



CARRIÈRES

DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION

Accroître sa légitimité dans les services

Les directeurs de la communication se professionnalisent et affirment leur rôle stratégique dans une fonction assez récente. Reste à gommer l'image « gadget » qui leur est encore parfois associée dans les services.

« Il ne faut pas briser le mythe : la communication, c'est les jolies filles et le champagne ! » clai-ronne avec ironie Charles-Marie Boret, directeur de la communication de la ville de Bordeaux (Gironde). Cependant, lorsqu'on lit la fiche métier du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), strass, paillettes et petits fours s'éloignent à grands pas : le directeur de la communication « propose une stratégie globale de communication, en supervise la mise en œuvre, la coordination et l'évalua-

tion. Il veille à la cohérence des messages, notamment entre l'interne et l'externe ». Bref, il ne se borne pas à organiser des réceptions et faire de jolies plaquettes ! « La valeur ajoutée du directeur de la communication est dans la mise en perspective. Il doit donner du sens à du contenu, savoir raconter, créer du lien », résume Frédéric Duval, ancien directeur de cabinet et directeur de la communication dans plusieurs collectivités, aujourd'hui consultant en relations publiques locales.

Un rôle de médiation. Le directeur de la communication est là pour faire savoir et faire connaître, promouvoir l'image du territoire, traduire les projets en termes compréhensibles pour le plus grand nombre, en gardant le cap d'une stratégie définie en amont. Laquelle est régulièrement remise en cause par les sollicitations des élus et des services... Car « en communication, pour être efficace et faire passer un message, il faut intégrer le temps, travailler sur trois mois, six mois, un an ou plus », indique Charles-Marie Boret. « Nous faisons l'interface entre les élus, les services, le projet politique, les habitants, etc. » note Vincent Nuyts, directeur de la communication de la ville de Besançon (Doubs). Par exemple, ces professionnels jouent un rôle de médiateurs entre la collectivité (élus et agents) et les citoyens. C'est à eux qu'il revient de faire remonter l'avis des administrés, en s'intéressant

LES POINTS CLÉS

- **Professionnalisation**
Les directeurs de la communication sont de plus en plus souvent issus d'écoles de communication ou sont déjà très expérimentés.
- **Reconnaissance**
Parfois perçus comme les communicants de l'élu et non de l'institution, certains estiment ne pas être assez reconnus par les services.
- **Évolution de carrière**
Proche des élus, et le plus souvent contractuels, leur position est relativement précaire. Certains aspirent à évoluer vers d'autres postes de management.

à leurs comportements et à leurs besoins, en étudiant l'image qu'ils ont de la collectivité. D'ailleurs, de plus en plus d'entre eux prennent en charge la gestion de la participation citoyenne.

L'importance du réseau. En outre, une direction de la communication travaille avec une multitude de contributeurs. Elle doit assurer un rôle d'animation pour obtenir des informations. « Les services ne pensent pas toujours à nous informer que le début d'un chantier est retardé ou qu'ils réfléchissent sur tel ou tel projet, déplore Marc Thébaud, directeur de la communication de la communauté d'agglomération Caen la mer (Calvados). Nous manquons ainsi des occasions et risquons de publier des informations obsolètes... D'où l'importance de travailler sur la création et l'animation d'un réseau. »

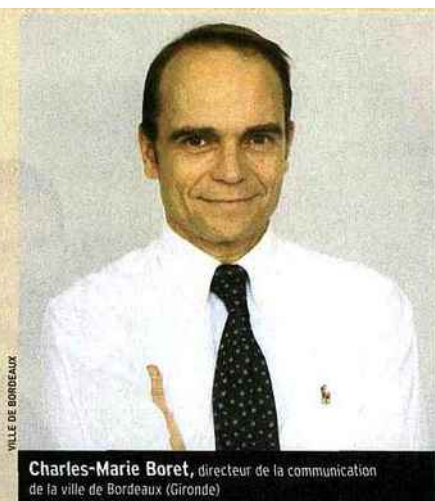
70% de contractuels

« Le directeur de la communication est plutôt un homme de plus de 45 ans, titulaire d'un bac+5, qui a plus de dix ans d'ancienneté dans la communication publique », conclut l'association CapCom, à la suite d'une enquête menée en 2008. Pierre-Alain Douay, délégué général de Communication publique, ajoute qu'« en 2000, 16 % seulement des responsables de la communication étaient titulaires. En 2004, ils étaient 24 %. On peut penser qu'en 2010, ils sont autour de 30 % ». La forte proportion de contractuels s'explique par la difficulté à trouver des compétences en communication chez les titulaires et par le fait, selon Jacques Goubin, directeur du cabinet du président du CNFPT, que « les diplômés de communication publique ne préparent pas les étudiants à passer le concours d'attaché ».

