

# Les

UNE ANNÉE DE COMMUNICATION  
PUBLIQUE ET TERRITORIALE

# cahiers

N°8

par  
Cap'Com



## édito

# Éclairages

Les analogies avec la lumière sont faciles et quelquefois trompeuses. Depuis le Siècle des lumières, on met en avant des discours brillants et l'on valorise la transparence, pour que chaque esprit puisse choisir de façon lucide. Mais éclairer c'est aussi projeter des ombres, avec des nuances. Tout n'est pas blanc ou noir. Et les perspectives sculptées par les rayons peuvent aussi être révélatrices ou édifiantes. Comme pour ces récentes élections municipales et intercommunales, si importantes pour les territoires, qui ont dessiné sur un terrain renouvelé d'autres lignes, brisées, courbes, mais rarement convergentes. Dans un contexte de radicalisation des discours, de défiance toujours plus prononcée, d'abstention aussi, ce scrutin sous les feux des projecteurs offre peu de lignes directrices.

La clarté n'est donc pas une fin en soi, comme la livraison de faits bruts n'est pas une information. Il faut éclairer, certes, mais aussi varier les angles, lire les projections, repérer les ombres sur le tableau. C'est ce que nous faisons, tout au long de l'année. En témoignent nos nombreuses études, comme la Radioscopie des communicants publics, l'Étude sur l'état d'esprit des dircoms et bien d'autres. C'est aussi notre mission lorsque avec le Comité de pilotage de Cap'Com nous mettons en lumière les thématiques du moment, comme l'éthique ou les réseaux sociaux à l'ère de l'intelligence artificielle, et que nous construisons des outils pour y voir plus clair. C'est enfin chercher de la visibilité pour notre profession demain, en anticipant les besoins stratégiques, comme la nécessité de converger et d'unir nos forces en nous ouvrant sur des domaines proches qui connaissent les mêmes défis : l'enseignement, les ONG, les scientifiques ou la presse. Nos routes se rejoignent, elles forment même une sorte d'intersection.

Mais peut-on être des phares et des vigies en même temps ? Éclairer est une chose, pour autant la communication efficace n'est plus seulement claire ou visible, elle est utile, elle scrute, elle repère les signaux. Elle crée aussi du lien. Elle rend les politiques publiques plus accessibles et lisibles, elle donne aux citoyens des moyens d'agir et construit un récit collectif, comme nous l'avons vu ensemble à Angers. C'est sans doute là que se joue aujourd'hui l'essentiel du métier, en variant les hauteurs de vue et les éclairages afin de donner des perspectives.

**Yves Charmont**  
Délégué général de Cap'Com



Consultez en ligne les sept premières éditions des cahiers.



UNE ANNÉE DE COMMUNICATION  
PUBLIQUE ET TERRITORIALE

# Les cahiers

N°8

*Sommaire  
en sept cahiers*

**Éclairages**  
P.3

**1. à la une**  
L'attachement professionnel  
à une pratique juste  
P.7

**2. tendances**  
Regard sur les sujets et les campagnes  
de communication marquants  
P.17

**3. forum**  
Les temps forts du Forum  
de la communication publique d'Angers  
P.41

**4. portfolio**  
Les activités du réseau  
des communicants publics en images  
P.53

**5. prix de la com**  
À la découverte des lauréats des  
Prix de la communication publique  
et de la presse territoriale  
P.67

**6. métier**  
Échanges et réflexions  
portées par les professionnels  
de la communication publique  
P.93

**7. études**  
Synthèses des dernières études  
conduites par Cap'Com  
P.121

**index des noms**  
P.146



Les Cahiers 2026, publication annuelle éditée par Cap'Com, le réseau national de la communication publique et territoriale. Cap'Com 75 cours Albert-Thomas 69003 Lyon. Directeur de la publication : Yves Charmont. Direction rédactionnelle : Bernard Deljarrie, Anne Revol. Secrétariat de rédaction : Sandrine Verdière. Conception graphique : Du bruit au balcon. Direction artistique & mise en page : Du bruit au balcon. Correctrice : Stéphanie Hourcade. Photographies : Cap'Com (hors celles avec copyright). Imprimé en France par France Offset Typo – FOT, sur papier certifié PEFC 10-31-1111 avec de l'encre à base végétale, ne contenant pas de pigments à base de métaux lourds toxiques, label Imprim'vert. Tirage 8500 exemplaires. Abonnement : contact@cap-com.org. Publicité : sverdiere@cap-com.org. N° ISSN : 2679-0742.

La Région Nouvelle-Aquitaine  
présente

LE DOCUMENTAIRE

# NÉO TERRA

«Un voyage au cœur de la transition  
écologique en Nouvelle-Aquitaine»

Un film réalisé par  
HERLÉ JOUON

Écrit par  
ANNE-LAURE  
BONNEFON

Images & son  
ÉRIC BILLON

Présentation  
MARTIN CHARPENTIER  
& ALIZON DEFRANCE

Montage  
MARIUS PERROGON

À découvrir sur **neo-terra.fr**

Une production  Nouvelle-Aquitaine

Production exécutive  GRAND ANGLE

Conception graphique : biensurcollectif.com / Crédit Photo : Getty Images



*cahier 1*

# à la une

**8**

L'éthiquomètre  
« Information  
et valorisation  
de l'action publique »

**12**

L'éthique des journalistes  
peut-elle inspirer celle des  
communicants publics ?

**10**

Trois éthiquomètres  
pour garder le cap

**14**

Entre com politique  
et publique,  
un questionnement  
éthique à partager

# ÉTHIQUOMÈTRE

Évaluer nos pratiques professionnelles sur l'échelle éthique

INFORMATION ET VALORISATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE

SANS  
RÉSERVE



Pratiques sûres  
et conformes

- Respecter la pluralité des points de vue et indiquer leur existence
- Vérifier les informations et les sources avant de les publier
- Référencer les auteurs et gérer leurs droits
- Éclairer les enjeux collectifs (environnement, civisme, prévention, santé...) et contribuer au débat public
- Produire une information qui favorise la participation des habitants
- Faire valider par l'exécutif et/ou le cabinet une charte éditoriale qui garantit un équilibre entre la diffusion de l'information service et la valorisation de l'action publique
- Se concerter avec ses partenaires pour éviter la superposition, voire la contradiction des messages
- Recourir aux principes rédactionnels du langage clair, facile à lire et à comprendre

AVEC  
PRÉCAUTION



Pratiques  
possibles  
à encodifier

- Publier des informations relatives à la mise en œuvre du mandat en cours
- Utiliser l'intelligence artificielle pour produire des contenus, en l'indiquant aux lecteurs
- Faire des choix éditoriaux et orienter les sujets pour les rendre plus attractifs
- S'adresser de façon adaptée à chaque famille de public pour s'assurer d'une bonne réception des messages
- Classer les informations par ordre d'importance pour l'intérêt général
- Valoriser les informations favorables ou positives pour le territoire

À ÉVITER



Pratiques  
désconseillées

- Gommer les informations négatives pour la collectivité publique
- Reformuler de façon plus positive les propos recueillis
- Omettre des faits permettant d'éclairer les citoyens
- Sortir les images de leur contexte ou ne pas les légender
- Utiliser des contenus générés par l'intelligence artificielle sans le mentionner
- Placer des images des élus de façon abusive dans tous les supports

FAUTIF



Pratiques  
contestées  
éthiques

- Placer une tribune de la majorité face à la libre expression des élus de la minorité
- Valoriser la gestion ou les réalisations des élus (hors période de restriction) en vue de favoriser leur future campagne électorale
- Choisir de façon partielle des chiffres ou des indicateurs non représentatifs pour tromper les lecteurs
- Automatiser la production et l'édition de contenus par intelligence artificielle

ILLÉGAL



Pratiques  
interdites

- S'éloigner des faits et les travestir afin de favoriser la gouvernance
- Utiliser des images, musiques et textes sans reconnaître les droits associés
- Déformer des propos et/ou les sortir de leur contexte afin de troubler les lecteurs
- Provoquer du harcèlement en oblatant des personnes ou des organisations
- Relayer sciemment de fausses informations et renforcer les théories complotistes
- Modifier les images en faisant disparaître des éléments ou des personnes
- Fabriquer de fausses informations ou images afin d'abuser l'opinion publique



## LES ÉTHIQUOMÈTRES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

À travers des exemples concrets, positionnez vos actions de communication publique selon qu'elles respectent les valeurs d'égalité, d'intérêt général et de transparence. Sachez auto-diagnostiquer des écarts, induits par méconnaissance ou par des intentions hiérarchiques d'instrumentaliser la communication publique et allant jusqu'à provoquer des troubles à l'ordre public. La répétition d'écart peut vous permettre d'alerter et d'obtenir de l'aide.

**CAP**  
**COM**



Sur [www.cap-com.org](http://www.cap-com.org), complétez votre évaluation avec :

- les éthiquomètres « Information et valorisation de l'action publique » et
- les références aux textes-cadres ; le code général des collectivités territoriales, les droits, obligations et territoriales, le code général des marchés publics, la loi informatique et libertés ...

# Trois éthiquomètres pour garder le cap

**Les communicants publics sont régulièrement confrontés à des situations délicates. Entre l'exigence d'information du citoyen, la loyauté institutionnelle et les attentes parfois pressantes de la sphère politique, les lignes peuvent se brouiller. Pour aider les professionnels à se situer dans ces zones grises, Cap'Com propose trois « éthiquomètres » consacrés à l'information, aux marchés publics et à la transparence de l'action publique. Des outils simples. Et nécessaires.**

PAR YVES CHARMONT, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE CAP'COM – PUBLIÉ LE 2 AVRIL 2026

**N**ous connaissons bien ces moments. Ceux où une demande arrive, parfois anodine en apparence, mais qui fait naître un doute. Une phrase à réécrire. Un chiffre à présenter autrement ou plus tard. Une consultation à lancer dans l'urgence. Rien d'illégal, peut-être. Mais quelque chose qui interroge la conscience professionnelle car, les communicants publics le savent bien, leur métier est exposé : exposé aux attentes des élus, exposé aux exigences de l'administration, mais exposé aussi au regard des citoyens, des journalistes, des associations, et des réseaux sociaux où chaque mot peut être scruté, contesté, détourné. Dans cet espace public saturé d'informations, où se mêlent faits, opinions et croyances, la communication publique n'est jamais une activité neutre : elle participe à la mise en récit de l'action publique et, par là même, à la qualité du débat démocratique.

Cette responsabilité n'est pas nouvelle. Elle accompagne la profession depuis longtemps. Dès 2002, la Charte déontologique de la communication publique de Cap'Com, dite Charte du Forum de Marseille, affirmait déjà que la communication publique ne pouvait être « *ni propagande ni falsification des faits* » et devait respecter la transparence de l'information à destination des citoyens. Mais si les principes sont connus, leur mise en œuvre reste parfois difficile. Car le communicant public agit au croisement de plusieurs logiques : celle du service public, celle de la décision politique et celle, plus diffuse, de l'opinion publique. **Et c'est précisément dans cet entre-deux que surgissent les questions éthiques.**

Lors du Forum Cap'Com d'Angers, à l'occasion d'un « tapis de paroles » consacré

à l'éthique de la communication publique, plusieurs professionnels ont exprimé ce sentiment de tension permanente entre loyauté institutionnelle et devoir de neutralité. « *Nous devons être neutres, mais nous devons aussi être loyaux envers nos élus* », résumait ainsi une directrice de communication territoriale, illustrant la complexité d'un métier qui oscille entre influence et responsabilité démocratique.

Car oui, les communicants publics influencent – c'est même à ça qu'on les reconnaît ! Ils influencent lorsqu'ils expliquent une politique publique pour permettre une plus large adhésion, lorsqu'ils construisent un récit territorial, lorsqu'ils conduisent des campagnes de santé publique ou de prévention. Ils influencent aussi lorsqu'ils choisissent un angle éditorial, hiérarchisent des informations ou sélectionnent des images. Cette influence n'est pas en soi problématique : elle fait partie intégrante de la communication publique. Mais elle suppose une vigilance constante. Or les textes existants ne suffisent pas toujours à orienter les décisions.

## Quand les règles ne suffisent plus

Le droit encadre pourtant largement l'action des communicants publics. Les marchés publics de communication sont soumis à des règles précises. Les agents territoriaux sont tenus par les principes de la fonction publique – **dignité, impartialité, intégrité, probité et neutralité** – rappelés notamment par la loi sur la déontologie de 2016, et les collectivités doivent également respecter les obligations de transparence et d'accès à l'information publique. Mais ces règles juridiques, aussi nécessaires soient-elles, ne répondent pas

toujours aux dilemmes concrets rencontrés dans la pratique quotidienne.

- Que faire lorsqu'un élu demande de gommer une information négative ou des chiffres peu satisfaisants ?
- Comment réagir face à une proposition de consultation qui demande un travail de création aux agences ?
- Jusqu'où valoriser l'action publique du mandat sans franchir la frontière de la communication politique ?

**Autant de situations bien réelles. Autant de cas de conscience.** En 2015 déjà, lors d'un travail collectif mené par Cap'Com, les communicants publics avaient identifié trois domaines particulièrement sensibles : la passation des marchés publics, la production d'information et la frontière mouvante entre communication institutionnelle et communication politique. Dix ans plus tard, ces questions n'ont rien perdu de leur actualité. Elles se sont même intensifiées dans un environnement informationnel fragilisé par la désinformation, la viralité numérique et la défiance croissante envers les institutions. C'est dans ce contexte que le groupe éthique de la coopérative Cap'Com a engagé, depuis plus d'un an, un travail collectif pour proposer des outils concrets aux professionnels. Dans la période qui s'ouvre, nous n'avons pas besoin d'une nouvelle charte, mais de « *quelque chose de plus opérationnel* ».

## Trois éthiquomètres pour objectiver les situations

Le résultat prend la forme de trois « éthiquomètres ». Des infographies simples et utiles destinées à aider les communicants publics à situer leurs pratiques sur un continuum allant du vert – conforme aux principes du service public – au rouge, qui correspond à des comportements clairement prohibés.

**Le premier éthiquomètre concerne l'information et la valorisation de l'action publique.** Il rappelle que certaines pratiques relèvent d'un socle professionnel incontournable : vérifier les sources, respecter la pluralité des points de vue, éclairer les enjeux collectifs ou favoriser la participation des habitants. À l'inverse, d'autres pratiques doivent alerter immédiatement, comme le fait de travestir des faits, de relayer sciemment de fausses informations ou de manipuler des images pour influencer l'opinion publique.

**Le deuxième outil porte sur les marchés publics de communication,** un domaine où les pressions politiques peuvent parfois se concentrer. L'éthiquomètre distingue les pratiques vertueuses – mise en concurrence réelle, indemnisation du travail demandé aux agences, transparence des critères – des dérives plus graves, telles que la construc-

tion d'un appel d'offres taillé sur mesure pour un prestataire ou l'utilisation de la commande publique à des fins électorales.

**Le troisième traite enfin de la transparence et de l'accès à l'information publique.** Il rappelle que la communication publique participe pleinement à l'ouverture des données, à la circulation de l'information et à la possibilité pour les citoyens comme pour les journalistes de contrôler l'action publique. À l'inverse, toute manipulation ou obstruction à l'accès aux données constitue une atteinte directe aux principes démocratiques.

Ces outils ne prétendent pas répondre à toutes les situations. Mais ils permettent de nommer les problèmes. Et surtout de les partager.

## Une boussole collective pour les communicants publics

L'objectif de ces éthiquomètres n'est pas de distribuer des bons ou des mauvais points. Ils ont été conçus comme des instruments de réflexion et de dialogue. « *Ces outils sont avant tout un bouclier destiné à nos collègues qui risquent demain d'être exposés à des demandes en dehors des limites* », expliquait récemment le groupe éthique de Cap'Com, rappelant que certains élus pourraient être tentés d'utiliser la communication publique comme un instrument de manipulation ou de confusion. Dans cette perspective, les éthiquomètres ont vocation à être affichés, partagés, discutés : dans les bureaux, au sein des équipes, et parfois aussi dans les échanges avec les directions générales ou les cabinets des élus. Car l'éthique professionnelle n'est jamais une affaire purement individuelle. Elle construit collectivement une déontologie.

À l'occasion des élections municipales de 2026, période traditionnellement sensible pour les services communication des collectivités, ces outils seront de précieux alliés pour rappeler quelques évidences : la communication publique sert d'abord l'intérêt général, elle repose sur la sincérité de l'information et elle ne peut être instrumentalisée au service d'intérêts particuliers. ■



Ces éthiquomètres ont été réalisés en s'appuyant sur la boussole de l'IA, les lignes de conduite des marchés publics, l'espace éthique du site web de Cap'Com ou le statut de la fonction publique (remanié par la loi du 20 avril 2016 sur la déontologie). Consultez-les sur [www.cap-com.org](http://www.cap-com.org).



Consultez les éthiquomètres de la communication publique.

# L'éthique des journalistes peut-elle inspirer celle des communicants publics ?

**Pierre Savary, directeur de l'École supérieure de journalisme de Lille, s'est livré à une audition devant le groupe éthique de la coopérative Cap'Com. Un échange qui conduit à identifier des moyens de conforter l'éthique de notre profession.**

PAR BERNARD DELJARRIE, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA COOPÉRATIVE CAP'COM – PUBLIÉ LE 23 JUIN 2025

**L'**éthique fait appel à plusieurs notions. La morale, le droit, la déontologie. La morale, chacun a la sienne, fondée sur des valeurs individuelles. Le droit, c'est la loi. La déontologie, ce sont les chartes, les codes de conduite, qui régissent une profession. L'éthique est ce qui transcende, ce qui permet de passer de l'une à l'autre de ces notions. C'est une démarche qui consiste à identifier tous les conflits de valeurs qui peuvent être en cause dans l'exercice professionnel.

Pour la profession de journaliste, il y a principalement trois textes déontologiques.

- Le premier est la charte d'éthique professionnelle. Elle date de 1918. Elle a été remaniée en 1938 et en 2011. Elle est dite charte du SNJ, le Syndicat national des journalistes. C'est une vingtaine de points différents.
- Le deuxième est ce qu'on appelle la déclaration de Munich. Elle date de 1971. Elle formule des droits et des devoirs comme le respect de la vérité, quelles que puissent en être les conséquences, la défense de la liberté de l'information, l'opposition aux méthodes déloyales pour obtenir des informations, etc.
- Le troisième, le texte le plus récent, est la charte d'éthique mondiale de la Fédération internationale des journalistes. Elle a été adoptée à Tunis en 2019.

La profession de journaliste se fonde sur ces chartes de déontologie. Les écoles de journalisme les enseignent, comme à l'École supérieure de journalisme de Lille. Dans la formation, mais aussi plus globalement au sein de la profession, il s'agit d'observer ces chartes au regard de situa-

tions concrètes. C'est notamment le travail du Conseil de déontologie journalistique et de médiation (CDJM).

## Le respect de la déontologie donne forcément lieu à des débats

Les débats peuvent être complexes. Par exemple, le plagiat est interdit, mais à quel moment commence la définition du plagiat ? Un journaliste, quand il est en reportage, ne peut pas accepter une contribution ou un cadeau, mais accepter de boire un café avec quelqu'un avec qui on vient de passer trois heures en interview, ce n'est pas la même chose qu'accepter une caisse de bouteilles de vin alors qu'on est en train de faire un reportage chez un vigneron. Un journaliste doit la vérité et doit donner

Depuis 2024, un groupe de travail « Éthique » s'est constitué au sein de la coopérative des communicants publics. Il a engagé son travail en auditionnant des experts, dont Stéphane Manson, professeur de droit public, Pierre Savary, directeur de l'ESJ de Lille et membre du Conseil de déontologie journalistique et de médiation (CDJM), et Camille Chaize, ancienne porte-parole du ministère de l'Intérieur.

une information quand il en dispose, mais si cette information met des gens en danger, il a la responsabilité de ne pas nuire. Ce qui peut apparaître relativement simple ne l'est pas toujours et donne forcément lieu à des débats et interprétations.

C'est le cas aussi au regard de règles de déontologie par rapport à l'intelligence artificielle. Ce qui est fait par de l'intelligence artificielle générative doit être dit. Nous allons donc probablement vers un affichage plus précis. Une photo sera accompagnée d'indications sur le jour où elle a été prise, par qui, à quel endroit, dans quelles conditions, ou alors il sera indiqué par quel logiciel elle aura été générée.

Beaucoup de journalistes se posent actuellement la question : « Comment parler du conflit au Moyen-Orient ? » Si vous évoquez une action par l'un des protagonistes, vous êtes immédiatement suspecté, et vice versa évidemment. C'est là que la déontologie joue son rôle. Le CDJM n'a jamais eu autant de saisines de lecteurs, d'auditeurs, de téléspectateurs, qui estiment que l'information qui leur est donnée est biaisée. Le journaliste doit décider d'un angle, de la manière de parler d'un sujet mais pour créer la confiance avec son lecteur il lui faut respecter, dans ce cas de figure comme dans d'autres, les règles déontologiques qui s'appliquent à son métier. ■



Retrouvez les chartes déontologiques du communicant public dans l'espace éthique de Cap'Com.

## Transparence, authenticité... Est-ce opportun de vouloir tout dire ?

Voilà deux mots qui sont presque devenus des mantras : transparence et authenticité. Dans la reconquête de la crédibilité de la parole publique, on nous rappelle que le citoyen attend de nous que tout soit clair, limpide, sincère, « vrai ». Mais cette injonction à la transparence totale et à l'authenticité absolue ne finit-elle pas par devenir... paradoxale ?

