à travers la parole libre de ses pairs. Cela implique des espaces de libre expression, animés comme on le ferait dans le cadre d'un débat public. Un fort engagement permet de donner du crédit à la parole et à la démarche de l'institution. Fédérer une communauté d'ambassadeurs impliqués est même devenu le Graal de toute stratégie digitale.

## ■ Retour des cibles : un effet boomerang ?

Avec l'avènement de Facebook, plusieurs directeurs de la communication ont été étonnés de toucher une cible jeune, mouvante et exigeante, dont ils savaient pertinemment qu'elle échappait d'ordinaire à leurs actions et supports traditionnels – comme le magazine. Grande richesse du numérique, le retour direct de cette cible, obligeant à revenir aux fondamentaux de la communication : le dialogue. Un *feedback*<sup>11</sup> dont le *community manager*<sup>12</sup> se nourrit en permanence pour vérifier que les publications sont adaptées, affiner ses contenus et réajuster le tir. Cela lui permet également de vérifier que la réception du message correspond bien aux attentes de l'émetteur.

(6) V., à ce sujet, dans ce dossier, S. Dyens, Réseaux numériques et déontologie des agents publics : quelle articulation ?, AJCT 2014. 585.

(7) Nombre de comptes actifs sur Facebook, en France, au 1<sup>er</sup> nov. 2014.

(8) Rapp. thématique de la Cour des comptes, L'organisation territoriale de l'État, juill. 2013, disponible sur le site de la Cour des comptes, p. 153 s.

(9) Dans « Ma mairie n'est pas sur internet, c'est grave ? » (mai 2014), Slate cite la ville de Berre-l'Étang, qui a fait le choix délibéré de ne pas être sur internet.

(10) Chiffre actualisé de l'étude Adverbia 2013, *Les grandes villes décollent enfin sur Facebook*.

(11) Retour.

(12) V., dans ce numéro, le portrait d'un *community manager* du secteur public, AJCT 2014. 608.

## ■ « On va s'en prendre plein la figure ! »

Des risques de voir l'action municipale critiquée ? Que votre élu se rassure : les « critiques » lues sur les réseaux sociaux sont souvent les mêmes que celles qu'il entendra lors de réunions publiques ou sur le marché. Si elles sont formulées sur la page de la collectivité, au moins, il en sera informé. Elles peuvent ainsi l'aider à travailler son argumentaire, rôder son discours : les réseaux sociaux assurent ici une fonction de « media training » très intéressante. Face à des attaques, des arguments pertinents en défense peuvent faire passer des messages plus laudatifs qu'il n'y a, réhabilitant le travail de la collectivité, la rendant plus humaine.

Non, le débat ne présente pas de danger, lorsqu'il est correctement cadré (chartes d'expression et de modération) et mené par des professionnels aguerris (community manager ou équipes formées). Le format « discussion à bâtons rompus » qui permet d'échanger, de préciser, d'argumenter, de compléter est à ce titre beaucoup plus efficace que des messages livrés bruts. Par ricochet, une page où les commentaires et débats seront nombreux, argumentés et respectueux crédibilisera immédiatement la démarche 2.0 de la collectivité et agira comme un gage de sincérité et de bonne volonté – deux notions, là encore, primordiales sur les réseaux sociaux.

On comprend, vu l'enjeu, que ce n'est pas une tâche qui puisse être confiée à un débutant et « qu'avoir un profil Facebook » n'est pas un prérequis suffisant pour animer la page de la collectivité locale ! L'animation des réseaux sociaux ne peut plus, comme on l'a trop souvent vu, être confiée à ce jeune stagiaire un peu geek, qu'on a collé sur un coin de bureau en lui demandant de « faire du Facebook ».

## ■ Obama et la White House, modèles de stratégie digitale

C'est une tâche éminemment stratégique qui doit être confiée à une ressource expérimentée, le community manager, ou être effectuée par tout ou partie du service communication : c'est la position « tous community managers », adoptée par la communauté urbaine de Bordeaux, les villes d'Issy-les-Moulineaux, ou encore d'Aix-en-Provence... Ailleurs, ils sont trois ou quatre, aux commandes des réseaux sociaux de la ville de Toulouse, pour offrir un service de 8 heures à minuit, sept jours sur sept, aux habitants. Ce sont encore plusieurs dizaines de personnes qui parlent aux deux millions de fans de Paris, ville la plus « likée » au monde sur Facebook, et ses 200 000 followers Twitter ; et 130 community managers qui font vivre sur la toile les contenus sociaux de la White House et du Président Obama... À quand des « social war rooms » dans nos collectivités locales ?

Force est de constater que les fonctions du com-

munity manager sont encore méconnues au sein des collectivités. Dans un article décrivant le regard que portent ses collègues sur son travail « on line », un chargé de communication raconte le surnom qu'on lui donne : « inutility manager »<sup>(13)</sup> ... révélateur !