Ce qu'ils en pensent



Xavier Crouan, directeur de l'innovation numérique et de l'information de Rennes et Rennes métropole (Ille-et-Vilaine)



Charles-Marie Boret, directeur de la communication de la ville de Bordeaux (Gironde)



Florent Bonnetain, administrateur de l'association Cap'Com

« Avant tout un manager et un gestionnaire »

« Les directeurs de la communication ne se sont pas encore imposés comme de vrais managers. Souvent, ils se présentent comme des experts, alors que nous sommes avant tout des managers et des gestionnaires. Nous n'avons pas besoin d'être des spécialistes de la typographie ou de savoir développer en HTML. Nous devons avoir des connaissances dans tous les champs et nous appuyer ensuite sur des experts. Notre rôle est d'organiser, de gérer des équipes, des évolutions de compétences, d'animer, de libérer les énergies ! C'est une des raisons pour lesquelles j'ai suivi les cours de l'inet. A mon sens, un directeur de la communication, dès lors qu'il est dans une démarche managériale, peut évoluer au sein de l'administration et prendre d'autres postes de DGA. Cependant, le fait d'être contractuel est un frein. »

« Adhérer complètement au projet politique de l'élu »

« Un directeur de la communication peut être un militant, mais il n'est pas payé pour cela. Il n'a pas besoin d'être encarté. Cependant, il travaille tout de même au service d'un projet politique. Il lui faut donc adhérer complètement à ce projet car s'il communique sur l'institution et concourt à la valorisation du territoire, le directeur de la communication est là aussi pour mettre en avant l'action du maire. Cela fait partie de ses fonctions. Moi-même, j'appartiens au cabinet et donc à l'équipe. Je ne suis pas militant au sens partisan, mais je suis militant du projet municipal... Il existe des règles qui dissocient l'activité de communication politique au service du projet et ce qui relève de la communication électorale. Cela fait partie de l'éthique du métier de bien séparer les deux. »

« Faire reconnaître ses compétences »

« Avant la fin des années 90, la communication était prise en charge par des agents ou des personnes du cabinet. Depuis, il est apparu que c'est un vrai métier. Les personnes ont été formées, et on note une professionnalisation des directeurs de la communication. Il y a encore peu, ces derniers ne voulaient pas entendre parler du concours d'attaché, ne l'estimant pas adapté aux réalités de leur métier. Cependant, certains commencent à changer d'avis. Ils ont compris que, dans la fonction publique territoriale, le grade compte beaucoup et qu'ils auraient davantage de poids et de légitimité en devenant attachés territoriaux plutôt qu'en restant contractuels. Ils ne seront alors plus vus comme des communicants, mais, comme des titulaires de la fonction publique ayant des compétences métier. »

Cependant, avec le web 2.0, la direction de la communication devrait devenir une direction ressource. En effet, l'échange avec les citoyens n'est plus à sens unique et doit avoir lieu en temps réel. Pour être plus réactif, « il faut armer les agents afin qu'ils deviennent des communicants auprès des administrés. Cela introduit l'idée que le directeur de la communication ne soit pas uniquement le "Gémini criquet" du maire, mais qu'il devienne le conseiller en communication des autres services », se réjouit Pierre-Alain Douay, délégué général de l'association Communi-

Promouvoir l'image du territoire et mettre la compréhension des projets à la portée de tous.

tion publique. Le champ d'action du directeur de la communication s'élargit année après année. « Auparavant, il s'occupait des réceptions. Il a ensuite assumé les supports écrits, puis les supports numériques, qui prennent beaucoup d'ampleur. Il lui faut maintenant organiser la

construction de l'information et sa cohérence sur l'ensemble de ces supports », détaille Xavier Crouan, directeur de l'innovation numérique et de l'information de Rennes et de sa communauté d'agglomération (Ille-et-Vilaine).