PAR MARY MACKAY, RESPONSABLE COM ET ÉVÉNEMENTIEL À L'IUT NORD FRANCHE-COMTÉ, UNIVERSITÉ MARIE & LOUIS PASTEUR, MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CAP'COM – PUBLIÉ LE 10 JUILLET 2025

Soyons honnêtes : la transparence, c'est un idéal, pas une réalité. Dans l'action possible comme ailleurs, tout n'est pas racontable, tout n'est pas simplifiable, tout n'est pas partageable sur les réseaux sociaux. Que ce soient les coulisses d'une décision, les hésitations entre plusieurs solutions, les compromis nécessaires pour pouvoir avancer, les débats internes... Tout cela est rarement sexy, souvent complexe, parfois même ennuyeux. Pourtant, face à la défiance, la tentation est grande de se lancer dans le storytelling « authentique » : montrer les visages derrière l'institution (les agents passent face caméra), raconter les petits ratés (ces micros-trottoirs sur la place du marché), humaniser à tout prix les politiques publiques (voyez comme je suis heureux et épanoui, moi, usager de ce service public). Je suis pourtant assez convaincue de l'intérêt de la démarche et accueille avec soulagement la sortie de l'omniprésence des élus – et d'une expression pas toujours adaptée – dans nos supports

de communication. Mais je me pose tout de même une question. À force de vouloir représenter le « vrai », ne risque-t-on pas de tomber dans une nouvelle forme de mise en scène ? L'authenticité, quand elle découle d'un style imposé, d'un angle calibré, devient une case à cocher, une stratégie de communication parmi d'autres. Elle perd de sa force et perd donc de sa... crédibilité ! Le paradoxe, c'est que plus on veut être transparent et authentique, plus la frontière entre « vrai » et mise en scène se brouille. Et la représentation du réel sera, quoi qu'on en dise, toujours du faux, tout du moins de l'arbitraire, le reflet d'un parti pris (et ce n'est pas Magritte, avec sa bien dénommée *Trahison des images*, qui me contredira). Il s'agit donc de trouver un nouvel équilibre, pour que l'essentiel ne se dilue pas dans l'anecdote : réhabiliter une part de discrétion, assumer que tout ne peut (ni ne doit) être partagé. Pour que l'incarnation, sincère, singulière, soit réellement au service du projet et serve, in fine, la relation à l'utilisateur.



Pierre Savary, directeur de l'ESJ de Lille, est membre du Conseil de déontologie journalistique et de médiation (CDJM). Passionné de radio, il a travaillé à Europe 1 puis dans les antennes locales de Radio France. Texte publié suite à son audition par le groupe « Éthique » de la coopérative d'intérêt collectif Cap'Com, le 16 juin 2025.

# Entre com politique et publique, un questionnement éthique à partager

**Camille Chaize, ancienne porte-parole du ministère de l'Intérieur, a partagé son expérience à la croisée de la com politique et publique devant le groupe éthique de Cap'Com. Retour sur son témoignage.**

PAR ANNE REVOL, RÉDACTRICE EN CHEF DE L'INFOLETTRE POINT COMMUN - PUBLIÉ LE 8 JANVIER 2026

« **J**e n'avais pas conceptualisé toutes les questions éthiques avant de prendre le poste », confie Camille Chaize. « Je me les suis posées au fur et à mesure quand des situations se présentaient à moi. Quand j'ai pris mon poste, j'étais persuadée que c'était vraiment un poste de communication institutionnelle. » Tour à tour attachée de presse pour la Croix-Rouge française, sapeur-pompier réserviste, commissaire de police puis adjointe au chef du service d'information et de communication de la Police nationale, elle connaît bien le fonctionnement institutionnel, les métiers du ministère de l'Intérieur et ceux de la communication.

## Faire le trait d'union entre com politique et com institutionnelle

Mais elle n'avait pas mesuré à quel point le porte-parole est ce trait d'union entre le politique et l'institutionnel. « Souvent, j'étais un peu chargée, et par le biais des médias ou via les réseaux sociaux, de rapprocher la communication politique que le ministre avait engagée de la communication institutionnelle. Une communication forcément beaucoup plus lente, avec une vision de long terme, plus statique, que la communication politique, extrêmement active, dynamique, et qui, des fois, allait très loin dans les prises de position. »

Un trait d'union à tracer au rythme de l'autorité que l'on sert, au rythme médiatique mais aussi avec une compréhension

sur le fond de la direction que cette autorité politique fixe. L'exercice devient plus complexe pour Camille Chaize à partir de l'été 2024 et le début des soubresauts gouvernementaux et parlementaires. « J'ai l'habitude de dire qu'il faut jouer sur les trois temps de communication – l'actu immédiate, les grands marqueurs et les grands événements à moyen terme dans les mois qui suivent, et puis la vision et la stratégie à long terme. Le but de la communication, c'est d'apporter à cette stratégie en utilisant l'actualité, les marqueurs de moyen terme. Quand on n'a pas la vision d'où notre ministère va à moyen terme, il est plus difficile d'arriver à construire une communication cohérente. »

## Un équilibre entre parole politique et institutionnelle avec quelques dissonances

« Tout ça, finalement, s'est fait assez naturellement et en creux de l'action politique. J'allais sur les sujets, sur les thématiques, parfois même dans les médias où le ministre ne voulait ou ne pouvait pas aller, donnant ainsi une autre voix un petit peu différente au sein du ministère de l'Intérieur de celle du ministre, mais qui, finalement, apportait un équilibre. » Sur certains sujets, le ministre prend par exemple une posture de fermeté, de rigueur, d'envoi d'unités d'intervention pour reprendre en main le terrain, etc. La porte-parole, elle, adopte une attitude empathique.

Une dissonance qui lui pose question. « On est dans le même ministère, on sert

la même cause. Et pourtant, on a des voix, qui ne sont pas discordantes parce qu'elles ne sont pas en opposition frontale, mais qui sont quand même très différentes. Est-ce qu'on ne crée pas nous-mêmes un petit peu des bulles ? On dit à chacun ce qu'il veut entendre. Si les gens veulent entendre de la compassion, ils vont écouter la porte-parole. S'ils veulent entendre de la fermeté, ils vont écouter le ministre. Est-ce que ce n'est pas problématique déontologiquement ? »

Des réflexions que Camille Chaize pose à la fin de son livre *Porte-parole* : « Est-ce que ça révèle finalement des distorsions internes qui sont peut-être réelles et qui existent dans toutes les institutions ? Ou est-ce que, de manière plus profonde, ça révèle qu'en communication, on peut dire tout et l'inverse à des concitoyens qui sont tellement enfermés dans des bulles qu'ils ne s'en rendent finalement même pas compte ? Ce qui fait réfléchir aussi en termes de consommation de l'information et en termes démocratiques. »

Camille Chaize ne cherche ni à convaincre quiconque, ni à dire qu'une posture vaut mieux que l'autre. Mais, en poste au moment de la dissolution de l'Assemblée nationale, elle en a tiré personnellement une conclusion : « je me suis battue en tant que porte-parole pour apporter des éléments factuels, pour de l'esprit critique, pour une conscience des citoyens, pour que chaque citoyen puisse avoir finalement des prises de position éclairées. Et si, effectivement, j'avais un gouvernement à servir qui devenait immodéré et qui n'avait pas ce principe fondamental, je ne pourrais pas rester dans ces fonctions de communication ».

## Rester sur les faits

Pour porter une parole institutionnelle factuelle, elle pouvait s'appuyer sur le centre de veille du ministère de l'Intérieur où toutes les informations opérationnelles remontent. « Je parlais toujours des mêmes éléments que le ministre. Donc, il n'y avait pas de raison que je dise des choses complètement déconnectées de ce qu'il allait dire un peu plus tard. En revanche, la lecture qu'on peut faire de ces éléments factuels peut être très différente. Notamment sur des attentats ou des événements sécuritaires, quand je m'exprimais avant lui, je restais vraiment sur du factuel et je m'avançais assez peu. Je restais assez prudente sur la lecture des événements, parce que je savais très bien qu'il allait, lui, avoir la lecture politique et que c'était sa place. » Mais parfois elle a aussi pris des initiatives pour aller vers la vérité en se posant des questions de conscience : « Qu'est-ce qui est bien pour mon institution ? Qu'est-ce qui va être

bien pour le grand public ? » En autonomie, il lui est aussi arrivé de ne pas forcément être en accord avec certaines paroles à porter. « Si je n'y crois pas du tout, je ne peux pas porter ce message. » Dans les cas les plus extrêmes seulement, elle a dit non. Dans des situations limites, elle a fait des choix stratégiques d'arbitrage dans la prise de parole médiatique pour réussir à porter le message de son institution malgré tout.

## Sortir du questionnement solitaire par l'échange avec ses pairs

« Même si j'avais une équipe fantasmagorique auprès de moi, j'ai trouvé l'exercice assez solitaire sur ces questions éthiques », confie Camille Chaize. « J'avais le conseiller presse du ministre de temps en temps, mais assez souvent, quand j'ai demandé des éléments ou un petit peu d'aide sur la ligne, on me disait : "Tu connais ton métier ? Vas-y." Je me faisais fort de ne pas faire part trop souvent de mes états d'âme au cabinet du ministre. Je pouvais faire part d'un désaccord ou d'une vision différente, mais je ne voulais pas qu'ils aient des doutes aussi sur ma loyauté, mon envie de les servir, etc. » Au sein de son institution, sur le poste auquel elle était, elle n'avait finalement pas grand monde avec qui en parler. C'est notamment lors d'une séance de dédicaces de son livre qu'elle a eu ces échanges-là avec un ancien porte-parole d'un gouverneur militaire qui lui a dit : « Moi aussi, j'ai eu ces questions, ces réflexions déontologiques. Je pense que c'est vraiment nécessaire quand on fait nos métiers. Et ça ne m'étonne pas qu'à un moment donné, vous vous les soyez posées et qu'elles aient pris une grande place dans votre quotidien. »

Pour Camille Chaize, il faut trouver quelques personnes qui peuvent orienter un peu, écouter ou apaiser ce questionnement finalement totalement normal. Pas facile sur une matière quand même un peu technique comme la communication. Elle a donc quelquefois fait appel à d'anciens dircoms avec qui elle avait travaillé, qui à la fois la connaissaient, savaient comment elle fonctionnait et pouvaient comprendre ces enjeux-là ou la difficulté de trouver le bon positionnement. « Peut-être Cap'Com aussi sert à ça. Avoir des pairs avec qui échanger en toute confiance, des gens qui peuvent comprendre, qui peuvent conseiller, orienter, rassurer, pour montrer qu'on n'est pas seuls à se poser ces questions, je trouve ça extrêmement précieux. » Voilà qui renvoie à une parole de Pierre-Henri Tavoillot, président du Collège de philosophie de l'université Paris-Sorbonne, intervenant au Forum Cap'Com 2014 : « L'éthique est un questionnement individuel que l'on résout collectivement. » ■



Cheffe du service communication au secrétariat général des ministères économiques et financiers, Camille Chaize a été porte-parole du ministère de l'Intérieur jusqu'en janvier 2025 et a publié l'ouvrage *Porte-parole. Réflexions personnelles de la voix officielle du ministère de l'Intérieur*. Elle est revenue en mai 2025 sur ces réflexions avec le groupe éthique de Cap'Com.

**REMETTRE  
L'UTILITÉ  
AU CŒUR  
DE LA COM  
PUBLIQUE,  
C'EST ÇA  
ÊTRE  
RÉELLEMENT  
CRÉATIF.**

On aide les dircom à remettre  
la communication au service  
de l'intérêt général.

[dubruitaubalcon.com](http://dubruitaubalcon.com)



**DU  
BRUIT  
AU  
BALCON**



*cahier 2*

# tendances

**18**

L'IA dans la com des  
collectivités : opportunités  
et vigilance

**26**

Fonctionnaire bashing :  
« 4 clichés que vous  
pouvez contrer »

**35**

Le jour où j'ai validé  
2 demandes de congés  
pour le GP Explorer

**22**

Cinq étapes pour  
revendiquer son budget  
communication

**30**

Communiquer  
sur la laïcité

**37**

Concilier attractivité  
et préservation : la com  
innovante de deux  
hotspots touristiques

**24**

La CRC d'Auvergne-  
Rhône-Alpes examine  
la communication  
de 13 collectivités

**32**

Sur les réseaux sociaux,  
les collectivités entre  
éthique et performance

# L'IA dans la com des collectivités : opportunités et vigilance

**L'intelligence artificielle est désormais une réalité quotidienne dans les collectivités territoriales, et plus encore dans les services communication. Entre enthousiasme, interrogations éthiques et besoin urgent de cadres clairs, la table ronde sur l'IA au Forum Cap'Com 2025 a permis de dresser un état des lieux lucide et chiffré de son usage dans les collectivités, tout en ouvrant des pistes concrètes pour les communicants publics.**

PAR HUGO SINGRAJPHAKD ET NATHAN RENAULT, ÉTUDIANTS EN MASTER 2 DE COMMUNICATION PUBLIQUE ET POLITIQUE À L'UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL (UPEC) - PUBLIÉ LE 5 FÉVRIER 2026

**P**remier constat selon Marc Cervennansky : nous sommes à un point de bascule sur l'usage de l'IA et il faut se poser les bonnes questions.

Un sondage réalisé au début de la conférence révèle que 83 % des communicants présents utilisent aujourd'hui l'IA à titre professionnel. Un chiffre en forte progression par rapport à ceux des sondages similaires menés les années précédentes, qui confirme que les métiers de la communication sont parmi les plus avancés en matière d'adoption de l'IA.

Mais cette diffusion rapide masque une fragilité majeure : seuls 18 % des répondants déclarent disposer d'un cadre d'usage clairement posé dans leur collectivité. Autrement dit, l'immense majorité des usages se développent aujourd'hui de manière informelle, individuelle, parfois invisible pour les directions ou les élus.

Cette situation crée un paradoxe : l'IA est utilisée quotidiennement, parfois de manière stratégique, sans doctrine commune, sans règles partagées, et sans clarification des responsabilités.

## Observatoire Data Publica : des chiffres clés qui confirment le basculement

Les résultats du Baromètre 2025 de l'Observatoire Data Publica, présentés par Jacques Priol, viennent objectiver cette bascule.

Ainsi, en 2025, près de 49 % des collectivités territoriales ont déjà commencé à tester

l'IA, toutes tailles confondues, y compris de très petites communes. Près de 28 % supplémentaires déclarent vouloir s'y engager dans les prochains mois, ce qui laisse entrevoir un horizon proche où 3 collectivités sur 4 utiliseront l'IA. En 2024, elles n'étaient que 36 % à avoir franchi le pas et 15 % à vouloir le franchir : la progression est donc spectaculaire et rapide.

Ce baromètre apporte aussi un enseignement important : tous les métiers sont concernés. Si les premières applications concernaient surtout les fonctions urbaines (gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets, de la mobilité), l'IA progresse fortement dans l'administration et la gestion interne, la relation aux usagers, des domaines qui concernent les communicants publics. Une évolution très rapide due à la diffusion des outils génératifs comme ChatGPT, ou intégrés à des systèmes comme Copilot ou Mistral.

L'usage de l'IA générative a d'ailleurs fortement progressé dans les collectivités, passant de 52 % à 84 %, et ce à toutes les échelles, même dans les plus petites communes (89 % des communes). Jacques Priol insiste cependant sur les autres formes d'IA utilisées pour la mise en place et l'évaluation des politiques publiques par de l'apprentissage machine (machine learning).

## Confiance, données, hallucinations : les mêmes doutes chez les pionniers

Contrairement à une idée reçue, les collectivités qui ont déjà expérimenté l'IA ne sont

pas plus confiantes que les autres. Le baromètre révèle que 46 % des collectivités, qu'elles aient commencé ou non, expriment une méfiance vis-à-vis de la fiabilité des systèmes d'IA.

Pour les collectivités n'ayant pas encore testé, la crainte principale porte surtout sur les erreurs, la fabrique d'information, la désinformation. Alors que du côté des collectivités plus expérimentées, la méfiance est plus évidente : elles ont identifié les limites réelles des outils, la nécessité d'une supervision humaine permanente, et les risques liés à des données mal organisées ou obsolètes. Cependant, un point revient avec insistance : l'IA ne vaut que par la qualité des données qu'on lui fournit. Sans orchestration préalable des données territoriales, sans mise à jour continue, les promesses de performance se transforment rapidement en déceptions. Jacques Priol explique par exemple n'avoir vu aucun chatbot territorial convaincant au-delà de trois ou quatre questions. Car, lorsqu'on met à jour des informations erronées sur le site web de sa collectivité, le chatbot entraîné sur les données initiales doit d'abord désapprendre ce qu'il a appris auparavant. Au mieux, le chatbot renverra vers le standard de la collectivité, au pire il donnera une information erronée.

## Communication publique : le métier le plus exposé... et le plus transformé

Pour Jacques Priol, le métier de communicant est celui où le taux d'usage de l'IA est le plus élevé, où les gains de productivité potentiels sont les plus visibles mais aussi celui où les risques symboliques, éthiques et politiques sont les plus forts. Voyons plus concrètement les impacts sur l'activité du communicant à travers quatre cas d'usage de l'intelligence artificielle générative en communication publique repérés par Pierre Bergmiller.

### Générer des images pour les publications

**Pour :**

- se libérer du problème du droit à l'image ;
- économiser des frais de prises de vues ;
- produire dans des délais ultra-courts.

**Points d'attention :**

- mentionner explicitement l'usage de l'IA sur le support ;
- images de personnes qui n'existent pas ;
- impact écologique ;
- course à la productivité.

### Générer des publications pour les réseaux sociaux

**Pour :**

- varier les styles, les tons ;
- trouver de nouvelles pistes éditoriales ;

- adapter les posts aux différents réseaux sociaux.

**Point d'attention :**

- n'est pas toujours considéré comme productif finalement.

### Reformuler les étapes d'une démarche en ligne

**Pour :**

- faciliter la compréhension de textes techniques, jargonneux, fournis par les services ;
- supprimer les termes superflus.

**Points d'attention :**

- relecture et vérification par le service métier indispensable ;
- rester vigilant sur la confidentialité des contenus.

### Intégrer un chatbot dans un site web

**Pour :**

- soulager les autres canaux (accueil, téléphone, mail) ;
- identifier les sujets les plus demandés ;
- avoir une disponibilité 24h/24, 7j/7.

**Points d'attention :**

- risques d'erreurs, d'hallucinations et de biais à limiter ;
- vigilance sur la confidentialité des données ;
- expérience utilisateur possiblement frustrante.

Pour Pierre Bergmiller, ces usages de l'IA révèlent des tensions nouvelles : la quête de gains de productivité nous pousse à nous interroger sur nos propres limites, tandis que se posent simultanément les enjeux de l'uniformisation des contenus, de la préservation de la confiance des usagers et de l'assomption pleine et entière de la responsabilité des messages produits avec l'aide de l'intelligence artificielle.

Le chatbot d'Air Canada a par exemple annoncé des promotions inexistantes, obligeant la compagnie à dédommager un usager, illustre Laura Bokobza. Elle met en garde contre les hallucinations des IA, et leurs conséquences pour des services publics.

## Transparence, droit et éthique : des lignes rouges à ne pas franchir

Dans le secteur public, l'IA ne peut effectivement pas être vue comme un simple outil dont on pourrait disposer librement, sans réglementation. Les collectivités sont donc soumises à une obligation constitutionnelle de transparence (art. 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen), rappelée par la jurisprudence récente : il est interdit d'utiliser des systèmes opaques



Consultez le Baromètre 2025 de l'Observatoire Data Publica.

Retour sur le Grand angle « L'IA dans sa communication : entre prudence et audace », animé par Pierre Bergmiller, responsable communication numérique de l'eurométropole de Strasbourg, et Marc Cervennansky, responsable communication numérique de Bordeaux Métropole, avec Jacques Priol, président de Civiteo, expert data & IA, auteur et conférencier, et Laura Bokobza, fondatrice de LBK Consulting, ambassadrice du plan national « Osez l'IA ».

pour des décisions individuelles, ou des algorithmes capables de modifier seuls leurs règles (Conseil constitutionnel, décision n° 2018-765 DC du 12 juin 2018 § 71).

Cette exigence s'applique aussi à la communication :

- transparence sur l'usage de l'IA ;
- clarté vis-à-vis des citoyens ;
- vigilance pendant les périodes électorales ;
- respect du droit d'auteur, du droit à l'image et des règles de la commande publique.

À ce titre, 57 % des collectivités ayant commencé à tester l'IA travaillent aujourd'hui à un document d'encadrement : charte, doctrine, cadre d'usage, parfois soumis au vote des élus.

### Vers des cadres d'usage métiers, et non plus seulement techniques

Face à cette généralisation rapide des usages, une limite se manifeste clairement dans les cadres existants, majoritairement techniques ou juridiques, qui ne suffisent plus à encadrer les pratiques. Les doctrines portées par les directions du numérique ou des systèmes d'information ont permis de poser des principes structurants (sécurité, conformité, protection des données) mais elles laissent en suspens une question importante. Comment l'IA s'intègre-t-elle concrètement dans le travail quotidien des communicants publics ? Il est désormais nécessaire de décliner des cadres d'usage métier par métier, et non plus uniquement à l'échelle globale de la collectivité. Une déclinaison qu'engage la direction de la communication de l'eurométropole de Strasbourg, où Pierre Bergmiller travaille à la définition de ces cadres d'abord avec les chargés de com, puis l'équipe numérique, les attachés de presse, l'équipe de production éditoriale, etc.

La communication est en effet un champ d'application particulièrement exposé. Elle touche à la production de contenus visibles, à la relation de confiance avec les usagers, à l'image de l'institution et à la responsabilité politique. Cela suppose de clarifier des règles opérationnelles là où, jusqu'ici, dominaient l'expérimentation individuelle et l'implicite. Il s'agit notamment de définir :

- ce qui peut relever d'un usage courant de l'IA (assistance à la reformulation, vulgarisation de contenus complexes, aide à l'analyse ou à la production de premières versions) ;
- ce qui doit rester proscrit ou strictement encadré (contenus engageant juridiquement la collectivité, informations non vérifiées, manipulation de données sensibles, visuels pouvant induire en erreur) ;
- les modalités de validation humaine et de responsabilité éditoriale ;

- les exigences de transparence vis-à-vis des usagers ;
- ainsi que les conditions à poser dans les relations avec les agences et prestataires, afin d'éviter que l'usage de l'IA ne se fasse « hors champ » de la commande publique.