Et pourtant, si l'on veut que le travail soit bien fait, ses tâches sont nombreuses au quotidien, et loin des plages horaires habituelles de l'administration : le community manager doit veiller, prendre le pouls, surveiller l'e-réputation, écouter la communauté, animer, répondre aux questions posées, argumenter, expliquer, faire remonter, chercher à comprendre ce que veut « vraiment » chaque cible, échanger, éditorialiser dans les codes propres à chaque canal, mettre en images, vérifier l'atteinte des objectifs (KPI)<sup>(14)</sup>, modérer, impliquer, fédérer et appliquer au quotidien le plan de communication glissant de la stratégie digitale élaborée par la collectivité. Dans tous les cas, le community manager doit connaître parfaitement le fonctionnement des réseaux sociaux, être au fait des grands dossiers de sa collectivité, connaître le contexte et les acteurs locaux, être reconnu par l'ensemble des services, savoir engager avec eux un véritable travail d'équipe, être suffisamment débrouillard pour savoir où trouver la bonne information au bon moment, être sympathique et empathique, faire preuve de grandes capacités psychologiques, d'humour et de maîtrise de soi, etc. Bref, c'est un métier demandant des compétences nouvelles, et qualités certaines, souvent floues pour les directions de ressources humaines (DRH), qui devront nécessairement recruter en dehors des sentiers battus des concours de la fonction publique territoriale.

## ■ Nouveaux enjeux et modes de gouvernance

Les fonctions transversales du digital exigent d'impliquer fortement la Direction générale dans ces projets nécessitant la collaboration de plusieurs services – lorsque ce n'est pas elle qui les impulse et porte, comme la ville et la communauté d'agglomération du Grand Cahors l'ont fait, par exemple. Pour être réussie, la gouvernance doit s'organiser autour d'un triptyque : directions de la communication, des systèmes d'information (DSI) et des services (DGS, DGAS). Dans le cas de réseaux de contributeurs, elle devra être partagée par tous les agents sur la base du volontariat, avec reconnaissance de leurs fonctions contributrices dans leur fiche de poste. Dans le cas de RSE, la DRH jouera un rôle éminemment moteur et impliquant. On le voit bien à travers ces exemples : les réseaux sociaux ne sont pas qu'une boîte à outils de plus ; ils portent des enjeux organisationnels « révolutionnaires » pour les collectivités locales et amènent de nouvelles méthodes de travail, qui dépassent largement le numérique.

Marc Thébaud, directeur de la communication de Caen-la-Mer, laisse entrevoir tout l'impact de ce choc numérique : « On a le droit d'ouvrir les principes du 2.0 à autre chose que le digital. Puisque cette nouvelle vision du web est une triple consécration – celle de l'humain comme finalité première et de l'intelligence collective, celle de la fluidité et de la simplicité de l'accès à l'information et celle de la coproduction et du partage – pourquoi ne pas l'appliquer aussi aux supports traditionnels de la communication publique ? À quand un magazine 2.0 rédigé en grande partie par des habitants-rédacteurs en chef d'un jour ? À quand une accessibilité de tous les outils de communication aux non ou mal voyants ? À quand une communication 2.0 qui soit à la portée de tous, comme le sont nos éditions papier distribuées en général « toutes boîtes » ?

Les réseaux sociaux ne sont pas qu'une boîte à outils de plus ; ils portent des enjeux organisationnels « révolutionnaires » pour les collectivités locales.

(13) Blog Ma vie de chargé de com' : <http://maviedechargedecom.fr/inutility-manager>.

(14) Key Performance Indicators, indicateurs clés de performance.

À quand un événement 2.0 co-conçu, coréalisé par les habitants ? À quand un journal interne 2.0 vraiment géré par les agents eux-mêmes ? »<sup>15</sup>.

C'est aussi l'avis d'Éric Legale, directeur d'Issy Media, et d'une nouvelle école de directeurs de communication, pour qui le 2.0 va bien au-delà du digital, parce qu'il correspond à l'essence même des services publics, impacte en profondeur les organisations, et fait évoluer la fonction de communicant – qui passe inexorablement de producteur d'informations à « co-constructeur » de l'animation du territoire, avec ses habitants.

Transformation digitale, révolution globale ? Une utopie, dans le champ des collectivités locales ? La fonction publique acceptera-t-elle ce nouveau paradigme, nécessitant de tout bousculer, de rompre avec le passé, et de faire évoluer les mentalités pour créer de la valeur ? Il semble que la mise en œuvre de toutes ces technologies disruptives – CRM<sup>16</sup>, réseaux sociaux, open data, cloud computing, impression 3D, internet des objets... – dans l'ensemble

de l'administration, nécessite encore beaucoup de temps. Et pourtant, il y a urgence à stopper l'incohérence, le cloisonnement et l'incompréhension pour tirer immédiatement parti du potentiel énorme que cela représente, tout en réduisant les coûts de fonctionnement.

Enfin, pour prendre toute la mesure du changement nécessaire, rappelons que l'enjeu principal de cette révolution est avant tout managérial et culturel : il demandera, ni plus ni moins, de réinventer l'administration.

(15) B. Teitgen et F. Confino, *Stratégies digitales et community management pour les collectivités locales*, éd. Territorial, 2013.

(16) *Customer Relationship Management*, gestion de la relation client.