Compétences stratégiques. La palette d'outils à sa disposition est de plus en plus variée. A lui de retenir les plus adaptés... Des mastères en communication publique ont fleuri, et le niveau d'étude des directeurs de la communication s'élève : « On voit arriver dans ces fonctions

et dans ces services, y compris dans les petites communes, de jeunes diplômés ayant suivi de deux à cinq années d'enseignement supérieur en communication », remarque Pierre-Alain Douay. Car, si beaucoup pensent que communiquer est un don inné, l'usage montre qu'il faut des compétences techniques et stratégiques. « On assiste à une professionnalisation flagrante. L'époque du bricolage est révolue depuis au moins dix ans », confirme Jacques Goubin, directeur de cabinet du président du CNFPT et ancien directeur de la communication.

Une fonction loin des paillettes et des petits fours

■ ■ ■ Malgré cette professionnalisation, la fonction est toujours en quête de légitimité... « Certains administratifs considèrent la communication comme un mal obligatoire ou bien uniquement sous un aspect militant, au service d'une équipe d'hommes, mais pas de la collectivité », regrette Marc Thébaud. Une vision renforcée par le fait que nombre de directions de la communication sont directement rattachées au maire, au président ou au cabinet politique. Par ailleurs, leur budget est souvent qualifié de « honteux ». Pour donner moins de prise aux critiques de l'opposition, certains préfèrent répartir celui-ci dans différentes directions, projet

Ces directions sont souvent directement rattachées au maire, ce qui peut être source de malentendus.

par projet. Difficile alors pour le directeur de la communication, qui ne tient pas les cordons de la bourse, d'imposer sa stratégie et d'affirmer sa légitimité...

Siège éjectable. Etre à la tête du service communication n'est pas plus stable que diriger le cabinet. Le fait d'avoir porté le projet politique de l'élu entraîne souvent le départ lors d'un changement de majorité. « La plupart des grands communicants publics locaux sont liés à un élu. Ils n'existent pas sans celui-ci et leur territoire », souligne Frédéric Duval. Pour évoluer, un directeur de la communication peut passer d'une collectivité à une autre, prendre en charge des fonc-



TÉMOIGNAGE Marc Thébaud, directeur de la communication de la communauté d'agglomération Caen la mer

« Un poste différent dans une intercommunalité »

« Dans une intercommunalité, les conseillers ne sont pas élus au suffrage universel direct. Les clivages majorité-opposition sont moins marqués et les postures moins partisans. Je travaille avec beaucoup d'élus, sans toujours connaître leur étiquette politique. Je me sens moins exposé que lorsque j'étais directeur de la communication dans des mairies. Comme pour une ville, je travaille sur des missions qui concernent l'institution et le territoire. Cependant, dans une intercommunalité, il faut fournir un effort de pédagogie supplémentaire pour faire comprendre aux habitants et aux acteurs du territoire à quoi sert l'établissement et quelles sont ses compétences. La communication interne est aussi un élément essentiel de ma mission : les agents qui travaillent dans une intercommunalité sont issus

de plusieurs communes et ne partagent donc pas toujours la même culture ni la même vision... Je réalise un gros travail de coproduction. Je négocie avec les villes membres pour qu'elles constituent le relais de communication et d'information de l'agglomération. Il est parfois plus efficace de passer un article dans les journaux municipaux que dans le nôtre. Je tente de trouver les personnes, qui, au sein des collectivités membres, entretiennent un contact avec le public, afin qu'elles me fassent passer des informations. Je leur envoie aussi tous nos communiqués de presse pour qu'elles puissent relayer nos communications auprès du public. Car, souvent, les usagers se rendent à la mairie, même si la compétence recherchée a été transférée à l'agglomération... »

tions supplémentaires, comme la démocratie participative. Cependant, on hésite, dans les collectivités, à leur confier une autre direction en raison de l'identité professionnelle très forte de leur poste. De plus, leur position – très courante – de contractuels (*lire l'encadré p.64*) leur ferme nombre de portes. Pourtant, les directeurs de la communication sont aussi des managers. « Plus la

fonction va se normaliser, être reconnue, plus "l'image métier" du poste s'amenuisera. Il ne sera alors plus choquant qu'un directeur de la communication progresse en prenant les rênes d'un autre service », espère Vincent Nuyts. Les passerelles entre communication et cabinet sont beaucoup plus courantes. « Il est fréquent de trouver parmi les collaborateurs de ca-

binet des personnes qui sont passées par la communication, confirme Jacques Goubin. Etre membre du cabinet est très formateur pour la suite... »

Claire Chevrier

CONTACTS

■ Association Cap'Com, tel 04 72 65 64 99
Site internet www.cap-com.org
■ Association Communication Publique,
tel 01 40 20 92 00
Site internet
www.communication-publique.fr