L'enjeu n'est pas de ralentir ou de brider les pratiques, mais plutôt de leur donner un cadre clair, partagé et assumé, permettant aux communicants de travailler en sécurité.

### Une boussole plutôt qu'un mode d'emploi

Pour les communicants, l'IA renvoie directement aux fondamentaux du métier : produire du sens, contextualiser l'information, adapter le message aux publics, assumer une responsabilité éditoriale. Là où la technologie accélère la production, elle oblige paradoxalement à ralentir la réflexion : pourquoi ce message, pour qui, dans quel cadre, avec quelles conséquences ?

Les discussions ont également mis en exergue des questions qui dépassent largement la sphère de la communication : l'organisation du travail, la répartition des tâches, la gestion du temps « gagné », l'évolution des compétences, le rôle du management dans la supervision de systèmes non humains, ou encore les impacts sur la qualité de vie au travail. Autant de sujets sur lesquels l'IA n'apporte pas de réponse clé en main, mais impose de nouveaux arbitrages.

Dans ce contexte, les participants ont davantage évoqué la nécessité d'une boussole que celle d'un mode d'emploi exhaustif. Une boussole qui articule éthique, stratégie et professionnalité, qui aide à prendre des décisions dans l'incertitude, et qui rappelle que, dans le service public, la technologie reste subordonnée à des valeurs : l'intérêt général, la transparence, la confiance et la responsabilité. En ce sens, Pierre Bergmiller, Marc Cervennansky et Estelle Dumout, consultante en stratégie éditoriale, communication numérique et IA, ont proposé et élaboré avec un groupe de communicants publics la boussole de l'IA, un cadre de réflexion évolutif à l'usage des directions de la communication pour poser leurs propres cadres de production de contenus éditoriaux, graphiques ou audiovisuels.

À l'heure où les usages de l'IA deviennent un réflexe pour de nombreux citoyens, cette capacité à se positionner clairement apparaît comme un enjeu central pour la communication publique. Non pas suivre aveuglément l'innovation, mais l'intégrer de manière consciente, lisible et cohérente avec la mission de service public. ■

## Communication publique : vers la grande bifurcation ?

2026 marque un point de bascule pour la communication publique numérique. D'un côté, l'intelligence artificielle générative s'impose dans nos process avec la promesse d'une efficacité décuplée. De l'autre, une exigence montante : reprendre le contrôle de nos outils, de nos données, de notre souveraineté. Et si cette tension n'était pas un problème, mais une solution pour les années à venir ?

PAR MARC CERVENNANSKY, RESPONSABLE DU CENTRE COMMUNICATION NUMÉRIQUE DE BORDEAUX MÉTROPOLE, MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CAP'COM – PUBLIÉ LE 22 JANVIER 2026

En moins d'un an nous sommes passés de « Faut-il utiliser l'IA ? » à « Comment l'intégrer de manière éthique et raisonnée ? ». Les collectivités ne se demandent plus si elles doivent utiliser l'IA, mais quels outils choisir, comment former leurs équipes, quelle transparence afficher. Certaines rédigent des chartes déontologiques, organisent des ateliers par famille de métiers, négocient des clauses spécifiques dans leurs marchés publics. Parallèlement, le GEO (Generative Engine Optimization) s'impose comme le nouveau SEO. Écrire pour être bien référencé ne suffit plus : il faut désormais anticiper comment nos contenus seront digérés, reformulés, peut-être déformés par les intelligences artificielles qui répondront à la place de nos sites web.

Cette course peut être source d'angoisse : celle de la standardisation. Si tout le monde utilise les mêmes outils pour produire du contenu optimisé pour les mêmes algorithmes, que reste-t-il de notre singularité ? De notre capacité à incarner un territoire, une parole publique différenciée ? Et au-delà quelle visibilité pour le service public, noyé et digéré dans l'IA ?

Face à ce tsunami imposé en grande partie par les Gafam, une contre-offensive semble se dessiner pour reprendre la main.

**Première piste : la souveraineté numérique.** Le contexte géopolitique tendu rend la dépendance aux Gafam – et particulièrement à Microsoft – de plus en plus problématique pour le secteur public. Des démarches nationales émergent, des solutions locales aussi. Les projets de LLM breton ou corse ne sont pas des gadgets folkloriques : ils interrogent notre capacité à construire des outils qui nous ressemblent, hébergés chez nous, gouvernés par nous.

**Deuxième piste : la sobriété numérique.** Étrange paradoxe : alors que nous parlons

depuis plusieurs années d'empreinte carbone et de numérique responsable, l'arrivée de l'IA générative – extraordinairement énergivore – a relégué ces préoccupations au second plan. Pourtant, des collectivités expérimentent déjà la « dénumérisation », le droit au non-numérique, des solutions concrètes pour un numérique plus soutenable. Comment ne pas lâcher ce cap ?

**Troisième piste : l'authenticité.** Face à la « bouillasse éditoriale » générée par l'IA, une tendance inverse émerge : le web fait maison, l'imperfection assumée, les formats artisanaux. Les contenus les plus engageants sur les réseaux sociaux ne sont pas les plus léchés, mais les plus incarnés. Certaines villes font le choix de visages identifiables pour porter leurs messages en vidéo, plutôt que de tout confier à des vidéos générées par l'IA.

Voilà où nous en sommes : coincés entre l'urgence d'utiliser l'IA pour rester dans la course et la nécessité de ne pas tout déléguer à des outils que nous ne maîtrisons pas ou mal. Entre l'efficacité promise et la perte de sens redoutée. Je crois que cette tension est saine. Elle nous oblige à sortir de la naïveté techno-enthousiaste comme du catastrophisme paralysant. Elle nous force à nous poser les bonnes questions : l'IA comme assistant, pas comme substitut. Des outils choisis selon nos valeurs éthiques, pas selon leur seul prix. Une gouvernance éditoriale cross-média qui assume des arbitrages clairs plutôt que de subir le mouvement.

La grande bifurcation est devant nous. C'est un choix de maîtrise. Maîtrise de nos outils, de nos données, de nos messages. Reprise de contrôle sur ce qui fait notre cœur de métier : créer du lien, informer avec intégrité, servir l'intérêt général.

Chronique rédigée à partir des échanges du groupe de travail numérique de Cap'Com.



Consultez la boussole de l'IA.

# Cinq étapes pour revendiquer son budget communication

**Rendre lisible son budget communication, en démontrer l'efficacité et la maîtrise, revendiquer des moyens pour la communication du prochain mandat. Dressons les étapes d'une stratégie efficace pour disposer d'un budget communication à la hauteur des ambitions de la collectivité.**

PAR BERNARD DELJARRIE - PUBLIÉ LE 4 FÉVRIER 2026

La dispersion des dépenses de communication entre les services, la difficile appréhension d'un périmètre et un positionnement à la croisée des missions institutionnelles et politiques, rendent difficile l'évaluation du budget communication. Alors, comment aider les élus et les communicants à justifier du nécessaire coût de la communication ? Amorçons ici un argumentaire en cinq étapes.

## 1. Clarifier les moyens pour relativiser le poids des dépenses

« L'information budgétaire et comptable générale, qui est souvent la seule à disposition des élus et des citoyens pour mesurer le coût des actions de communication, est le plus souvent incomplète et de mauvaise qualité », a alerté la chambre régionale des comptes (CRC) d'Auvergne-Rhône-Alpes. Dans un rapport de 2024 sur la communication externe de 13 grandes collectivités territoriales de la région, la CRC insiste sur la dispersion des dépenses entre les services et la mauvaise appréhension du périmètre de la communication (lire page 24).

Recenser les dépenses de communication de son organisme apparaît comme la première étape pour parler du budget. La tâche est ardue car le périmètre de la communication est large et les dépenses sont souvent dispersées entre les services.

Si, en théorie, les dépenses de communication devraient être regroupées dans une seule rubrique comptable intitulée « Information, communication, publicité », elles peuvent être, en pratique, dispersées dans plusieurs lignes budgétaires. Elles peuvent se situer sous les rubriques production de contenus (textes, vidéos, photos, infographies), publication (impression, distribution...), numérique, réseaux sociaux (développement, maintenance...), identité visuelle (graphisme, signalétique...), activités événementielles et partenariats, relations presse, campagnes (affichage, achats d'espaces médias, web...), conseil, études, sondages, prestations d'agence, etc. Autant de lignes budgétaires rarement rassemblées. Sans compter que les dépenses de personnel affectées à la communication sont peu souvent intégrées au budget communication.

Une fois ce travail de clarification effectué, la communication doit être en mesure de relativiser son poids au regard du budget de la collectivité. Statistiquement, les dépenses de communication des collectivités ne pèsent que 1 % des dépenses de fonctionnement du secteur local.

## 2. Rappeler que la communication publique est une obligation légale

C'est un impératif fondé sur plusieurs textes, notamment un principe constitutionnel de transparence de l'action publique,

un droit à l'information des administrés, et des dispositions plus précises issues du Code général des collectivités territoriales (cf. article L. 2141-1 du CGCT).

Rappelons aussi que, sans communication, la démocratie locale reste formelle mais pas réelle. La communication publique est clairement identifiée comme un principe essentiel de la démocratie locale et de la participation des citoyens à la vie publique locale. Citons plusieurs textes comme :

- la loi du 17 juillet 1978 sur les relations entre l'administration et le public et créant la CADA ;
- la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République ;
- ou encore la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité.

La démocratie suppose la lisibilité de l'action publique et l'accès à une source d'information neutre, non partisane, orientée vers l'intérêt général et inclusive. La communication publique a donc pour mission d'accompagner la décision publique, d'éclairer le débat, de faciliter la participation. Autant de principes fondamentaux qui l'opposent à la désinformation, la propagande, la publicité, et qui permettent de créer de la confiance dans les institutions publiques.

## 3. Positionner la communication comme un levier des politiques publiques

La stratégie est claire, il faut éviter de positionner la com comme un centre de dépenses mais plutôt comme un service contribuant à la réussite des politiques publiques. Un rappel de ses objectifs permet de faire comprendre son rôle en appui à toutes les politiques publiques et d'en relativiser son coût. La communication ne doit-elle pas rendre compte de l'action publique et des décisions de la collectivité, informer sur les services publics, animer le territoire en favorisant l'expression des citoyens et leurs initiatives, promouvoir des enjeux collectifs par des actions de sensibilisation, assurer l'information des élus et des agents ?

En ce sens, la communication publique se distingue de la communication politique attachée au mandat électif d'une personne ou d'un groupe de personnes, au débat politique et aux élections. Et pour éviter cette confusion si fréquente, insistons sur le positionnement du service communication qui ne doit pas, a rappelé la CRC, être rattaché au cabinet mais bien à la direction - DGS ou DG.

## 4. S'appuyer sur une stratégie et un plan de com bien formalisés

La CRC Auvergne-Rhône-Alpes a observé que dans les collectivités locales « la stratégie de communication est assez rarement formalisée dans un document et que la déclinaison opérationnelle dans un plan d'actions ne l'est pas davantage ». Et pourtant pour revendiquer un budget il faut pour le moins en décrire les objectifs, les cibles, les actions, et les moyens humains et financiers.

Le plan de communication doit être un véritable support stratégique, un garant de la pertinence, de la cohérence, de la transparence et de la créativité de la communication publique. Il doit permettre de guider mais aussi d'optimiser les actions et de planifier les budgets, les canaux et le calendrier pour en assurer l'efficacité.

## 5. Évaluer les actions pour justifier du bon usage du budget

La Radioscopie des communicants publics 2025 (voir page 122), publiée par Cap'Com, a constaté que seulement 10 % des services communication des collectivités évaluent systématiquement leurs actions.

Au vu de cette si faible évaluation, Marc Cervennansky, membre du Comité de pilotage de Cap'Com, en donnait, dans *Point commun*, plusieurs explications :

- la peur du jugement, car l'évaluation peut rendre un échec visible et quantifiable ;
- la complexité de l'évaluation, car il est difficile de quantifier la qualité d'un lien social ou l'impact d'une campagne de sensibilisation sur les comportements citoyens ;
- le manque de temps et de moyens, les communicants territoriaux étant souvent en sous-effectif, jonglant entre urgences politiques et production de contenus.

Et pourtant, point de capacité à revendiquer des moyens sans évaluation des actions, reconnaissent les professionnels. Car la phase de mesure et d'évaluation sur les actions menées permet à la fois de construire sa stratégie future mais aussi de s'assurer que les dépenses engagées ont été utiles. La communication a-t-elle touché les publics visés, a-t-elle été comprise, a-t-elle déclenché l'engagement recherché ? L'évaluation permet d'améliorer l'efficacité des actions et l'usage efficient du budget alloué. ■

Retour sur l'atelier animé par Bernard Deljarrie, président du Conseil coopératif de Cap'Com, avec Bruno Cohen-Bacrie, dircom de Pont-de-Claix, Vinciane Masure, DGA attractivité et valorisation du territoire de l'agglomération Seine-Eure, et Rolande Placidi, avocate au barreau de Strasbourg, au Forum Cap'Com d'Angers. Article rédigé à l'aide des comptes-rendus de Julie Sousa et Maddy Echeveste, étudiantes en licence 3 information territoriale à l'université Bordeaux-Montaigne.



Lire la chronique « L'évaluation, ce tabou qui coûte cher aux communicants publics » de Marc Cervennansky.

# La CRC d'Auvergne-Rhône-Alpes examine la communication de 13 collectivités

**La chambre régionale des comptes (CRC) d'Auvergne-Rhône-Alpes a mené une enquête sur la communication externe de 13 grandes collectivités territoriales de la région. Son regard, sans concession, dresse les spécificités et les défauts de la communication publique, et conduit la CRC à énumérer une série de recommandations.**

PAR BERNARD DELJARRIE - PUBLIÉ LE 17 AVRIL 2025

**E**n 2023 et 2024, la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a contrôlé 13 collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale de la région dans le cadre d'une enquête régionale sur leur communication externe. La communication interne, qui ne vise pas les mêmes cibles et ne poursuit pas les mêmes objectifs, a été exclue du champ de l'enquête. L'indépendance institutionnelle de la juridiction financière et l'indépendance statutaire de ses membres, insiste la CRC, garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation. Et les observations et recommandations formulées ont été soumises aux responsables des collectivités et organismes contrôlés.

Au-delà du regard porté sur chaque collectivité, le rapport de la CRC d'Auvergne-Rhône-Alpes rendu public en novembre 2024 soulève bien des questions qui sont, au sein de la profession, souvent débattues faute d'être toutes résolues.

## **Améliorer la transparence et la comptabilisation des dépenses de communication**

L'information budgétaire et comptable générale, qui est souvent la seule à disposition des élus et des citoyens pour mesurer le coût des actions de communication, est le plus souvent incomplète et de mauvaise qualité, alerte la CRC. À l'insuffisance dans

la tenue de la comptabilité fonctionnelle et au non-respect des imputations comptables viennent s'ajouter la dispersion des dépenses entre les services et la mauvaise appréhension du périmètre de la communication. En effet, si une partie importante de la communication est généralement regroupée au sein d'une direction, il n'est pas rare qu'un nombre important de personnels et de dépenses de communication proviennent d'autres services, notamment dans le domaine culturel. De plus, les dépenses de communication sont parfois externalisées auprès d'organismes satellites, chargés par exemple du marketing territorial ou du tourisme. L'évaluation des dépenses de communication est donc malaisée, les comparaisons difficiles et la transparence rare.

## **Présenter la stratégie de communication à l'assemblée délibérante**

La CRC constate que la communication publique est une activité à la croisée des missions administrative et politique. Elle peut se confondre avec celle de leur dirigeant. La stratégie de communication mise en place par l'exécutif, qui est souvent peu formalisée, demeure son domaine réservé. Elle est assez peu partagée avec les autres élus. La chambre estime qu'il serait utile de présenter pour information à l'assemblée délibérante la stratégie, les moyens et les budgets de la communication de la collectivité.

## **Mettre fin à l'irrégularité du rattachement du service de communication au cabinet**

L'organisation des services chargés de la communication est souvent marquée par une très grande proximité avec les élus, observe la CRC. Le rattachement hiérarchique des services de la communication au cabinet est très fréquent et pourtant, rappelle la CRC, il est irrégulier. L'importance du turnover de certains personnels chargés de la communication à la suite d'une alternance politique confirme cette proximité. Une telle imbrication montre la porosité entre fonctions politique et administrative de la communication, non dénuée de risques juridiques. Pour le moins, estime la CRC, il faudrait mettre fin à l'irrégularité du rattachement du service de la communication au cabinet.

## **Clarifier les relations avec les médias**

Les relations avec la presse constituent dans toutes les collectivités et EPCI un axe essentiel de leur communication au point de disposer très souvent d'un service spécialisé ou au moins d'attachés de presse. Cette relation est en partie financière car les collectivités territoriales et les EPCI achètent aux médias des espaces publicitaires et des contenus sous diverses formes. Or ces relations, la plupart du temps, se tissent sans respecter les principes fondamentaux de la commande publique. La CRC estime que ces relations devraient être clarifiées et que les engagements pris dans certains contrats passés avec les médias devraient être mieux respectés.

La CRC a aussi constaté que la fonction d'attaché de presse était particulièrement dépendante de l'exécutif et que ses postes subissaient l'alternance politique bien qu'ils ne soient pas des emplois fonctionnels.

## **Mieux évaluer les actions de communication**

Au regard des sommes engagées et des enjeux qu'elle porte en termes d'information du public, de notoriété des territoires et de visibilité de l'action publique, la communication publique devrait faire l'objet d'une évaluation de son efficacité et de son efficience. Or, dans la majorité des cas contrôlés par la CRC, une telle évaluation ne semble pas la priorité des collectivités. Pourtant l'évaluation leur permettrait de mieux cibler les publics visés, de réorienter leurs actions en fonction des objectifs à atteindre et potentiellement de mieux dépenser. Au mieux, certaines collectivités et EPCI disposent d'outils, plus ou moins développés, permettant de mesurer l'activité de certaines actions.

Mais l'évaluation de l'impact de la politique de communication est encore souvent inexistante ou encore trop peu développée.

## **Respecter les règles de la commande publique**

Les collectivités territoriales ont souvent recours à des prestataires externes pour réaliser des actions de communication. Ces achats n'échappent pas aux règles de la commande publique : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Mais ces règles, révèle la CRC, sont souvent mal appliquées quand elles ne sont pas ignorées. Le choix des entreprises retenues n'est pas toujours justifié ou ne respecte pas les critères prévus, ou des avenants de prolongation sont signés pour des durées et des montants importants, ce qui est irrégulier. La chambre a identifié quelques cas où l'intérêt public local de la dépense n'était pas démontré, comme pour la réalisation de certains sondages.

La chambre a aussi constaté des anomalies pour quasiment tous les marchés d'impression des magazines édités par les collectivités.

## **Respecter les règles de la FPT concernant la gestion des personnels**

La CRC a observé que les emplois au sein des services de communication externe sont pourvus dans des proportions souvent importantes par des contractuels. Cela s'explique essentiellement par le manque de formation proposée par la fonction publique territoriale et l'absence de compétences en interne.

Si ce recours à des agents contractuels, en particulier pour les postes les plus stratégiques, permet une plus grande souplesse, notamment en cas d'alternance politique, la possibilité de recruter des agents contractuels reste encadrée par des règles précises. Les contrôles de la chambre ont montré qu'elles avaient été fréquemment contournées. La publicité des postes à pourvoir est souvent insuffisante, la durée laissée aux candidats pour se manifester est réduite, la transparence de la procédure est faible, le caractère infructueux du recrutement d'un fonctionnaire souvent lacunaire, des conditions de rémunération favorables ne sont pas justifiées. ■



Consultez le rapport de la chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes.

# Fonctionnaire bashing : « 4 clichés que vous pouvez contrer »

**Paresseux, procéduriers, archaïques, serviles... Quatre stéréotypes sur les fonctionnaires toujours bien ancrés. Claire Lemerrier, historienne au CNRS, spécialiste de la fonction publique, a analysé l'origine de ces préjugés. Sa perspective historique et éclairée donne des clés pour promouvoir les métiers du service public dans un contexte de « fonctionnaire bashing » et de difficultés de recrutement.**

PAR ANNE REVOL - PUBLIÉ LE 26 MAI 2025

« Il y a du fonctionnaire bashing depuis qu'il y a des fonctionnaires », précise Claire Lemerrier, directrice de recherche au CNRS. Avec deux collègues, Julie Gervais et Willy Pelletier, elle a coécrit deux ouvrages, *La Haine des fonctionnaires* et *La Valeur du service public*, sur la fonction publique, son fonctionnement et les préjugés à son sujet. Aux Rencontres nationales de la communication interne les 21 et 22 mai 2025 à Montreuil, elle a extrait de ces travaux des clés de compréhension autour des quatre clichés les plus tenaces avec les 200 communicants internes participants.

## 1.

### Fonctionnaires, paresseux ?

C'est avec la vidéo de la méthode « Charentaise de M. Cyclopède » pour apprivoiser un « fonctionnaire sauvage » que Claire Lemerrier introduit l'un des clichés les plus fréquemment associés aux fonctionnaires : la paresse.

À cette image du « fonctionnaire tout mou », la chercheuse et ses collègues opposent dans leurs ouvrages des réponses factuelles pour rappeler très utilement, soit sur le temps de travail, soit sur le caractère physique du travail, que tous les métiers du public ne sont pas des métiers faciles.

D'abord avec des chiffres issus des différentes enquêtes : « 64 % des fonctionnaires hospitaliers restent debout longtemps contre 48 % des salariés du privé ;

59 % déplacent des charges lourdes contre 41 % dans le privé. Il y a plus de dix ans, même les publications les plus officielles du ministère de l'Éducation nationale établissaient le temps hebdomadaire de travail des professeurs du second degré dans une fourchette allant entre 41 h 17 et 42 h 53 pour les certifiés. »

Ensuite avec des témoignages incarnés. Comme celui d'une administratrice de collectivité qui ne comprend pas pourquoi les personnes chargées de la distribution du courrier interne font des pauses, jusqu'au moment où elle s'aperçoit lors d'une tournée avec l'un d'entre eux que le matériel inadapté rend la tâche épuisante. Ou le récit de Xavier qui, en attente aux urgences, se plaint des infirmières qui prennent le café et « bavassent ». « Ces "bavassages" sont en fait des répit saluaires et nécessaires pour tenir des journées éprouvantes, en parler aux collègues, ou s'aérer la tête en parlant d'autre chose. »

Mais avec ce discours sur la dureté du métier du fonctionnaire, attention à ne pas conforter le misérabilisme, alerte la chercheuse. « Le risque, c'est d'amplifier l'idée que les métiers de la fonction publique sont durs, mal payés, pas considérés. Dans un rapport de décembre 2024 de France Stratégie autour de l'attractivité de la fonction publique, des jeunes, du lycée aux premières années d'études, disent qu'ils savent qu'on critique le secteur public, notamment les enseignants, pour leurs avantages, mais que ce sont des métiers difficiles, et donc plutôt réservés aux personnes "qui ont la vocation mais se font avoir". »

« Ne donner à voir que des métiers emblématiques risque de renforcer le fossé entre les métiers valorisés et les autres. »

Pour les communicants, l'enjeu est, selon les publics internes ou externes, de montrer que le fonctionnaire n'est pas « un gros paresseux qui se tourne les pouces toute la journée », mais qu'il n'est pas non plus en train de se tuer au travail. Ils peuvent s'appuyer pour cela sur des conditions de travail relativement meilleures dans le secteur public par rapport au secteur privé dans beaucoup de métiers : horaires de travail, prise en compte des temps de trajet, etc.

Claire Lemerrier invite aussi à éviter un autre écueil dans les réponses factuelles au cliché du fonctionnaire paresseux : ne donner à voir que des métiers emblématiques, au risque de renforcer le fossé entre

les métiers valorisés et les autres. « La critique sur la paresse est intimement associée à la réduction du fonctionnaire à une personne dans un bureau, ou au guichet. C'est quelque part facile de répondre à la critique en argumentant que la grosse majorité des fonctionnaires ne sont pas dans un bureau ou au guichet. Soignants, enseignants, forces de l'ordre, éducateurs, autant de métiers qui s'illustrent parfois dans des séries télé. »

Plus généralement, les agents en contact avec le public sont plus faciles à mettre en scène avec les accessoires et les interactions qui vont bien. « C'est aussi une question de reconnaissance visuelle », souligne la chercheuse. « Mais ne peut-on pas donner à voir tous les métiers du public, et notamment en interne, et éviter que les personnes qui sont dans les bureaux, le fameux formulaire C112, se sentent exclues de ce discours de revalorisation des métiers du public par la pénibilité, le dévouement aux autres ? »

## 2.

### Fonctionnaires : lourdeurs administratives ?

Pas facile, reconnaît la chercheuse, de communiquer pour contrer cette idée de lourdeur administrative, dans le top des critiques du fonctionnariat et qui colle à son image depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Pour trouver des réponses factuelles et incarnées sur l'uti-

### Valoriser tous les métiers contre le fonctionnaire bashing en interne

Dans les collectivités, la méconnaissance des métiers de l'autre comme terreau d'un fonctionnaire bashing entre agents est tangible pour les communicants internes. Si cela renforce leur rôle pour faire découvrir les métiers de chacun, ces critiques entre collègues les poussent à s'interroger. « Parfois nous ne mettons pas en avant des événements de cohésion de tel service pour éviter que tel autre service ne pense que leurs collègues ne font pas grand-chose et ont le temps de partager la galette des rois », témoigne une communicante.

« Le fonctionnaire bashing, c'est aussi une des façons de stigmatiser l'autre pour tous les problèmes et de conforter différentes oppositions : femmes / hommes, agents des bureaux / agents de terrain ou manuels, diplômés et moins diplômés », souligne Claire Lemerrier. « Contre ces oppositions très ancrées, les démarches de connaissance mutuelle des métiers type "Vis ma vie" restent très utiles. » Mais pour la chercheuse cela pose aussi la question du message que l'on veut faire passer : « Est-ce qu'une société où on a bien fait son travail, où, après avoir bien rendu le service public, il nous reste une heure pour faire la galette des rois, ne serait pas une société désirable ? »

lité des métiers administratifs, son réflexe d'historienne : observer comment on faisait avant, quand il n'y avait ni guichet ni formulaire. Un coup de rétro salutaire pour dépasser l'idée de formulaires, guichets et autres règles mis en place pour embêter tout le monde en rappelant qu'ils empêchent l'exercice discrétionnaire du pouvoir contre de l'argent, des violences, ou des discriminations.

« Dans notre premier ouvrage La Valeur du service public, nous citons une recherche de 2010 en Guyane, où certains fonctionnaires ont été condamnés pour discrimination et même pour agression sexuelle, parce qu'ils profitaient de la forte présence de personnes venant du Surinam voisin où l'État fonctionne beaucoup moins bien, pour jouer les petits chefs au guichet, faisant croire aux administrés que leur droit était des faveurs, obtenues parfois par les femmes après des agressions sexuelles. [...] L'existence d'un guichet, un endroit où communiquer avec un être humain qui représente l'administration, pour demander l'accès à un service public, de manière confidentielle mais dans un lieu public donc pas seul avec un fonctionnaire dans un bureau, c'est un acquis énorme. [...] Ces procédures empêchent le choix personnel de celui qui exerce le pouvoir et peuvent être exploitées en communication. Une réponse un peu juridique au cliché, mais que l'on peut aussi incarner en disant : "S'il n'y avait pas de formulaire, de guichet, que se passerait-il ?" »

Cette question prend tout son sens à l'ère d'une dématérialisation qui rend paradoxalement plus visible la valeur ajoutée d'une personne jouant un rôle de traduction, de transcription de situations complexes. « On se rend quand même bien compte de ce que faisaient les personnes au guichet, qui n'étaient pas toujours appréciées ni populaires, mais dont aujourd'hui la plupart des administrés demandent le retour. Autant de métiers qui ne peuvent pas être efficace-

ment remplacés par des interfaces informatiques ou par des IA », ajoute la chercheuse.

Claire Lemerrier encourage également à dépasser l'idée que ces métiers administratifs ne seraient utiles que pour les plus pauvres. « Ils servent également à mettre de l'huile dans les rouages des entreprises, y compris avec les métiers administrativo-répressifs qui sont parmi les plus critiqués, comme actuellement les polices de l'environnement, les inspecteurs des installations classées, ou les inspecteurs de services vétérinaires. Quintessence du rôle administratif embêtant, l'inspection fait peur à tout le monde, alors que, souvent, quand ils inspectent, ils accompagnent et encouragent. »

### 3.

#### Fonctionnaires, archaïques ?

La supposée couche de poussière sur le bureau des fonctionnaires indéboulonnables. Voilà un stéréotype que même des discours de nos politiciens, en apparence plutôt encourageants pour le secteur public, véhiculent en arrière-plan comme en 2018, Benjamin Griveaux, alors secrétaire d'État auprès du Premier ministre et porte-parole du gouvernement, dans une interview sur France Inter sur « la nécessaire modernisation de la fonction publique pour attirer des talents ».

Pour contrecarrer le raccourci « Fonctionnaire c'est un statut, donc c'est archaïque », la chercheuse et ses collègues mettent en avant des éléments emblématiques de modernité autour de la notion de « Mammouth Pride ». La formule englobe avec une pointe d'autodérision les innovations qui montrent un secteur public en avance dans bien des domaines.

Sur l'innovation technique tout d'abord : avec par exemple le Minitel, qui permet

d'accéder aux sites des principaux services publics gratuitement, sans avoir à payer une connexion mensuelle, sur un appareil lui aussi gratuit pour tout le monde. « Ce qui n'a pas été remplacé par un smartphone gratuit. »

Au niveau écologique ensuite : avec, notamment sur le Conservatoire du littoral, « une spécificité française, un service public qui ne coûte pas cher parce qu'il contient peu de fonctionnaires, mais qui a permis d'avoir une gestion écologique des dunes, moins d'inondations et aussi de beaux lieux de promenade ».

Au niveau social enfin avec, dès 1910, l'établissement de l'égalité salariale femmes-hommes pour les institutrices dans une loi. Et ce fameux statut du fonctionnaire, présenté comme vieux et pas franchement sexy, pourtant empreint de modernité et intrinsèquement non discriminant : « Tant qu'il y avait des postes en quantité suffisante ouverts aux concours, la fonction publique offrait de meilleures conditions de carrière – en tout cas moins mauvaises – que les entreprises privées, à diplôme égal, aux femmes, aux personnes issues des classes populaires, aux enfants d'immigrés, aux personnes racisées nées dans les DOM-TOM : concours anonymes (au moins à l'écrit), grille de salaires donnée à l'avance mais aussi possibilité de bouger grâce à la mutation, la disponibilité ou le détachement. »

Mais « les concours sont le moins mauvais des systèmes », précise Claire Lemerrier. « Le concours assure l'égalité en droit, il ne saurait par lui-même remédier aux inégalités sociales », soulignait Anicet Le Pors, ministre de la Fonction publique, le 3 mai 1983. Et depuis les années 2000 les places ouvertes aux concours sont moins nombreuses. Des réalités à prendre en compte si l'on communique autour des atouts du statut.

### 4.

#### Fonctionnaires, serviles ?

Malgré l'existence d'un statut bien plus moderne et protecteur qu'on ne le pense, un des clichés les plus anciens colle toujours à la peau du fonctionnaire : le fonctionnaire serait servile. Le stéréotype prend ses racines au XIX<sup>e</sup> siècle, quand le recrutement par relation, notamment politique, était légion. « Les mutations de sanctions, le fameux limogage – qui signifie littéralement être muté à Limoges loin des epicentres décisionnels –, touchaient, à chaque alternance politique notamment, des fonctionnaires plutôt haut placés, des juges, des préfets, mais aussi dans les municipalités des gardes-chasses et secrétaires. »

Le rapport « Travailler dans la fonction publique. Le défi de l'attractivité » de France Stratégie confirme la persistance de ce cliché du fonctionnaire à la botte du gouvernement, et à la botte de son chef direct. Les personnes interrogées sur la possibilité de devenir fonctionnaire se disent freinées à l'idée d'être « salarié du gouvernement » et « de devoir être absolument d'accord avec tout ce qu'il fait ». Des freins fondés sur une confusion entre État et gouvernement renforcés par la défiance croissante vis-à-vis des institutions, et qui omettent les principes statutaires.

Liberté syndicale, droit de grève, ou d'expression dans les limites du devoir de réserve... autant de réponses factuelles sur le statut à mettre en regard avec la réalité des entreprises privées qui contractent un marché public. « Nous, on ne s'interroge pas sur le bien-fondé des consignes, sinon on perd le prochain marché ; alors que des fonctionnaires de tous niveaux peuvent refuser d'exécuter une politique qu'ils estiment contraire à leurs missions », avait ainsi indiqué Nicolas Belorgey, sociologue et chercheur au CNRS, à propos des cabinets de conseil lors d'une audition au Sénat en janvier 2022.

Mais le stéréotype du fonctionnaire servile est aussi fortement lié à des difficultés réelles dans les rapports hiérarchiques, et à un style de management au top des aspects qui rebuteaient les personnes à l'idée de travailler pour l'État, selon le rapport de France Stratégie. « Face à un management très vertical encore bien réel dans le secteur public, la solution est sans doute de mettre en avant le fait que le statut de la fonction publique, en théorie, vous permet d'être moins à la botte aussi de vos chefs directs », propose Claire Lemerrier. Elle pointe également un autre aspect limitant le combat contre cette idée de servilité : le flou relatif du devoir de réserve dévolu aux agents. « Il est présenté plus strict qu'il n'est. La règle de base reste la liberté d'expression. Certaines choses ne peuvent pas être dites mais, tant que l'agent ne personnalise pas en pointant tel ministre ou tel président du conseil départemental, il peut calmement parler des difficultés liées au management, aux moyens... Et cela peut être parfois contribuer à détendre les relations entre services ou avec les usagers et les usagères. » ■



Consultez le rapport « Travailler dans la fonction publique. Le défi de l'attractivité » de France Stratégie.

## Le fonctionnaire budgétivore, un poncif persistant

Souvent l'argument « C'est notre argent » accompagne, voire justifie le fonctionnaire bashing. Le fonctionnaire serait budgétivore. « La paie des fonctionnaires est en fait une part très minoritaire de la dépense publique », précise Claire Lemerrier. Elle en appelle encore une fois aux données factuelles pour démonter ce cliché. « Il faudrait sortir de cette assimilation "dépense publique = payer des fonctionnaires" qui est largement utilisée depuis les années 1990 dans les critiques des fonctionnaires, notamment par les politiques. Avec des chiffres, ce cliché est facile à démonter, mais toute la question, au-delà du point de vue des chiffres, pour vous communicants, c'est de trouver le bon moyen de communiquer autour de ça. »

# Communiquer sur la laïcité

La commémoration de la loi de 1905, fondatrice de la laïcité en France, a donné l'occasion aux collectivités locales de communiquer sur la laïcité auprès des agents ou des habitants. Trois exemples.

PAR BERNARD DELJARRIE - PUBLIÉ LE 8 JANVIER 2026

La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle garantit des droits égaux aux hommes et aux femmes, et respecte toutes les croyances. Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi. Telle est la loi constitutionnelle. Le rôle des collectivités territoriales dans la mise en œuvre de la laïcité est majeur. Élus locaux et fonctionnaires territoriaux se doivent de respecter et de faire respecter ces principes. Cette obligation concerne de nombreux domaines.

## De nombreuses initiatives portées par les collectivités locales

Les collectivités locales se sont saisies de cet enjeu. De nombreuses villes ont développé

des programmations complètes pour valoriser l'anniversaire autour de rencontres, conférences et débats publics. Par exemple la ville de Lyon a élaboré une programmation complète s'étendant de novembre 2025 à février 2026, avec des conférences historiques et juridiques, des tables rondes intercultes et des ciné-débats ouverts à tous, visant à expliquer la loi et ses enjeux contemporains. Les collectivités locales ont aussi élaboré des campagnes de communication auprès des habitants (affiches, expositions, panneaux explicatifs). L'Association des maires de France a proposé une exposition qui rappelle que, pour les maires, la laïcité est plus qu'un principe, c'est la garantie de la neutralité de l'action publique et le refus de toute forme de discrimination, quelle qu'elle soit.

Certaines collectivités ont lancé des appels à projets territoriaux auprès des associations locales ou des habitants. C'est le cas, par exemple, en Seine-Saint-Denis,



où un appel à projets vise à soutenir des actions de promotion de la laïcité et du vivre-ensemble dans les quartiers.

## Chambéry s'appuie sur les symboles républicains

En décembre 2025, la ville de Chambéry a organisé différents événements pour les 120 ans de la loi de 1905. Une campagne de communication a pris place dans les rues de Chambéry.

S'appuyant sur la devise « Liberté, Égalité, Fraternité », trois affiches se répondaient pour rappeler le rôle essentiel de la laïcité dans notre société. « La laïcité n'oppose personne, elle garantit l'égalité de toutes et tous », « La laïcité n'est pas une opinion, c'est la liberté d'en avoir une ! », « La laïcité n'exclut pas, elle permet de vivre ensemble la fraternité ».

Pour la ville, « cette campagne, simple et visuelle, a été pensée pour rendre plus accessible un principe parfois perçu comme complexe, tout en soulignant son importance dans le vivre-ensemble. Les couleurs bleu, blanc, rouge et la silhouette de Marianne rappellent l'ancrage républicain de ce message ».

## Le département de l'Isère interpelle ses agents

Le département de l'Isère s'est saisi de l'anniversaire de la loi de 1905 pour s'adresser à ses agents. Une série d'affiches, faites maison, est venue interpeller les agents et les encadrants, sur ces questions qui reviennent régulièrement. « Je n'ai aucun contact avec le public, ai-je le droit de porter un signe religieux ? », « Mon collègue a accroché un saint Christophe dans le véhicule d'intervention. A-t-il le droit ? », « Un candidat se présente

à un jury et porte un signe religieux visible, comment réagir ? ».

Dans la foulée, la déontologue du département et le chargé de mission à la citoyenneté ont organisé un webinaire « Neutralité et laïcité des agents publics ». « Les 2 x 45 minutes de présentation ont suscité de nombreuses interrogations et beaucoup d'échanges. Foi, philosophie, politique... autant de thèmes de questions », révèlent les organisateurs. Pour ne pas en rester là, ils vont les compiler en une FAQ, disponible sur l'intranet interne, avec le « kit de la laïcité ». Une sélection de textes de référence, de vidéos pédagogiques, de quiz et de jeux pour s'interroger en équipe sur le sujet et rappeler les fondamentaux.

## Un LaïcoScope en région Île-de-France

La défense et la promotion de la laïcité sont une priorité affichée par la région Île-de-France. Son objectif est de renforcer le vivre-ensemble, garantir les libertés de chacun et préserver la neutralité de l'espace public. Pour marquer toute l'actualité de la loi de 1905, la région a lancé le LaïcoScope. Un outil pédagogique conçu pour clarifier et faciliter la compréhension du principe de laïcité dans la vie quotidienne des Franciliens. « Ce support pratique s'adresse aux citoyens, agents publics, salariés et membres d'associations, en proposant des réponses concrètes à des situations fréquentes liées à la laïcité », explique la région.

Ce LaïcoScope doit être régulièrement enrichi de nouvelles situations et retours d'expérience. Un groupe de travail dédié aux questions scolaires travaille à une version spécifique pour le milieu éducatif, incluant agents des lycées, professeurs, élèves et parents. ■



# Sur les réseaux sociaux, les collectivités entre éthique et performance

**Est-il toujours pertinent pour les collectivités et organismes publics d'être présents sur des plateformes réseaux sociaux aux contenus de plus en plus manipulés par les algorithmes ? Dans la lignée du mouvement Escape-X (ex-HelloQuitteX), les communicants s'interrogent sur les alternatives possibles et leur impact sur la stratégie socialmedia de leur institution. Aux Rencontres de la communication numérique, ils ont confronté leurs points de vue pour trouver le juste équilibre entre éthique et performance.**

PAR ANNE REVOL - PUBLIÉ LE 30 OCTOBRE 2025

**D**éveloppement fulgurant de TikTok sous influence chinoise, rachat de Twitter par Elon Musk, modification de la modération sur Meta, depuis le début de la décennie, les évolutions du paysage socialmedia ont quelque peu entaché l'agora prometteuse des débuts des réseaux sociaux. Une agora que tentent de recréer de nouveaux réseaux sociaux comme Mastodon, Threads ou Bluesky, encouragés par des initiatives de migration depuis les réseaux sociaux traditionnels, tel le mouvement HelloQuitteX début 2025.

## L'oiseau bleu a du plomb dans l'aile

Il faut dire que les raisons de quitter les grandes plateformes se multiplient : fin du programme de fact-checking, remaniement de plusieurs restrictions sur les discours de haine, participation financière au comité d'investissement de Trump, abandon des politiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion pour Meta (Facebook, Instagram, WhatsApp), modération erratique favorisant une désinformation massive, instrumentalisation politique (suspension de comptes de journalistes et d'activistes), manipulation algorithmique, « shadowbanning » de contenus progressistes, ... Sur Twitter devenu X, les contenus toxiques ont ainsi augmenté de 50 % avec une forte polarisation politique. « On se demandait bien pourquoi Elon Musk voulait racheter Twitter. On a bien compris par la suite que c'était

pour pousser ses idées politiques », explique Grégory Fabre, porte-parole d'HelloQuitteX.

Ce collectif français, qui porte désormais le nom d'Escape-X, a été fondé par des associations et organisations de plusieurs pays européens (parmi lesquelles la Ligue des droits de l'homme, La Quadrature du Net, le SNJ-CGT, Nothing 2 Hide, On est prêt, Au Poste) pour sensibiliser l'opinion et faciliter la migration des utilisateurs. Il a lancé une campagne d'incitation au départ de Twitter le 20 janvier 2025, jour de l'investiture de Donald Trump, avec à l'appui une application de portabilité, OpenPortability, un outil de migration des données de son compte X vers les réseaux Bluesky ou Mastodon, développé par des chercheurs du CNRS. De nombreuses collectivités ont rejoint le mouvement, fortement suivi en France. Selon les chiffres de X, l'Hexagone comptabilise 2,7 millions des 11 millions d'utilisateurs perdus par l'oiseau bleu dans les cinq derniers mois en Europe. Au profit donc de plateformes non soumises à des algorithmes manipulés, qui favorisent des échanges plus constructifs et une visibilité plus équitable. « Sur X, les négationnistes du climat et les écologistes sont réunis dans deux bulles séparées qui ne se mélangent jamais », précise Grégory Fabre. « Sur Mastodon ils sont mélangés dans le même réseau communautaire, permettant de réels échanges, et brisant la chambre d'écho. Je retrouve en fait ce qu'était Twitter au début, c'est-à-dire un endroit génial où on peut vraiment discuter avec plein de gens et qui ne sont pas d'accord [...] mais

je ressens vraiment le fait que l'algorithme ne m'empêche plus d'exister. »

Pour autant, Mastodon et Bluesky ne comptent que quelques millions d'utilisateurs actifs dans le monde quand X en conserve encore plusieurs centaines de millions. « Pour une collectivité, la migration d'une plateforme à l'autre s'accompagne souvent d'une baisse d'abonnés », tempère Marc Cervennansky, responsable de la communication numérique de Bordeaux Métropole et animateur de l'atelier. « Il n'y a pas encore d'effet de masse et les politiques font toujours référence à X. » Le réseau concentre toujours une grande partie de l'écosystème informationnel (journalistes, hommes politiques, institutions...) mais cela n'a pas empêché *Ouest-France* de s'en affranchir sans réel impact sur son audience. « Pour nous, l'influence de X est surtout médiatique », précise Loup Lassinat-Foubert, journaliste médias numériques et réseaux sociaux chez *Ouest-France*. Le réseau social ne représente que 0,5 % dans l'audience totale socialmedia du média.

Le groupe indépendant, détenu par une association, se posait depuis longtemps la question de quitter X, de moins en moins en phase avec ses valeurs fondamentales. « Nous sommes longtemps restés pour ne pas abandonner le terrain... » Mais la dégradation continue de la plateforme X, le refus d'en cautionner les dérives, les règles truquées qui rendent impossible une information de qualité ont poussé *Ouest-France* à quitter X en novembre 2024 et à rediriger son énergie sur Bluesky. « Nous étions déjà présents sur Bluesky et nous arrivions à une audience aussi importante que sur X avec moins d'abonnés. » X reste cependant toujours une source d'information pour le média : « Notre métier, c'est faire de l'information. Quand l'info est sur X, on intègre le tweet dans nos articles car c'est une source d'info. Mais si l'info est aussi sur Bluesky, on intègre le contenu de Bluesky. »

## Abandonner le terrain ?

Pour Loup Lassinat-Foubert, « quand les règles ne sont pas respectées et qu'on n'est pas à armes égales, ça ne sert à rien de rester ». Mais faut-il quitter l'agora du débat, même si elle est imparfaite, ou continuer à y défendre la rationalité ? s'interrogent des communicants d'université participant à cet atelier. Ils constatent déjà l'arrivée de campagnes de déstabilisation et de « deepfakes » sur des plateformes perçues comme plus saines comme Bluesky. Rester ou partir, une problématique récurrente et particulièrement fondamentale pour le monde de la science, et à laquelle Romain Pigenel, dircom d'Universcience et spécialiste de la transformation numérique,

## Quelques questions à se poser avant de choisir un réseau social

- L'audience que vous ciblez est-elle présente sur ce réseau social ?
- Propose-t-il des fonctionnalités de modération des commentaires ?
- Les valeurs véhiculées et ses propriétaires sont-ils en adéquation avec les valeurs de votre collectivité ?
- L'algorithme vous permet-il d'atteindre une audience suffisante sans sponsoriser vos publications ?
- Quelle est la portabilité de votre audience ?
- Êtes-vous propriétaire de vos données, de votre capital social/réseau/graphique ?
- Comment sont sélectionnés les contenus et les comptes qui vous sont présentés ? (éditorialisation du contenu)
- L'écosystème de l'information peut-il être racheté ? (tout l'écosystème dans une seule main)

apportait il y a deux ans un contrepoint : « La réalité, c'est que c'est le public et les citoyens qui ont raison. Pour l'instant, ils sont sur ces plateformes. Si demain, ils s'en vont, il faudra les suivre. »

*« Si l'éthique était le seul critère, il faudrait quitter tous les grands réseaux sociaux, y compris Facebook et Instagram. »*

Franck Confino

Un raisonnement que Franck Confino, consultant et fondateur de l'Observatoire de la #compublique numérique, résume par la formule « Fish where the fish are (pêcher là où sont les poissons) ». Et ils sont encore

Retour sur l'atelier « Réseaux sociaux : quelles alternatives éthiques aux grandes plateformes ? » animé par Marc Cervennansky, responsable com numérique de Bordeaux Métropole, aux Rencontres nationales de la communication numérique 2025 à Rennes avec Grégory Fabre, porte-parole d'Escape-X, Loup Lassinat-Foubert, journaliste médias numériques et réseaux sociaux chez *Ouest-France*, et Franck Confino, consultant et fondateur de l'Observatoire de la #compublique numérique.

## Quitter X, comment faire ?

- Arrêter de poster et utiliser simplement votre compte pour rediriger son audience.
- Utiliser l'application de portabilité.
- Surtout ne pas fermer votre compte, pour éviter que le nom d'utilisateur (@arobase) ne soit repris à des fins malveillantes.
- Investir votre temps sur d'autres canaux et réseaux sociaux : Mastodon, Bluesky, TikTok, YouTube, newsletter, site.
- Et crossposter.

bien plus nombreux à nager dans les eaux troubles des géants du secteur que dans celles plus pacifiées des plateformes alternatives : quelques millions d'utilisateurs sont actifs dans le monde sur Mastodon et Bluesky, quand TikTok rassemble 22 millions d'adultes rien qu'en France, et Facebook 3 milliards au niveau mondial. « Pour les collectivités, dont le but est de toucher le plus grand nombre, ignorer ces audiences massives est une décision stratégiquement risquée. » Ce principe stratégique fondamental nuance l'approche purement éthique. « Si l'éthique était le seul critère, il faudrait quitter tous les grands réseaux sociaux, y compris ceux du groupe Meta (Facebook, Instagram). Allez voir vos élus et demandez-leur s'ils sont prêts à quitter Facebook. »

### Le ROI est mort. Vive le ROI

« De nombreuses collectivités ont quitté X non pas pour des raisons morales, mais parce que la plateforme n'était plus efficace pour elles », poursuit Franck Confino. Des témoignages de participants à l'atelier le confirment. Laurent Riera, dircom de Rennes Métropole, rapporte par exemple des données chiffrées issues d'une campagne de communication de crise (lors des inondations). Sur 1,7 million de vues totales, Facebook est arrivé largement en tête (740 000 vues), suivi de LinkedIn (496 000), Instagram (296 000) et enfin X, loin derrière avec 150 000 vues. « Si vous ne touchez plus personne et que vous y passez [du temps], c'est ça qu'il faut regarder, le ratio temps passé versus le fait qu'on touche plus de ces gens. » C'est ce retour sur investissement (ROI) qui doit guider la décision de quitter ou de rester sur une plateforme. Chaque organisation doit évaluer sa présence sur les réseaux sociaux en fonction du ratio entre les ressources investies (temps, personnel) et les résultats obtenus (portée, engagement, trafic).

### Diversifier les canaux

Il faut se poser en permanence la question de la stratégie, des moyens, des objectifs : qu'est-ce qu'on a envie de faire, où l'équipe com a-t-elle envie d'aller ? rappelle Franck Confino. Pour lui l'avenir de la communication numérique ne réside pas dans les plateformes de microblogging comme X, mais dans la diversification des canaux avec des plateformes alternatives comme Mastodon ou Bluesky et l'adaptation à de nouvelles tendances : la vidéo courte sur TikTok, et les plateformes intergénérationnelles massivement sous-investies comme YouTube. « C'est la plus grande plateforme sociale, intergénérationnelle, rassemblant plus de 22 millions d'utilisateurs adultes en France. Les collectivités l'ont majoritairement utilisée comme un simple espace de dépôt de vidéos, sans en exploiter le potentiel de média social. Les ressources dégagées par l'abandon des outils de microblogging leur permettraient de développer de nouvelles compétences (vidéastes, connaissance des codes de YouTube) et une réallocation des ressources. » Bref, diversifier les canaux mais sans négliger ceux propres à la collectivité. « Peaufinez, soignez vos sites internet et vos newsletters. Ces supports permettent de toucher une audience qualifiée sans dépendre d'algorithmes tiers. »

### S'adapter à un écosystème évolutif

Si le communicant opte pour l'abandon d'une grande plateforme, « il va falloir convaincre les élus qu'on avait convaincus qu'il fallait y être », prévient Marc Cervennansky. Voilà qui résume une réalité qui concerne X ou Facebook aujourd'hui, et peut-être TikTok, YouTube, Bluesky demain au gré des changements du monde merveilleux des réseaux sociaux. Reste au communicant numérique à faire ce qu'il a toujours fait : réfléchir à une stratégie numérique alignée avec les missions et les publics de son institution, en privilégiant la qualité des interactions plutôt que la simple présence sur toutes les plateformes. Il pourra, pour cela, garder en tête trois piliers fondamentaux :

- les valeurs de l'organisation ;
- l'analyse d'impact réel sur l'audience ;
- le retour sur investissement (ROI).

Et s'appuyer sur les échanges IRL et URL du réseau de la compublique ! ■

# Le jour où j'ai validé 2 demandes de congés pour le GP Explorer



**Premier week-end d'octobre : Le Mans vibrait, internet chauffait, 1,4 million de jeunes suivaient le GP Explorer. Deux jours de course qui ont fait chauffer mes repères de communicante publique.**

PAR CAROLINE GRAND, DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION DE LA ROCHELLE UNIVERSITÉ, MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CAP'COM – PUBLIÉ LE 16 OCTOBRE 2025

**R**outine de cheffe de service : deux de mes collègues me demandent des congés. « On va au Mans au GP Explorer, ça va être dingue ! » Blanc. Après explications, je comprends qu'il s'agit d'une course automobile de Formule 4 organisée par Squeezie, vidéaste superstar, rassemblant des pilotes amateurs venus de la sphère internet.

### C'est quoi ce truc ?

De retour à la maison, ma fille m'explique : le GP Explorer, ce sont deux journées de courses de Formule 4. Sur la célèbre piste des 24 heures du Mans, des streameurs, des youtubeurs, des rappeurs sont devenus coureurs automobiles, certains ayant même passé le permis pour l'occasion. Le tout est donc imaginé et piloté par le vidéaste et influenceur Squeezie, poids lourd du web francophone : 15 ans de streaming, 19,8 millions d'abonnés sur YouTube, 5,8 millions sur Twitch.

On se connecte sur Twitch et là, je réalise l'ampleur de l'événement : 200 000 spectateurs dans les gradins dont un bon nombre de jeunes en hoodies, de vraies voitures de course, de vrais mécaniciens... Sur les deux jours, on plafonne à 600 000 viewers constants sur Twitch, et jusqu'à 1,4 million pour la grande course finale. Derrière, un budget de 10 millions d'euros (et 13,3 millions rien qu'avec la billetterie), une organisation très pro (5 000 personnes mobilisées) et très sponsorisée, la Patrouille de France avant la course finale, des shows pyrotechniques. Pour cette troisième et annoncée dernière édition, France TV a retransmis la course finale, cumulant ainsi 1,22 million de téléspectateurs.

Tout ça, je vous l'écris après avoir pris ma claque du week-end et m'être un peu documentée. Ce qui me frappe d'abord, c'est la ferveur, à la fois dans le public et sur le chat de Twitch. J'interroge ma fille. Elle m'explique à la fois qui sont ces célébrités d'internet et en quoi consistent leurs vidéos. 6 nationalités présentes, 24 coureurs dont 6 filles, pour 12 écuries sponsorisées par de grandes marques. Des streameurs, des rappeurs, des gamers, des vidéastes qui font de l'humour, du sport, du storytelling, du lifestyle, de la danse... bref, tout ce que la culture web fait de plus inventif réuni sur une même piste.

À ce stade, ma curiosité de communicante et mes vieux réflexes d'anthropologue sont largement réveillés. J'interroge mes comparses Cap'Comiens : « Vous êtes devant le GP Explorer ce week-end ? » « J'ai rien compris », me répond une collègue. Mais deux autres s'en amusent : « Mes filles de 19 et 23 ans sont méga à fond depuis hier », dit l'une. « Ma fille étudiante a levé les yeux au ciel : ben évidemment, je suis la course ce week-end ! » me répond un autre. Pendant qu'on peaufinait nos plans de com, ils faisaient chauffer internet.

### « C'est la famille, frère »

Georges Lapassade, le psychosociologue qui parlait des jeunes avant tout le monde, aurait probablement adoré ce vacarme de moteurs. Lui qui voyait dans le rap et les cultures de banlieue des formes légitimes d'expression et de citoyenneté, il aurait trouvé dans le GP Explorer une belle illustration de ses intuitions : l'autogestion, l'expérimentation, et surtout la fin du « mythe de l'adulte ».

Ici, pas d'autorité à convaincre, pas d'institution à valider. Juste une jeunesse qui s'organise, qui crée, qui s'emballe.

« On a ces émotions parce que ces gens, on les connaît très bien : c'est la famille », dit un pilote. Tout est là. Cette phrase anodine résume un monde : ils ne consomment pas du contenu, ils y participent. Ils ne regardent pas un spectacle, ils en font partie. La jeunesse invente toujours sa propre ligne de départ.

### OK boomers

Il n'est pas si loin, pourtant, le temps où Thierry Ardisson s'amusait à rabaisser Squeeze, ce « jeune inconnu » qui en 2017 cumulait déjà 9 millions d'abonnés. Malgré son ton méprisant (« Manger des pizzas en direct est devenu un métier »), Ardisson avait probablement déjà compris, au fond, que le monde de l'image était en train de basculer. Squeeze, lui, reste calme, posé, poli : « Non, je ne pense pas que la télé va disparaître, le streaming et la télé doivent coexister. » Huit ans plus tard, il réunit des millions de spectateurs et conclut son live avec la même simplicité : « Je suis trop fier d'internet. »

À vrai dire nous aussi, quelque part, on est fiers d'internet. Fiers de ce qu'il a permis, fiers même d'en faire nos sujets de formation, de Hashtags d'or et de rencontres professionnelles. Mais entre Ardisson et Squeeze, il y a tout un monde qui s'est réinventé sans nous attendre. Une jeunesse qui n'a pas besoin d'autorisation pour créer du collectif, du sens et de la fierté partagée.

### La mémoire longue des institutions : est-on déjà has been ?

Et si nos institutions, elles aussi, patinaient un peu dans les virages ? L'anthropologue Françoise Zonabend, dans *La Mémoire longue*, montrait comment les sociétés se perpétuent en répétant leurs gestes fondateurs. Nos institutions publiques fonctionnent un peu de la même manière : elles vivent dans un temps lent, celui des procédures, des hiérarchies, des codes rassurants. Cette mémoire donne de la légitimité, mais elle fige parfois les pratiques et les langages. On s'inquiète toujours de savoir « comment parler aux jeunes sans avoir l'air vieux », pendant qu'eux réinventent, ailleurs, de nouveaux espaces de communication, de création et de rassemblement.

Le GP Explorer, c'est l'inverse : une mémoire courte et collective, où le sens se fabrique à la seconde. Une émotion en direct, un flux partagé, un récit commun qui se construit sans médiation. Deux vitesses, un même besoin : appartenir à une communauté qui partage ses codes et ses « réfs ».

Et c'est peut-être là que tout se joue : dans cette capacité à inventer, ensemble, de nouveaux espaces d'expression, sans attendre qu'une institution leur en donne la permission.

C'est aussi ce que défendait Georges Lapassade, fin pédagogue, qui avait cette manière rare de « prendre le terrain » au sérieux. Il arpentaient les lieux, les cultures et les disciplines pour comprendre comment les jeunes inventaient leurs propres formes de collectif. « Arpenter », chez lui, ce n'était pas seulement observer : c'était traverser, relier, expérimenter. Une attitude vivante, curieuse, indisciplinée. Ça me rappelle quelque chose : on dirait les caractéristiques de l'ADN de la communication quand elle respire vraiment !

### Et nous alors ?

Et si, à notre tour, nous, communicants publics, adoptions cette posture d'arpenteurs ? Des passeurs plutôt que des prescripteurs, ou pire, des badauds. Arpenter, pour nous, ce serait aussi accepter de bousculer nos habitudes : casser les cadres, expérimenter, accueillir la culture populaire et numérique dans nos récits collectifs.

Rester dans le coup, ce n'est pas seulement « communiquer pour les jeunes », c'est apprendre à le faire avec eux : adopter leur rythme, leur humour, leur façon de créer du lien. C'est redonner à la communication son sens premier : un dialogue vivant, sincère et partagé. Cela suppose d'accepter d'autres formes de récit, d'autres esthétiques, d'autres temporalités. De « parler avec », plutôt que « parler sur ». De reconnaître que le collectif, aujourd'hui, peut naître aussi bien d'un live Twitch que d'une réunion de quartier.

Parce qu'au fond, notre rôle de communicants publics, c'est peut-être ça : comprendre avant d'expliquer, relier avant de convaincre, donner envie avant de prescrire. Être là où ça bouge, où ça parle vrai, où ça crée du lien sans fiche de poste ni comité de pilotage. Bref, renouer avec la part vivante de notre métier.

Qui aurait cru qu'il suffisait d'une course de F4 pour remettre nos boussoles à l'heure ? Cette jeunesse qui crée sans attendre, Orelsan l'a déjà formulé à sa manière : « Si tu veux faire des films, t'as juste besoin d'un truc qui filme. Faut juste pas lâcher l'affaire. »

Tout est là : l'envie, le mouvement, le courage d'essayer.

Ce week-end-là, le GP Explorer ne m'a pas seulement mise à jour sur les codes de la jeunesse, il m'a rappelé ce qui fait le vrai moteur de la communication publique : continuer à chercher, à inventer, à comprendre. Et clairement, ils sont fortiches, ces jeunes. ■

# Concilier attractivité et préservation : la com innovante de deux hotspots touristiques

**Face à la surfréquentation touristique et à ses impacts sur les sites naturels et patrimoniaux, la gestion des flux est devenue un enjeu majeur pour les collectivités et leurs communicants. Aux Rencontres du marketing et de l'identité des territoires, les responsables communication du parc national des Calanques et du Mont-Saint-Michel ont présenté leurs stratégies pour conjuguer préservation et attractivité et relever un double défi : sensibiliser sans contraindre, réguler sans dénaturer.**

PAR ANNE REVOL – PUBLIÉ LE 12 JUIN 2025

### Parc national des Calanques : du demarketing à la réservation

« Dès la création de l'établissement public du parc national des Calanques en 2012, la surfréquentation de l'unique parc national urbain en Europe est déjà bien identifiée », explique Zacharie Bruyas, son responsable de la communication. Trois millions de visiteurs par an viennent dans ce site, classé parmi les hotspots mondiaux de biodiversité terre et mer. Une mission interne est mise en place en 2019 pour analyser cette pression touristique, qui s'est encore accentuée après la crise sanitaire. « On ne parle pas de sur-tourisme mais de surfréquentation, car cela ne concerne pas que les touristes, mais aussi beaucoup les locaux », précise le responsable com. En 2020 des queues se sont créées pour aller dans la mer depuis la calanque. Des scènes qui seront exploitées dans le cadre d'une stratégie de demarketing « à la tonalité franche, parfois piquante mais toujours bienveillante ».

Objectif : sensibiliser le public, partager l'enjeu et susciter le débat. Sur le site web du parc national, une communication volontairement piquante et décalée met en avant les niveaux de fréquentation en été par l'image et le texte avec des entrées éditoriales affirmées et un discours de vérité sur les réalités du territoire : dénivelé, étroitesse

des lieux, absence d'équipement, conditions météo difficiles. Des photos de bouchons et de files d'attente sont partagées en live sur les réseaux sociaux et les chiffres de fréquentation sont restitués en temps réel sur une appli mobile. En parallèle la sensibilisation aux règles sur la prise de vues dans les parcs nationaux et des procédures contre les influenceurs non déclarés sont lancées.

Bien que son impact direct sur la fréquentation soit difficile à mesurer, cette stratégie a suscité une prise de conscience collective et un large débat médiatique, notamment autour de la notion de demarketing largement reprise dans la presse. « Nos partenaires touristiques d'abord décontenancés nous ont ensuite aidés : partenariat avec l'office de tourisme de Marseille OTMC pour "soulager" les calanques, campagne waze avec le CRT... »

### « Réserver c'est préserver »

Avec des partenaires impliqués, des journalistes beaucoup plus sensibilisés et « aidants », et une opinion a priori plus favorable pour la mise en œuvre de mesures de protection, le parc national s'attaque ensuite à une problématique en lien avec la surfréquentation : l'érosion majeure de la calanque de Sugiton. Face au risque



Retour sur les interventions de Zacharie Bruyas, responsable com du parc national des Calanques, et Manon Laclau, responsable com de l'établissement public national du Mont-Saint-Michel, aux Rencontres du marketing territorial 2025 à partir du compte-rendu et de l'infographie de Chloé Radet et Sonia Emonide, étudiantes en master communication publique et politique à l'université Rennes 2.

de « perdre » le paysage de manière irrémédiable, il met en place à l'été 2022 une réservation gratuite obligatoire de mi-juin à mi-septembre via un QR code et la plateforme Troov. Un changement de règle lié à cette érosion, un sujet pas évident à traiter, dont il faut informer la population locale et les touristes. Avec le risque que la mesure génère un sentiment de perte de liberté.



Pour répondre à cet enjeu fort de communication, le parc national place le visiteur en position d'agir avec la campagne « Réserver c'est préserver ». Le message donne du sens à la réservation et engage le visiteur dans un acte de protection du site. Il occupe une place centrale sur le visuel de campagne qui mobilise avec parcimonie la beauté du site et met en scène la jeunesse marseillaise, cible prioritaire de la campagne. « Nous ne voulions pas que la population jeune, locale et urbaine se sente éloignée de la réservation. Donc nous avons communiqué sur les réseaux sociaux : campagne Google Ads, Meta, TikTok Ads, avec l'influenceur local Briac. » La campagne

se déploie également en affichage urbain et DOOH dans le métro marseillais, en affichage signalétique sur site, et sur des flyers dans les hôtels et chez les acteurs sociaux. La diffusion a également bénéficié de la très forte attente des médias sur cette mesure évoquée par le parc à partir de 2021.

Les résultats se sont révélés positifs : un site apaisé avec la réduction du nombre de visiteurs de 3 500 au pic d'affluence à 400 maximum par jour, des signes d'une érosion ralentie et d'une reprise de la végétation, et « une mesure plébiscitée par le public qui redécouvre le site et accepte d'y aller moins pour y aller mieux ». Les problématiques de surfréquentation du territoire sont désormais identifiées. La fréquentation se stabilise, avec des pics moins importants en été et des saisons toujours satisfaisantes pour les acteurs du tourisme.

#### « Demickéfier » le Mont-Saint-Michel

« Contrairement aux calanques, l'enjeu du Mont-Saint-Michel n'était pas de limiter la fréquentation mais de mieux la répartir sur l'année », a expliqué Manon Laclau, responsable communication et programmation culturelle de l'établissement public national du Mont-Saint-Michel qui assure la gestion, la coordination, la préservation et le développement du site depuis 2019. Dès l'origine, l'évolution du Mont-Saint-Michel est liée à la fréquentation. Menacé par un ensablement de sa baie accéléré par des aménagements (canalisation, barrage, route d'accès, parkings au pied des remparts...), inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco mais sans plan de gestion, le site fait l'objet d'une opération de rétablissement du caractère maritime entre 1995 et 2005. Il atteint son record de fréquentation en 2023 avec 2,8 millions de visiteurs et une affluence concentrée sur une quinzaine de jours critiques où l'équilibre est fragile entre attractivité et préservation.

Comme pour les calanques, « on ne parle pas non plus de surtourisme car il n'y a que ces 15 jours dans l'année qui sont surfréquentés ». Et comme dans les calanques, « on nous a demandé quand nous mettrions en place le système de réservation. Mais le Mont-Saint-Michel est une commune. On ne peut pas la fermer. Et notre objectif n'est pas de faire baisser la fréquentation mais de la lisser ». L'établissement public cherche alors à mieux rétablir les flux avec une nouvelle approche. « Énormément d'acteurs prennent la parole sur le Mont-Saint-Michel avec souvent le discours "carte postale". Nous voulions "demickéfier", démystifier la visite du site, sortir de cette image de carte postale et éviter les expressions comme "merveille" et autres superlatifs, et contrer les légendes urbaines sur la fréquentation. »

Pour cela, les communicants installent une nouvelle prise de parole dans les médias pour déconstruire certains clichés autour du Mont, en valorisant son authenticité et en modifiant le champ lexical employé. Objectif : changer le regard sur le Mont-Saint-Michel en promouvant des alternatives, telles que la richesse du patrimoine naturel, les activités culturelles et sportives, et les nouvelles expériences de visite. Cette démarche a conduit à la création d'une marque officielle, et d'un logo qui vise à proposer une nouvelle représentation du site.

Les actions de communication ont d'abord reposé sur la diffusion de contenus fiables et vérifiés via le site web, les réseaux sociaux et via une newsletter et des communiqués de presse. Puis les messages ont porté sur la biodiversité et l'environnement pour sensibiliser aux enjeux du tourisme responsable. L'établissement public met aussi en scène des membres de ses équipes pour incarner la vulgarisation historique et scientifique, humaniser les missions de préservation et capter une audience sur les réseaux sociaux.

Un travail important a été mené avec les acteurs relais afin d'améliorer la gestion des flux et développer des offres alternatives, comme les visites nature, et les offres culturelles et sportives, pour valoriser, notamment auprès des locaux, la possibilité de vivre à n'importe quel moment de l'année autre chose qu'un aller-retour à l'abbaye. Une campagne de communication « Idéal en hiver » est diffusée en affichage urbain à Paris en 2023 et 2024 pour promouvoir le hors-saison et « oser » parler du « Mont sans le montrer ».

Les premiers résultats sont encourageants : une augmentation de 10 % du nombre de visiteurs en décembre, amorçant un début de lissage de la fréquentation, 4 000 réservations



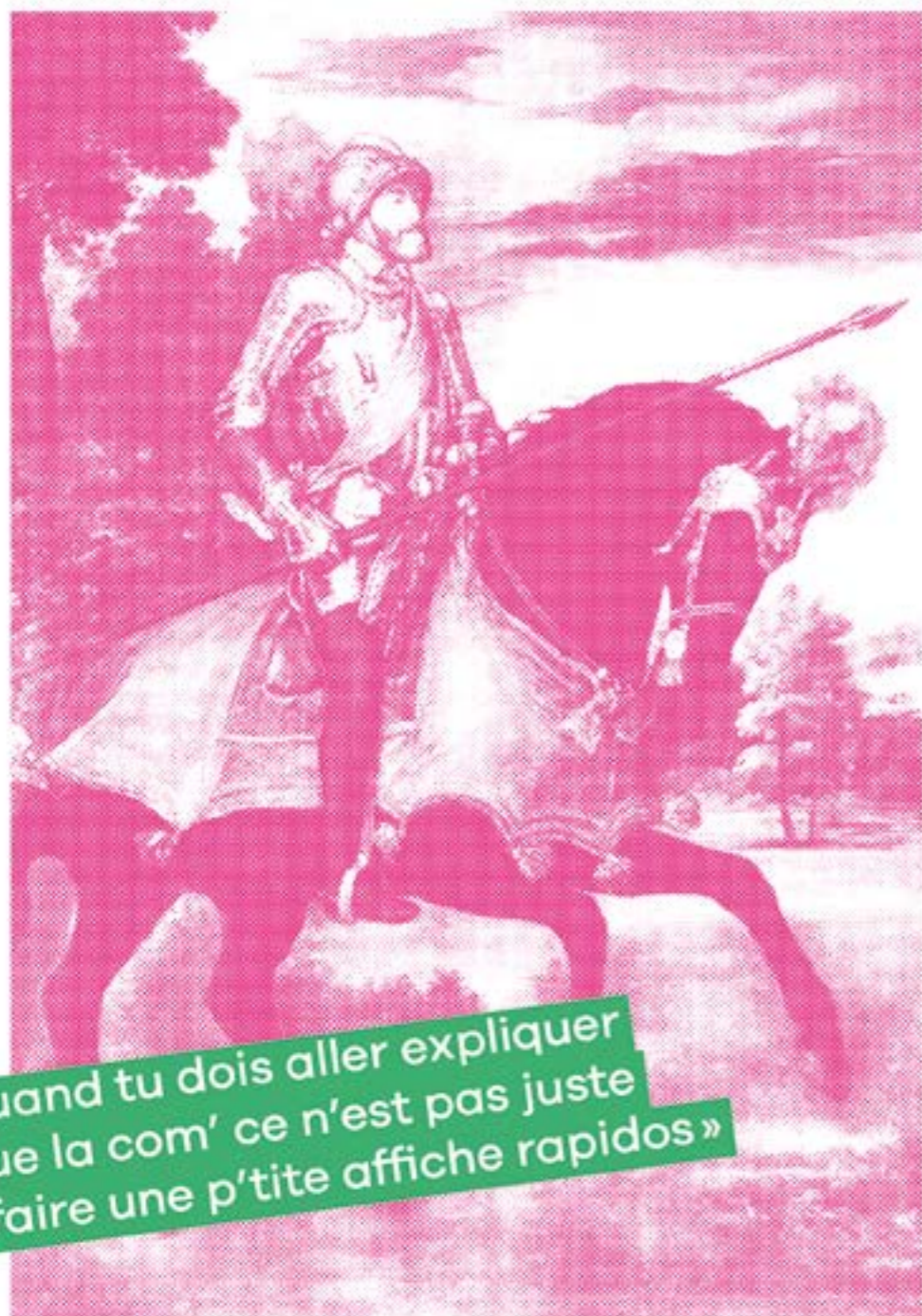
pour les visites nature et une fréquentation de 500 000 personnes pour les événements culturels et sportifs depuis leur mise en place en 2022. Et des médias de plus en plus friands d'autres sujets que celui de l'hypertourisme. ■



Consultez aussi l'infographie des étudiantes sur ces interventions dans l'article en ligne.

### Une illustration du rôle essentiel de la compublique pour le tourisme durable

« Si les calanques et le Mont-Saint-Michel font face à des défis distincts, ces deux exemples illustrent le rôle essentiel de la communication publique dans la gestion du tourisme durable », résument les deux étudiantes en communication qui ont suivi les interventions des communicants. (voir note en page 37) « Informer sans culpabiliser et sensibiliser sans contraindre sont des leviers fondamentaux pour préserver ces sites exceptionnels sans en restreindre l'accès. Ces expériences montrent que la communication est un outil puissant pour encourager un tourisme plus responsable et inciter les visiteurs à redécouvrir ces territoires autrement. Un enjeu majeur qui invite les communicants publics à explorer de nouvelles approches face aux défis du tourisme de demain. »



Le Thiers, Portrait équestre de Charles Quint à Mühlberg  
Musée des Beaux-Arts de Strasbourg

Quand tu dois aller expliquer  
que la com' ce n'est pas juste  
« faire une p'tite affiche rapidos »

Aux Giboulées, nous savons que derrière chaque  
stratégie, chaque outil, il y a une épopée.

**giboulées**  
communication engagée

# FORUM

cahier 3

# forum

**42**

Au Forum d'Angers,  
les communicants  
tissent leur récit

**49**

« Parler du réel » : le brief  
des élus angevins

**46**

Les communicants  
publics, nouveaux griots  
du récit collectif

**51**

Futurs désirables :  
la magie des récits  
territoriaux

# Au Forum d'Angers, les communicants tissent leur récit

À Angers, le 37<sup>e</sup> Forum Cap'Com, ce fut trois jours intenses, inspirants et chaleureux, où 1300 communicants se sont racontés, rencontrés et projetés. Le thème cette année était le récit. Et ce sujet, nous les communicants, on le connaît bien.

PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 25 NOVEMBRE 2025

Il y a des forums dont on repart avec des notes. Et puis il y a ceux dont on revient avec des histoires. Celui d'Angers, du 18 au 20 novembre 2025, a clairement appartenu à la seconde catégorie, bien qu'il y eût des notes... de musique en ouverture ! Plus de 1300 participants, un amphithéâtre comble dès le lancement, une ville qui porte en elle un récit puissant – celui de la douceur et du patrimoine – et surtout une édition où tout semblait fluide, évident, chaleureux. On nous avait promis des récits. Nous avons vécu des rencontres. Signe des temps, jamais sans doute ce Forum n'a autant fait l'objet de narrations sur les réseaux sociaux, retour d'expériences, confidences, réflexions. Toute cette matière viendra irriguer cet article. Parce que vos mots composent une belle histoire.

Dès les premières heures, quelque chose s'est installé : un climat de confiance, de proximité, de respiration collective. On le sait, réunir le réseau pendant trois jours constitue un défi logistique impressionnant. Et pourtant, tout a semblé couler de source. De la circulation entre les espaces à la qualité de l'accueil, de l'organisation des visites professionnelles au rythme des ateliers : Angers a offert au réseau une édition à la fois dense et fluide.

## Une édition fluide, habitée, bien orchestrée

Les visites professionnelles ont donné le ton : ancrage territorial, découverte sensible, immersion dans les récits urbains. À Monplaisir, quartier en renouvellement, plusieurs participants ont été frappés par la manière dont la communication accom-

pagne le lien social, tisse du sens, permet de croire ensemble à un horizon meilleur. Comme l'écrit Nicolas, directeur d'agence : « Un lieu où la communication fait du lien, donne du sens... tisse un récit qui nous unit et nous grandit (comme les magnifiques tapisseries de Jean Lurçat). » Cette immersion dans le territoire a été complétée par des découvertes culturelles fortes, notamment autour du patrimoine angevin et de l'extraordinaire tapisserie (eh oui, encore) de l'Apocalypse du XIV<sup>e</sup> siècle, véritable bande dessinée monumentale qui a inspiré nombre de discussions.

## Une plénière d'ouverture qui donne le ton

L'ouverture du Forum a posé les fondations de ce qui allait se jouer : la narration comme outil démocratique, comme lien social, comme responsabilité collective. Après l'improvisation magistrale de Baptiste-Florian Marle-Ouvrard à l'orgue, pour un préambule tout en émotion et en harmonie grâce à l'incroyable présence de cet instrument qui a été conçu pour cet amphithéâtre, la plénière a réuni sur scène élus, philosophes et expertes pour interroger notre rôle. Florence Dabin, présidente du département de Maine-et-Loire, et Christophe Béchu, maire d'Angers, l'ont rappelé avec force : « La communication publique, c'est celle qui rend lisibles les décisions complexes. »

Puis la philosophe Emma Carenini a ouvert un espace précieux de réflexion et de raisonnement collectif ; toute l'assemblée suivant avec une grande attention ses propos, comme le lui a confirmé Julie, chargée de com : « Superbe interven-

tion, j'aurais pu vous écouter pendant des heures ! » Un « moment suspendu » pour Nicolas, dircom, et des mots qui ont résonné longtemps dans les couloirs du centre de congrès : raconter n'est pas enjoliver, c'est donner du sens. Une réflexion qui a été prolongée par de nombreux participants, dont Marion, responsable des publications, qui note que « le récit éclaire le réel, il donne à voir ce qui est brouillé. Il illumine, comme le soleil ».

« En racontant, on rejoint le réel. »

Emma Carenini

Dans son intervention, le délégué général de Cap'Com a rappelé combien la responsabilité de la construction d'un discours commun et partagé nous engage collectivement. Et cela dans un contexte plus tendu mais aussi avec une profession qui est mieux reconnue : « Le communicant public de 2025 est plus qualifié, plus connecté, plus expérimenté, mais aussi plus exposé à la complexité et à la pression. Nous sommes armés et légitimes, mais notre écosystème est mis à l'épreuve » (lire aussi page 94).

Cette introduction d'Emma Carenini permettait également d'insister sur la nécessité d'un récit robuste et sincère, capable de rassembler : « Nous sommes des tisse-

rands. Nous sommes en quelque sorte les nouveaux griots du récit collectif » (lire aussi page 46). Cette vision a trouvé écho dans de nombreux témoignages, notamment celui de Julien, responsable marketing territorial et attractivité : « En ces temps compliqués et chahutés, la communication publique est importante car elle permet de valoriser les institutions et de combattre la désinformation et le slop<sup>(1)</sup>. » La plénière s'est achevée avec un dialogue entre Louna Wemære de QuotaClimat et Emma Carenini pour évoquer le récit appliqué aux questions de transition. Un sondage a été réalisé dans la salle pendant ce temps (voir encadré) et il a permis de relancer les intervenantes pour clore cette plénière riche, qui a donné un cap, un horizon commun : raconter le réel pour renforcer la confiance démocratique.

## Le Forum raconté par vous

Cette édition aura été profondément marquée par les récits que vous avez publiés au retour d'Angers, dans le train ou en arrivant au bureau.

Rarement un Forum aura suscité autant d'expressions personnelles, sensibles, enthousiastes. Vous avez parlé de chaleur humaine, de respiration, d'inspiration, de réseau, d'amitiés professionnelles. Marine, responsable de la com, évoque « une colo pour les grands », où l'on se retrouve, où l'on partage, où l'on respire. Isabelle, dircom, souligne ces « trois jours intenses consacrés au récit, où l'on mesure combien notre travail repose sur une idée simple mais exigeante : dire le réel, le rendre lisible, créer du lien ».

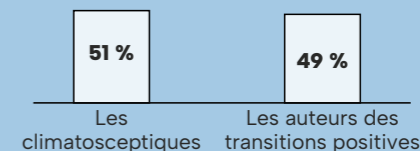


(1) Slop, n. m., anglicisme, désignait à l'origine un amas de boue, aujourd'hui employé pour qualifier l'avalanche de contenus dupliqués et sans intérêt générés par l'IA sur internet.

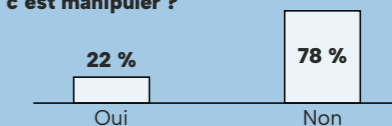
## Docteur narration ou mister récit ?

Lors de la plénière d'ouverture, nous vous avons posé deux questions auxquelles vous avez pu répondre nombreux par le biais de l'application du Forum. Les résultats ont été présentés et commentés en direct ; les voici. Ils montrent une conscience de la lutte impitoyable qui se joue autour des faits et de leur pédagogie. Et le match nul entre réalité alternative et consensus scientifique prouve toute l'importance de notre travail. Les communicants présents ont également massivement exprimé une confiance dans l'utilisation de la narration pour le bien commun, un outil que la communication publique connaît pour ses qualités : accessibilité, clarté, capacité à fédérer.

Question 1 : en matière de transition environnementale et de climat, qui, selon vous, gagne la bataille du récit ?



Question 2 : selon vous, raconter c'est manipuler ?



« Venir au forum,  
c'est désormais faire  
famille. »

Christophe  
consultant

Pour Nicolas, dircom, l'essentiel se joue ailleurs que dans le programme : « Ces petites conversations improvisées qui durent cinq minutes... et qui parfois changent une façon de voir les choses. » Lucille, dircom, raconte son atelier surprise sur la gestion des émotions (organisé à partir de sa chronique « L'effet Koala », à lire page 107) : « Les émotions sont notre force : comprenons-les pour mieux les vivre ! » Pour Pierre, dircom adjoint et responsable éditorial, l'édition fut « (trop) bien » pour dix raisons, dont la première tient à la fierté de partager des démarches originales, d'être reconnu, de faire réseau. Sarah, chargée de com, pour sa première participation, dit avoir « encore plus envie de s'investir dans la communication publique ». Et puis il y a cette phrase de Nicolas : « On en repart toujours un peu différent. »

« L'histoire  
de la compublique  
s'écrit, mais surtout,  
elle se vit ensemble ! »

Magali  
cheffe de service com

À ces retours enthousiastes s'ajoutent ceux de nombreux participants qui ont souligné l'importance du collectif et de la transmission. Julien rappelle ainsi que notre métier valorise les institutions et protège le débat démocratique. Pour lui, le récit devient une arme contre la désinformation : « Ne rien raconter, c'est disparaître. » Sandra, responsable de service com, insiste sur la vigilance nécessaire face aux usages de l'IA : « À Angers, on a vu de belles campagnes où l'IA était un outil au service de la créativité, pas une fin en soi. » Jeanne, responsable de la com, de son côté, retient une prise

de conscience : « Je sais maintenant que j'écris des récits, mais pas des histoires, car je reste dans le réel en utilisant les imaginaires collectifs. » Enfin, plusieurs d'entre vous ont rappelé que le Forum, au-delà de son programme, est une expérience humaine qui soude : « On parle le même langage, et surtout, on s'écoute vraiment. Dans un secteur souvent sous pression, ça fait du bien », écrit Magali.

« Cap'Com,  
c'est notre bulle  
d'oxygène. »

Sandra  
responsable de service com

Ces récits, singuliers et sincères, composent une mosaïque qui dit beaucoup du réseau : engagé, curieux, chaleureux, et profondément attaché à son rôle démocratique. Tous ces visages ont également composé une soirée mémorable, grâce à l'investissement de nos partenaires, Ville et Métropole. Après un mot sympathique de Mathilde Fabre d'Anne, adjointe au maire chargée du rayonnement et du tourisme, et de Pierre-Luc Chenel, représentant les communicateurs québécois, prononcé dans le cadre majestueux de l'hôpital Saint-Jean, entouré de la précieuse tapisserie de Jean Lurçat, *Le Chant du monde*, les convives cheminèrent par le cloître médiéval pour envahir l'incroyable salle des greniers Saint-Jean avec ses voûtes en croisées d'ogive, et une mise en scène et un son qui resteront dans les annales. Les réseaux sociaux en ont été témoins. Les paroles de Louise Attaque, en fin de soirée, résonnent encore : « Je voudrais que tu te ramènes devant, Que tu sois là de temps en temps, Et je voudrais que tu te rappelles. » Une promesse que, visiblement, les communicants publics se sont faite.

#### Grand Prix Cap'Com et Forum des étudiants

Le jeudi après-midi fut un temps magique sous la présidence de Laëtitia Hérouet qui a mis en perspective le palmarès du Grand Prix Cap'Com et marqué l'assemblée par ses phrases finement ciselées. À quelques rues du centre de congrès, à l'Université catholique de l'Ouest, un autre moment fort s'est joué : le Forum des étudiants. Ce temps particulier, souvent discret, a pourtant une valeur essentielle : il rappelle que la communication

publique est un métier qui se transmet, qui se raconte, qui se construit avec les nouvelles générations. Les échanges ont porté sur l'évolution des métiers, sur la manière d'intéresser les jeunes citoyens à la vie publique, sur la posture du communicant. L'une des phrases prononcées en ouverture par Mathéo résume bien ce moment : « Être communicant public, c'est participer à la vie démocratique, donner du sens à l'action publique, rendre compréhensible ce qui nous relie : le bien commun. »

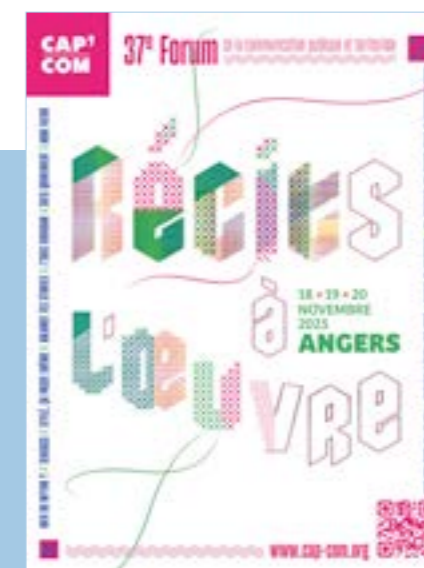
Les étudiants ont interrogé, questionné, échangé. Et ils ont rappelé une évidence : la créativité naît du réel, des rencontres, des expériences. Et nos métiers ont évolué, comme ont pu le raconter Sophie Quéran, dircom de Villejuif, Amandine Blanchard-Schneider, dircom du département de Maine-et-Loire (et ancienne étudiante de l'UCO) et Mary Mackay de l'IUT Nord-Franche-Comté, qui résumait le contexte ainsi : « On voit vraiment une porosité entre tous ces mondes, ceux de la communication et de la communication publique, qui collaborent pour aboutir à un récit collectif. » Et, finalement, cette passerelle entre générations y participait pleinement.

« Rendez-vous  
à Biarritz  
avec la même  
sensation : celle  
d'être exactement  
à l'en-droit  
où l'on doit être. »

Nicolas  
dircom

#### Et maintenant, cap sur Biarritz

Ce Forum, c'est celui d'une forme de maturité, un « effet cliquet » (pour reprendre une remarque entendue parmi la foule des participants rassemblée dans le foyer). Un moment attendu par tout un réseau rajeuni et dynamique, un rendez-vous nécessaire. On y vient pour apprendre, se former, s'inspirer. On en repart avec des idées, des outils, mais surtout avec une énergie renouvelée, un sentiment d'appartenance, la conviction d'être utile. Pour



#### Une affiche finement brodée

Les points de croix figurent le lent travail à la main, qui aligne les fils et forme le message. On peut à la fois déceler dans cette image la manière dont on doit discipliner et organiser les brins afin de produire quelque chose de compréhensible et la liberté irrévérencieuse qui ressort de cette composition en cours de réalisation. Les communicants publics tissent patiemment, avec les fils disponibles, un récit commun. On peut aussi voir ici la trace d'une évolution de fond : la prise de conscience collective de la nécessité de réemployer ou de produire de façon responsable et durable. Partout on retrouve ces gestes : broder, tricoter, coudre.

beaucoup d'entre vous, ce rendez-vous annuel agit comme une respiration, un espace où l'on se sent compris, où l'on retrouve des pairs, où l'on se reconnecte à l'essence même de nos métiers. Pour Marc, responsable d'un service com, cette édition a été l'occasion de « faire le plein d'échanges, de benchmarker, de partager ce qui fonctionne, mais aussi d'affiner sa compréhension de l'intelligence artificielle et de ses usages, de trouver des connaissances et de s'en faire de nouvelles ». Cette année encore, le Forum a joué son rôle : inspirer, transmettre, connecter.

Cette année, plusieurs participants ont également souligné la force du réseau : la capacité à créer du lien, à partager, à se soutenir. Christophe parle d'une « cohésion rare ». L'année prochaine, venant de l'Est, du Nord, du Sud ou de l'Ouest, nous retrouverons toutes et tous à Biarritz, les 1<sup>er</sup>, 2 et 3 décembre 2026, avec cette phrase en tête : « On a tout pour nous : les vents, les astres et la mer » ; ça tombe bien, c'est la devise de Biarritz. ■

# Les communicants publics, nouveaux griots du récit collectif

Philosophe et autrice, Emma Carenini explore la puissance du récit dans nos sociétés fragmentées. Pour elle, raconter n'est pas un simple art de dire, mais une manière d'agir sur le monde. Dans cet entretien, elle évoque le rôle du communicant public comme « griot contemporain », capable de régénérer le lien social par la narration et la compréhension du réel. Une réflexion sur le pouvoir du « méta-récit », entre mythologie, vérité et action.

INTERVIEW RÉALISÉE PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 15 OCTOBRE 2025



Emma Carenini est professeure agrégée de philosophie, et ancienne conseillère discours et éducation artistique et culturelle au cabinet du ministre de l'Éducation nationale. Ses travaux portent en partie sur la pensée du commun, la place du récit dans les sociétés contemporaines et les relations entre vérité, émotion et action. Elle est intervenue en ouverture du 37<sup>e</sup> Forum Cap'Com d'Angers (lire page 42).

**CC :** Quel est le rôle des communicants publics dans la construction de ce méta-récit, dans une période où les budgets sont en baisse, où, justement, la communication publique a tendance à être de plus en plus en retrait ?

**Emma Carenini :** Le rôle des communicants publics est immense. Pour saisir cette fonction, on peut s'amuser à la comparer à ce qu'on appelle les « griots » dans certaines sociétés africaines. Ces conteurs publics interviennent précisément lorsque la communauté traverse une crise ou subit une fracture. Leur mission consiste alors à rappeler l'histoire commune, à réactiver le méta-récit fondateur qui justifie l'existence collective et explique pourquoi ces individus forment une communauté.

Le communicant public contemporain exerce une fonction analogue. Il possède la maîtrise technique du récit et dispose d'un capital narratif qui lui permet d'ordonner les faits, de déterminer leur mise en forme et de choisir les images appro-

priées. Cette compétence s'avère d'autant plus cruciale que les codes de réception évoluent constamment. Le communicant public devient ainsi l'artisan d'une cohésion sociale par la narration, capable de produire ce ciment symbolique dont toute collectivité a besoin. Cette dimension n'est pas accessible : les régimes politiques se fondent sur des récits, tout comme les stratégies publicitaires. L'imaginaire collectif se nourrit de ces constructions narratives. Dans cette perspective, le communicant public occupe une position stratégique pour agir en pleine conscience de ces enjeux.

**CC :** Comment voyez-vous un récit collectif qui n'est pas personnifié, mais qui est incarné, si l'on peut dire, par une terre, par un territoire ?

**E.C. :** L'auteur du *Seigneur des anneaux* a construit son œuvre à partir d'un attachement profond à son territoire et à sa culture. Il a élaboré une mythologie complète, dotée d'un système cohérent de personnages,

« L'histoire, parce qu'elle captive les gens, est un instrument de pouvoir. »



© Christophe Martin / Cap'Com

Emma Carenini lors de son audition par le Comité de pilotage de Cap'Com le 2 octobre 2025 à Paris, en préparation de son intervention en plénière d'ouverture de 37<sup>e</sup> Forum Cap'Com.

de lieux cartographiés avec précision, d'histoires enchâssées les unes dans les autres. Son projet visait explicitement à créer un récit territorial, une nouvelle mythologie pour la culture anglo-saxonne.

Quand le récit émane d'un territoire plutôt que d'ambitions individuelles, il atteint un niveau mythologique. Le *mythos* opère directement sur l'imaginaire collectif et vise une résonance universelle plutôt que particulière. Ce type de récit transcende les intérêts personnels pour toucher à quelque chose de plus fondamental dans l'expérience humaine commune.

**CC :** Raconter une histoire peut être très positif. Tout le monde écoute. On va transmettre et on va partager des émotions et des choses en commun. Mais on peut aussi « raconter des histoires », des balivernes. Est-ce bien deux faces d'une même expression ?

**E.C. :** C'est une anecdote très personnelle. Quand j'ai passé l'agrégation de philosophie, il y avait un sujet à l'oral qui circulait : « Se raconter des histoires ». Ce sujet est très ambigu. Il me plaisait, je ne suis pas tombée dessus, mais je suis heureuse de pouvoir en parler avec vous aujourd'hui. Cette ambivalence constitue effectivement le cœur du problème narratif. L'expression « se raconter des histoires » révèle parfaitement cette dualité : elle désigne à la fois la capacité humaine fondamentale à créer du sens par le récit et la tendance à l'auto-illusion. Cette dimension réflexive – « se » raconter – introduit la possibilité de la tromperie et de l'aveuglement volontaires. Le nazisme a démontré la puissance destructrice du récit instrumentalisé. Le mythe de la « race supérieure »

et du *lebensraum* a mobilisé tout un peuple dans un projet génocidaire. Staline a réécrit l'histoire soviétique, effaçant ses opposants des photographies et des archives pour construire un récit linéaire de la révolution. Ces exemples montrent comment le contrôle narratif devient un instrument de domination totale. La « mission civilisatrice » française ou le « fardeau de l'homme blanc » britannique ont légitimé la colonisation en présentant la domination comme un bienfait. Ces récits ont permis aux métropoles de justifier l'exploitation tout en se donnant bonne conscience. Une société peut très bien se raconter des histoires pour supporter l'insupportable. Comme le démontre Yuval Harari dans *Sapiens*, la capacité narrative constitue une spécificité anthropologique fondamentale. Mais précisément parce qu'elle captive si puissamment les individus, elle devient inévitablement un instrument de pouvoir. Cette ambivalence exige une vigilance constante. Le récit peut libérer en donnant du sens à l'expérience, mais il peut également asservir en imposant des fictions qui servent des intérêts particuliers.

**CC :** Vous avez, lors de votre intervention, parlé de l'orateur qui s'accroche au réel, pour trouver une forme de sincérité et d'authenticité aussi. Est-ce que, dans ce rapport au réel, notamment en période de crise, le fait de pouvoir faire état d'une fragilité, d'un point faible, n'est pas une forme de force ?

**E.C. :** Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je mobiliserai ici un philosophe que j'aime beaucoup, qui est Spinoza. Baruch Spinoza dit une chose très simple : on n'est libre dans la vie qu'à partir du moment où on comprend

ce qui se passe autour de nous, dans notre vie. Je simplifie, évidemment, mais au fond c'est ce qu'il dit. Nous ne devenons libres qu'à partir du moment où nous saisissons l'enchaînement causal qui a produit une situation donnée – qu'il s'agisse d'un conflit, d'une relation problématique ou d'une catastrophe territoriale. Cette compréhension nous donne prise sur la réalité car nous identifions les leviers d'action possibles.

L'être humain n'agit jamais en dehors de la nature ni des causes qui traversent le monde. Si nous comprenons ces causes, nous pouvons agir sur elles. Le récit devient alors un instrument d'explicitation : il permet de dire « *voilà ce qui s'est passé, voilà comment nous allons le raconter, voilà où se trouvent les leviers d'action* ». Cette démarche crée les conditions d'une action lucide et efficace. Le récit établit ainsi un lien direct entre vérité, compréhension et possibilité d'agir. Il y a un lien entre le récit, la vérité et l'action.

**CC :** Est-ce que vous voyez émerger de nouveaux méta-récits ?

**E. C. :** La question écologique pourrait constituer l'exemple le plus évident, mais elle révèle une transformation inquiétante. Contrairement aux époques antérieures qui produisaient des utopies (de Thomas More à Tommaso Campanella), notre époque semble incapable de concevoir des sociétés idéales désirables. L'imaginaire utopique a cédé la place aux dystopies, ces récits d'effondrement et de catastrophe. Cette mutation affecte également les méta-récits contemporains. Le récit écologique dominant présente l'humanité comme engagée sur une trajectoire de destruction. Ce méta-récit, bien que fondé sur des réalités tangibles, manque de cette dimension positive et mobilisatrice qui caractérisait les grands récits collectifs du passé. Nous assistons peut-être à l'émergence de méta-récits structurellement pessimistes, ce qui pose la question de leur capacité à susciter l'engagement et l'action collective.

*Avec l'IA,  
l'enjeu dépasse  
la prolifération des  
récits artificiels :  
il concerne  
la capacité des  
sociétés humaines  
à conserver  
la maîtrise de leur  
propre production  
symbolique.*

**CC :** Aujourd'hui il y a un autre acteur dans la construction des récits : l'IA.

**E. C. :** L'intelligence artificielle introduit effectivement une rupture majeure dans l'économie narrative. Elle constitue une force génératrice de textes qui colonisent progressivement l'espace narratif, s'alimentant de l'ensemble des contenus disponibles sur internet. Nous assistons à l'émergence d'un écosystème où les histoires sont produites par l'IA, relues par l'IA, puis résumées pour la consommation humaine.

Cette évolution conduit certains observateurs à formuler l'hypothèse du *dead internet* : un réseau où l'intégralité des contenus – récits, discours, productions symboliques – serait générée par des algorithmes. Au-delà de la simple concurrence entre récits, cette situation pose la question de la captation de l'imaginaire humain par des dispositifs techniques. L'enjeu dépasse la prolifération des récits artificiels : il concerne la capacité des sociétés humaines à conserver la maîtrise de leur propre production symbolique. ■

*« Il y a un lien entre le récit,  
la vérité et l'action. »*

# « Parler du réel » : le brief des élus angevins

Les élus angevins, Christophe Béchu, maire d'Angers, et Florence Dabin, présidente du département de Maine-et-Loire, se sont adressés aux participants du 37<sup>e</sup> Forum Cap'Com à Angers. Rappelant le rôle essentiel à leurs yeux de la communication publique, ils ont tenu à évoquer ses défis dans une période où la parole publique est fragilisée.

PAR BERNARD DELJARRIE - PUBLIÉ LE 26 NOVEMBRE 2025

**A** lors que se tenait le congrès des maires à Paris, les élus des collectivités qui accueilleraient le Forum à Angers se sont adressés aux communicants publics. Le Forum 2025 avait pris comme fil conducteur le récit. Pour affronter des tensions autour des transitions, la narration doit être au cœur de la communication publique. Christophe Béchu, maire d'Angers, président d'Angers Loire Métropole, ancien ministre de la Transition et de la Cohésion des territoires, et Florence Dabin, présidente du département de Maine-et-Loire et vice-présidente de l'Assemblée des départements de France, se sont saisis de cette interpellation pour conforter le rôle des communicants publics. La communication publique n'est pas un accessoire de l'action publique, ont-ils déclaré d'une même voix.



© Photos : Christophe Martin / Cap'Com

**« Parler du réel, du tangible, du concret »**

« *Il y a le défi de la confiance* », a reconnu Christophe Béchu. Nos institutions sont perçues comme éloignées. La communication publique est là pour relier et elle doit parler simplement. La transparence et l'honnêteté sont les conditions premières de la confiance. Mais attention, précise le maire d'Angers, nos concitoyens n'attendent plus seulement d'être informés. « *Ils veulent comprendre, ils veulent être écoutés, ils veulent sentir que leur parole compte.* »

Élu local et ancien ministre, Christophe Béchu insiste aussi sur l'incarnation des politiques publiques. « *Vous êtes là pour donner un visage ou des visages à l'action publique.* » Pour lui, cette incarnation est essentielle parce que c'est une manière de lutter contre la désinformation, de mettre de la confiance, de mettre de la proximité. Valoriser des paroles qui soient des paroles

vivantes, rendre compte des métiers au sein de la collectivité, mettre en avant les femmes et les hommes qui conduisent et mettent en œuvre les politiques publiques, « *cela permet, à côté de tout ce qui est virtuel, de parler du réel, du tangible, du concret* ». Des messages déjà bien intégrés par les communicants, mais qu'il est toujours appréciable d'entendre exprimés directement par un élu.

**« Être dans l'authenticité, la sincérité »**

De son côté, la présidente du département de Maine-et-Loire, Florence Dabin, a tenu à insister sur la dimension de proximité de la communication publique. « *J'aime la relation de proximité où j'ai toujours trouvé que le lien direct avec les hommes et les femmes permettait d'avoir un échange sincère, authentique, de mieux comprendre ce qui fait sens* », a avoué celle qui fait partie de ces profils d'élus atypiques qui ont

appris en rencontrant des hommes et des femmes au quotidien. « Je n'ai pas fait l'Ena, je n'ai pas fait Sciences Po. Je suis professeure des écoles », un métier où la narration fut au cœur de son quotidien.

L'Anjou est un pays agréable, qui a beaucoup d'atouts, confirme sa présidente, mais sa communication doit relever un défi, « celui de la démocratie ». Il est important de s'opposer à cette défiance qui peut exister, portée par les travers de la communication,

la désinformation. « Il faut être extrêmement vigilants, être dans le concret, être dans l'authenticité, la sincérité. »

Fixant les regards des 1200 participants de cette séance d'ouverture du Forum, Florence Dabin leur lance un appel : « Vous êtes cette communication à laquelle je tiens pour épauler nos institutions, pour valoriser nos collaborateurs, et pour dire que l'on peut être fiers ensemble d'avoir une France où il fait bon vivre. » ■

## « La communication publique doit avant tout engager »

En amont du Forum d'Angers, Christophe Béchu s'exprime sur les enjeux nationaux, sur le rôle de la communication publique et sur les défis et obstacles des territoires dès lors qu'il s'agit d'accompagner des mesures nécessaires et délicates pour tous.

✍ INTERVIEW RÉALISÉE PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 26 NOVEMBRE 2025

### **C'C : Comment la communication publique peut-elle mieux accompagner les transitions socio-environnementales ?**

**Christophe Béchu :** La communication publique a un rôle décisif : elle ne doit pas seulement informer, elle doit avant tout engager. Trop souvent, on réduit la communication à une transmission trop verticale, trop descendante, de messages eux aussi trop techniques. Or, accompagner une transition, c'est avant tout rendre les citoyens acteurs. Cela suppose de présenter des récits de solutions concrètes, de bénéfices partagés et bien sûr de donner la parole à celles et ceux qui vivent la transformation au quotidien : les élus, les associations, les entreprises, les citoyens.

La communication publique doit créer un climat de confiance entre climato-scepticisme et climato-défaitisme. Mais elle doit aussi créer un climat de cohérence : il faut expliquer où nous allons, pourquoi et avec quels moyens, sans masquer les difficultés mais en donnant envie d'avancer.

### **C'C : La mise en récit est à la fois attendue pour son accessibilité, sa pédagogie, mais aussi décriée pour ses simplifications voire ses arrangements.**

**C. B. :** C'est une critique que je comprends, évidemment. Tout récit simplifie la réalité mais l'information brute devient vite inaudible, surtout dans un monde

où l'information est si dense et instantanée. L'enjeu n'est pas d'abandonner le récit, il a bien sûr ses vertus pour faire passer des messages, mais certainement de le rendre plus authentique. Il faut donner des clés de compréhension, présenter des informations qui parlent à tous, proches du quotidien. Le récit, c'est une porte d'entrée, ça ne doit jamais être une fable.

### **C'C : Quels conseils allez-vous donner aux communicants publics ?**

**C. B. :** Être communicant public, ce n'est pas vendre une image, ou faire de la publicité. C'est d'abord et avant tout servir l'intérêt général. C'est rendre lisible l'action publique, dire ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons, et surtout ce que cela change concrètement dans la vie des Français. Mais c'est aussi ne pas cacher les difficultés, ne pas travestir les contraintes. Parce que la transparence est la première condition de la confiance. La communication publique n'est pas un monologue. Elle ne peut plus se limiter à diffuser des messages. Elle doit être un espace de dialogue. Les citoyens ne veulent pas seulement recevoir des informations, ils veulent réagir. Enfin, la communication publique n'a de sens que si elle est incarnée. Une collectivité ne parle pas toute seule : elle s'exprime à travers des élus, des agents, des femmes et des hommes qui assument une mission de service public. C'est le sens du message que je porte auprès des communicants publics.

# Futurs désirables : la magie des récits territoriaux

Comment parler d'écologie ? Comment créer des récits à la hauteur des enjeux, inspirants et engageants ? Et sans prendre le risque de se perdre et de flirter avec l'instrumentalisation politique ou le narrative washing ? Le récit peut-il éveiller l'imaginaire, créer du désir, ouvrir de nouveaux horizons d'action ? Au Forum d'Angers les intervenants du Grand angle « Les récits pour sublimer les transitions dans les territoires » ont tenté de répondre à ces questions. C'est avec leurs mots – d'abord narratifs puis analytiques – que les étudiants observateurs nous replongent dans cette conférence.

PAR ANDRÉANE LECARPENTIER, DIRECTRICE ADJOINTE DE CAP'COM - PUBLIÉ LE 5 MARS 2026

La 37<sup>e</sup> édition du Forum Cap'Com s'ouvrit dans la ville d'Angers, sous un ciel clair et froid. Le centre des congrès bruissait de voix pressées, d'échos et de murmures enthousiastes. Un thème embaumait le congrès : « Quel récit pour nos territoires en transition ? » Mais au milieu de toutes ces conférences, une d'entre elles attira notre attention : les récits capables de sublimer les transitions dans les territoires.

Valérie Martin, de l'Ademe, démarra la conférence en expliquant que les discours traditionnels avaient perdu leur capacité à mobiliser et démontra à quel point les territoires avaient besoin de récits. Pas seulement pour relater des faits, mais pour construire des futurs désirables, motivant

les citoyens à agir. Marie Henneron conta comment Fourmies transformait la troisième révolution industrielle en récits collectifs, où les habitants participaient à l'écriture de leur propre ville. À Caen, enfin, Nicolas Escach démontra que les quartiers en transition n'étaient pas simplement des projets urbanistiques, mais bel et bien des lieux où chacun partageait sa participation. Chaque atelier, chaque rencontre construisait un imaginaire collectif.

Dans la salle, les échanges allaient au-delà des simples chiffres et présentations. Cartes, croquis et bandes dessinées montraient que la narration ne pouvait plus être monolithique. Elle devait naître de la collaboration des habitants, des élus, des communicants et des artistes, et évo-

Le Grand angle était piloté par Xavier de Fouchécour, cofondateur de l'agence Bastille et membre du Copil de Cap'Com. Il s'est entouré de Valérie Martin, cheffe du service mobilisation citoyenne et médias de l'Ademe, l'agence de la transition écologique, Marie Henneron, directrice de Rev3, de la ville de Fourmies, et Nicolas Escach, maire adjoint de la ville de Caen à la Ville durable et à la Transition écologique, et directeur du campus de Caen de Sciences Po Rennes. Tous trois, à leur échelle, ont développé leur récit au regard de leurs projets : de la vision experte de l'Ademe à la feuille de route « Caen en transition » et au récit pluriel de la petite ville de Fourmies dans le Nord, investie dans le programme Rev3 des Hauts-de-France pour une région plus durable et plus solidaire.



© Christophe Martin / CapCom



Invitées au Forum d'Angers, Éva Potier, Océane Launay et Aïcha Houssein Omar, étudiantes à l'université Rennes 2 en master 2 communication publique et politique, parcours communication, animation et innovation des territoires, ont pris la plume pour rédiger leur « analyse narrative » de la conférence, inspirées par le titre du Forum « Récits à l'œuvre ».

luer avec le temps. Valérie Martin présenta la cartographie des récits de l'Ademe, adaptée en ateliers et échanges concrets. Les habitants de Fourmies, eux, transformaient le quotidien en gestes symboliques pour la ville, chaque histoire personnelle s'imbriquant dans une trame collective. À Caen, des ateliers similaires ont eu lieu pour élaborer un futur commun. La communication publique apparaissait alors comme un processus vivant, continu et inclusif. L'exemple de la Presqu'île de Caen illustre cet urbanisme réversible, pensé jusqu'en 2100 à travers une narration évoluant avec les habitants. Les récits, incluant le vivant non humain et les générations futures, se transformaient en catalyseurs d'engagement et de transformation territoriale.

Alors que la conférence se terminait, le froid de novembre piquait encore les visages. Les récits, eux, continuaient de circuler, esquissant déjà d'autres manières de penser et d'agir.

### Rendre le futur désirable quand on nous l'annonce catastrophique

C'est le défi posé par cette conférence : face à l'éco-anxiété et à la dissonance entre conscience et action, la communication publique doit opérer une mue : passer des chiffres froids à la puissance mobilisatrice des récits.

### En finir avec le storytelling marketing

Il est temps de redonner de la noblesse aux mots. Comme le souligne justement Valérie Martin, il ne faut pas confondre le storytelling, technique de vente marketing, avec le véritable récit. Le problème actuel, c'est l'absence d'un imaginaire alternatif crédible face à un modèle consumériste à bout de souffle mais culturellement dominant.

Nous avons trop longtemps parlé en technocrates. Pour embarquer les

citoyens, la transition ne doit plus être une contrainte technique subie mais une trajectoire culturelle désirée, qui redonne du sens et un cap clair.

### L'audace du lâcher-prise

L'exemple de Fourmies est frappant de courage. Dans ce territoire post-industriel, la ville a fait le pari de ne pas tout contrôler, une posture rare en communication publique. Marie Henneron explique comment ils ont laissé la plume aux habitants, notamment via des « récits autonomes » où des jeunes ont imaginé leur ville en 2050 sans censure municipale.

Accepter que le récit nous échappe, qu'il soit une « matière vivante » que l'on ne cherche pas à encadrer à tout prix. C'est là que réside la véritable confiance. C'est en laissant les habitants raconter leur propre métamorphose qu'on évite l'écueil du discours moralisateur, souvent perçu comme excluant ou « bobo ».

### Sublimier le renoncement

Peut-on rendre un « non-projet » sexy ? C'est le tour de force réussi par Nicolas Escach à Caen. Face à la montée des eaux, la ville a renoncé à bétonner la Presqu'île. Au lieu de cacher ce recul, ils en ont fait un récit puissant de « mise sur pause » et d'adaptation.

En passant d'une action pour les publics à une action par les publics, la communication change de nature. Elle devient cartographie sensible, révélant les attachements réels des gens à leur quartier plutôt que d'imposer une vision hors-sol.

Pour nous, les futures communicantes, la leçon est claire, « il faut descendre de notre tour de contrôle ». Notre rôle n'est plus de fabriquer une vitrine parfaite, mais de tisser des liens, d'accepter l'imperfection et de co-construire une histoire où chaque habitant se sent enfin acteur. ■



cahier 4

# portfolio

54

Les activités du réseau des communicants publics en images

64

Une année de com publique illustrée



Au Forum d'Angers, les communicants tissent leur récit.



© Photo de la double page : Christophe MARTIN / Cap'Com

Une plénière d'ouverture qui donne le ton : poser la narration comme outil démocratique, comme lien social, comme responsabilité collective.





© Photo de la double page : Christophe MARTIN / CapCom

**RENDEZ-VOUS À BIARRITZ**  
**1,2 ET 3 DÉCEMBRE 2026**  
**POUR #CAPCOM26 !**



**Participer au Forum pour apprendre, se former, s'inspirer et repartir avec des idées, des outils, une énergie renouvelée et la conviction d'être utile. Le Forum d'Angers a accueilli plus de 1300 professionnels de la communication publique.**

Les Rencontres de la com interne, de la com numérique et du marketing territorial, ainsi que la Journée relations presse, des temps de formation et de réseau riches en échanges.





Préparation du Forum de Biarritz lors du Comité de pilotage Cap'Com à la Maison de la Radio en janvier 2026.



Ordre du jour



Réunion régionale à Bayonne en mars : les participants se réjouissent que le Forum 2026 soit organisé sur leurs terres basques, landaises et béarnaises, plus précisément à Biarritz, ville emblématique de la côte basque (1<sup>er</sup>, 2 et 3 décembre 2026).





**Les formations en inter ou en intra permettent de développer ses compétences sur différentes thématiques de communication publique.**

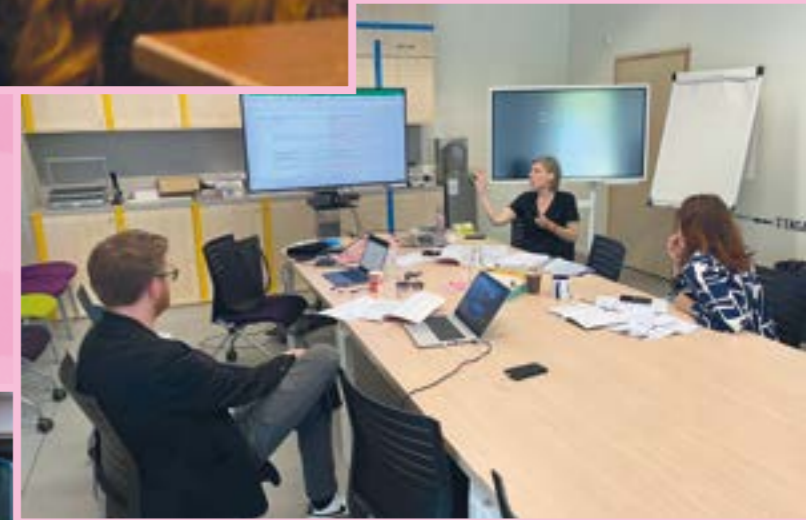


© AICAM-univ-amu



© Dreux-Agglomération

**Refonte des fiches métier avec le CNFPT, colloque de l'ACMQ au Québec, intervention lors du Decodex à l'université Aix-Marseille, quelques exemples de la vie du réseau.**



© ACMQ

# Une année de com publique illustrée

Par Léandre.  
Dessins publiés  
de septembre 2025  
à mars 2026.

## COMMUNICANT PUBLIC, UN MÉTIER PRÉCAIRE ?



## APRÈS ANGERS, DIRECTION BIARRITZ POUR LE FORUM 2026



## LA SAISON DES VŒUX EST LANCÉE !



## LES COMMUNICANTS PUBLICS FACE À L'IA



## J-52 AVANT LES MUNICIPALES



## L'ÉTAT D'ESPRIT DU COMMUNICANT



## COMMUNITY MANAGER DE POINTE



## LA PÉRIODE ÉLECTORALE EST LANCÉE



## SUSPENSION DES DÉPENSES DE COMMUNICATION DE L'ÉTAT



## LE GRAND PRIX CAP'COM EST DE RETOUR !



# AGENTE 008

KADIDIA // // // // // GESTIONNAIRE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE // // // // //

À la Région aussi,  
il y a des missions à accomplir !



VOUS AVEZ  
DE LA RESSOURCE ?  
NOUS AUSSI !

LA RÉGION RECRUTE

RÉGION  
BOURCOGNE  
FRANCHE  
COMTE



cahier 5

# prix de la com

**68**

Les communicants réaffirment le sens et les valeurs du service public

**77**

« La communication publique doit parler à l'intime et au commun »

**85**

L'information territoriale à la mode de Caen

**71**

Grand Prix Cap'Com 2025 : l'incarnation, l'engagement et la clarté à l'honneur

**79**

Presse territoriale : se renouveler pour se raconter

**87**

« On ne peut pas réfléchir au futur de l'information sans réfléchir au futur de la société »

**75**

À Pantin, la compublique sous son meilleur visage

**82**

Prix de la presse territoriale 2025 : un palmarès inspirant et composite

**89**

La com numérique c'est le S

# Les communicants réaffirment le sens et les valeurs du service public

**Chaque année, les campagnes de communication publique et territoriale présentées au Grand Prix Cap'Com reflètent les tendances actuelles du métier. Dans un contexte économique et politique tendu, comment les communicants portent-ils l'action publique locale ? Explorons les préoccupations et pratiques du moment au travers de quelques tendances décelées à l'occasion de ce concours 2025.**

PAR NASTASSJA KORICHI, RESPONSABLE DES ÉVÉNEMENTS CAP'COM - PUBLIÉ LE 13 NOVEMBRE 2025

**A**lors que la communication publique est entrée en période préélectorale et que de fortes contraintes budgétaires pèsent sur les collectivités territoriales, les campagnes présentées à l'occasion du Grand Prix Cap'Com 2025 adoptent une posture résolue : celle de souligner à quoi servent les services publics en réaffirmant leur utilité, leur sens et leurs valeurs fondamentales. Avec beaucoup de pédagogie, les communicants publics valorisent la diversité, l'inclusion, l'accessibilité, la transparence financière ou encore l'engagement des agents comme moteur de l'action. Ce faisant, ils prouvent que les services publics sont tout sauf accessoires : ils constituent la trame du vivre-ensemble. Ainsi, et au-delà de la seule dimension d'information, ces dispositifs contribuent à reconstruire le récit du service public pour que les collectivités locales ne soient pas simplement perçues comme un acteur administratif, mais comme un acteur de proximité qui favorise le lien au quotidien.

## Réaffirmer les valeurs fondatrices du service public

### La pédagogie du quotidien comme fil conducteur

Avec le quart des campagnes candidates présentées dans la catégorie « Communication institutionnelle », on aurait pu s'attendre à une profusion de bilans de mandats. Mais ce n'est pas ce que l'on observe. Au contraire, une forme de mutation s'opère. Les dispositifs

de communication ne se contentent pas de détailler les actions, ils interrogent leurs finalités. L'enjeu n'est pas de montrer ce que la collectivité a fait, mais d'expliquer à quoi elle sert – très concrètement – dans la vie des habitants. Avec une attention portée sur les compétences des collectivités et les services qu'elles développent pour assurer la qualité de vie. L'objectif est ici de rendre tangibles les missions d'intérêt général pour qu'elles soient vécues, utilisées et comprises par toutes et tous.

### Porter haut les valeurs d'égalité, de diversité et d'inclusion

Aussi, et derrière de nombreuses campagnes, se lit une conviction : celle que les services publics – dont la communication – portent des valeurs républicaines telles que l'égalité, la diversité, l'inclusion ou encore l'accessibilité des services. Ces valeurs ne sont pas affichées comme des slogans, mais comme les principes mêmes de l'action publique. Que ce soit en interne ou en externe, dans les messages comme dans les outils, l'enjeu est d'œuvrer pour l'égalité d'accès aux services publics.

### La transparence financière : nouvel enjeu de confiance

Alors que l'année a été marquée par l'annonce de lourdes restrictions budgétaires, la transparence est de mise et la valeur financière des services est également explicitée. Dans un souci de responsabilité de gestion, les communicants publics expliquent le coût et rappellent même parfois le principe de solidarité qui soutient le modèle de finan-

cement des services publics. Inédites, certaines campagnes n'hésitent pas à donner des chiffres dans un objectif de pédagogie et de compréhension.

### Derrière les services, des femmes et des hommes engagés

Dans la continuité de tendances déjà observées, et dans le cadre de fortes tensions sur le recrutement, de nombreuses campagnes visent à l'attractivité des métiers. Une occasion pour renouveler les messages d'une fonction publique engagée au service de l'intérêt général, facilitatrice du vivre-ensemble et du quotidien de chaque citoyen. Ces actions de valorisation font la lumière sur les compétences et l'engagement des agents, positionnant le fonctionnaire territorial comme une figure d'attachement.

### Raconter les territoires par la voix de celles et ceux qui les composent

### L'affirmation d'identités locales plurielles et inclusives

Pour donner à chaque citoyen sa place au sein de la vie locale, renforcer le pouvoir d'agir et affirmer les identités territoriales, la diversité – sociale, générationnelle et culturelle – est assumée comme fil narratif. Des habitants aux parcours multiples prennent la parole, participent aux actions et prêtent leur voix, dessinant ensemble un visage collectif et authentique.

### Le retour créatif de la démocratie participative

Plusieurs années après la mise en place de nombreux budgets participatifs locaux,

on observe également un retour des démarches de démocratie participative. Cet élan nouveau vers la créativité citoyenne et participative se traduit par le jeu, les arts ou bien la culture pour faciliter le dialogue et l'implication des habitants dans les actions locales. Une démocratie locale incarnée et plus ludique semble se dessiner, avec de nouvelles formes de participation qui ne sont plus abordées comme un devoir mais comme une expérience.

### La santé publique : la grande tendance 2025

### Les grandes thématiques de santé placées au cœur des débats

Dans cette édition du concours, la tendance se confirme largement : la santé publique devient une thématique centrale et le terrain de nombreuses préoccupations. Les collectivités s'en emparent dans une posture préventive : sur des sujets tels que la lutte contre la consommation d'alcool par exemple, les dispositifs de communication s'appliquent à faire évoluer les comportements. En outre, des stratégies très fines sont déployées pour contrer les réticences ou la désinformation qui frappent ces sujets de santé publique, et notamment concernant la vaccination.

### Vers une approche globale et citoyenne de la santé

Dans cette logique, la notion de santé s'étend. Elle ne se limite plus aux seuls soins ou à la dimension purement médicale. Les campagnes illustrent plus largement une conception holistique – une santé globale,

## Des compétences mobilisées au service d'une communication efficace et responsable

Du point de vue métier, les savoir-faire et les compétences des professionnels de la communication sont mis au service de l'efficacité. Dans un écosystème informationnel saturé, les communicants publics cherchent à restaurer la qualité du lien tout en s'inscrivant dans une exigence d'accessibilité. C'est le cas notamment des communicants numériques, et plus particulièrement des community managers, qui – bien conscients de leur dépendance aux grandes plateformes – tirent le meilleur parti des réseaux sociaux. Avec rigueur, ils analysent sans cesse les évolutions des

algorithmes, les audiences des réseaux ainsi que leurs grandes tendances et les pratiques des usagers en ligne. Ce faisant, ils visent à ne pas subir les algorithmes, mais à les maîtriser pour les utiliser à bon escient. Ainsi, les fils d'actualité sont « hackés » pour délivrer des messages d'utilité publique. L'intelligence artificielle quant à elle est par exemple utilisée avec parcimonie pour émerger ou bien pour révéler le patrimoine local. Ces efforts s'inscrivent dans un esprit de responsabilité au profit de l'efficacité et des messages.

183 campagnes ont candidaté au 37<sup>e</sup> Grand Prix Cap'Com. 27 ont été nommées et 10 récompensées lors de la cérémonie de remise des prix le jeudi 20 novembre 2025 en clôture du Forum Cap'Com d'Angers.



Consultez la composition des jurys 2025.

collective – qui intègre le bien-être mental, l’environnement ainsi que les conditions de vie (alimentation, mobilité, logement, etc.). Fin de vie, perturbateurs endocriniens ou encore lutte contre l’entrée dans le trafic de stupéfiants : les communicants s’emparent de ces thématiques peu traitées jusqu’alors pour positionner certains enjeux au cœur du débat public ou bien pour accompagner l’évolution des mentalités et des comportements.

Dans un contexte de rigueur et de tensions, la communication publique réaffirme cette année son engagement pour le sens et pour le collectif. Les campagnes présentées au concours mettent l’accent sur son rôle en tant qu’outil de médiation démocratique. Elles donnent à voir, à comprendre et à partager ce qui fonde encore le pacte social et républicain au quotidien. ■



### Des jurys d’experts réunis pour l’analyse

De gauche à droite : Nastassja Korichi, responsable des événements et du Grand Prix Cap’Com, avec les membres du grand jury 2025 : Yves Charmont, délégué général de Cap’Com, Laëtitia Hérouet, haute fonctionnaire, présidente du jury 2025, Carole Trapani, responsable de la communication du Groupement hospitalier Nord des Hospices civils de Lyon, Mathieu Pesin, directeur général d’Eureka, agence d’attractivité de l’Eure en Normandie, et lauréat du Grand Prix Cap’Com 2024, et Jeanne Rebuffat, directrice de la communication de la ville de Lyon.

Trois jurys successifs se sont réunis pour analyser les campagnes candidates. **Le comité technique**, interne à Cap’Com, veille à ce que les dossiers présentés soient complets et vérifie la bonne attribution des candidatures dans les différentes catégories du concours. **Le jury pro**, composé d’une trentaine de professionnels de la communication publique et d’observateurs du secteur public local, se réunit durant une journée entière pour

analyser l’ensemble des dossiers et déterminer les meilleures campagnes de communication publique de l’année : les « nommés ». **Le grand jury** décerne les prix de catégories et le Grand Prix. Il est composé de représentants du monde de la communication et des médias ainsi que des lauréats du Grand Prix de l’année, et présidé par une personnalité choisie pour le regard particulier qu’elle porte sur la communication des institutions publiques.

# Grand Prix Cap’Com 2025 : l’incarnation, l’engagement et la clarté à l’honneur

Les 10 campagnes lauréates du Grand Prix Cap’Com 2025 donnent à voir une compublique incarnée et engagée. Les communicants manient avec habileté et créativité les outils et les usages pour faire passer les messages avec transparence et efficacité.

PAR NASTASSJA KORICHI – PUBLIÉ LE 20 NOVEMBRE 2025

## Grand Prix Cap’Com 2025

Ville de Pantin pour **Pantin, la ville aux 60 000 visages**



La ville de Pantin capture et célèbre la diversité de celles et ceux qui incarnent son âme au travers d’une exposition inédite d’habitants révélés dans toute la ville sous forme de happening géant. L’action se déroule en plusieurs étapes : collecte des portraits via une plateforme en ligne et un studio itinérant, puis révélation sur les

espaces d’affichage municipaux mais aussi via une exposition, sur le stand à l’occasion de la fête de la ville, sous forme d’un jeu ou encore sur les réseaux sociaux. Une action fédératrice, au long cours, et qui s’adresse à toutes et tous.



Découvrez le palmarès complet, les nommés, et le détail des campagnes lauréates.

## Communication interne

Ville de Villeurbanne pour **Un nouveau dispositif très VIP**



Sur la base des résultats d’un baromètre interne mené en deux phases, la ville de Villeurbanne déploie une nouvelle stratégie – co-construite avec les agents – ainsi qu’un dispositif éditorial et graphique entièrement repensé pour se placer au service d’une communication interne utile et utilisable par toutes et tous. Le dispositif compte notam-

ment sur une charte graphique et éditoriale organisant les contenus en trois familles (infos stratégiques, infos métier, droits et démarches), la refonte de la lettre mensuelle et de l'intranet, la création d'un magazine semestriel, de deux newsletters (pour les managers et pour les agents) ainsi que d'un cycle de conférences. Un dispositif complet qui permet de diffuser la bonne information au bon moment et qui aide les agents à se situer dans l'organisation.

### Communication culturelle et événementielle

Ville de Bernay pour **Sapés comme Bernay !**



Pour promouvoir l'exposition « Sapés comme Bernay ! Une histoire du vêtement » proposée en 2025 au musée des Beaux-Arts, la ville de Bernay fait se télescoper les époques et les codes. À l'image des modes qui s'entrechoquent, la campagne joue sur l'anachronisme entre références actuelles et représentations historiques. Elle est réalisée grâce à une mixité d'outils, dont des interfaces de création par intelligence artificielle. Puis elle est déployée sur une diversité de supports print, web et réseaux sociaux. Un dispositif original et innovant, qui a pour effet une nette hausse de la fréquentation, à moindre coût.

### Communication d'accompagnement de projet

Ville de Suresnes pour **Tout savoir sur les travaux en ville**



Dans un contexte de grands chantiers routiers ou structurants, portés par la ville ou bien par des partenaires publics, la ville de Suresnes met en place une campagne transmédia claire pour expliquer chaque chantier impactant et détailler les incidences quotidiennes sur la circulation. Le visuel principal, reposant sur un QR code très graphique, incite à l'action et renvoie sur une page interactive mise à jour de manière hebdomadaire et localisant les chantiers. La promotion est assurée par une communication 360° intégrant tous les supports et canaux de la collectivité. Une campagne complète, assumée et efficace.

### Communication citoyenne et Prix des jeunes Anacej/Cap'Com

Ville de Rennes pour **Y'a rien à attendre du deal**



Lauréate d'un appel à projet de la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives, la ville de Rennes met en œuvre un plan d'actions visant à limiter l'implication des mineurs dans les trafics de stupéfiants, dont une campagne visant à alerter sur les impacts dudit trafic. Au terme d'un processus original de création et de collaboration, la campagne se fonde sur la réalisation d'un court film sans concession et d'une affiche type cinéma pour annoncer sa sortie. Ces supports ont fait l'objet d'une large campagne d'affichage et de diffusion sur les réseaux sociaux. Surtout, ils deviennent un nouvel outil à disposition des professionnels en lien avec les jeunes ainsi que des familles, porteurs d'un message fort et facilement mémorisable.

### Communication comportementale

ARS Auvergne-Rhône-Alpes pour **La rougeole c'est viral. Le vaccin c'est vital !**



Face à la propagation rapide de l'épidémie de rougeole dans la région, l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes met en place un dispositif s'appuyant sur la viralité des réseaux sociaux pour donner écho à son message : se vacciner, c'est se protéger. Dans cette campagne diffusée principalement sur les réseaux sociaux, le principe vise à piéger le « regardant » en s'infiltrant dans les fils d'actualité avec des vidéos qui reprennent les contenus les plus vus du moment (tutos maquillage, bêtisiers, animaux mignons, etc.) et, au bout du scroll, le message là où on ne l'attend pas : « La rougeole, c'est viral. » Une campagne parfaitement ciblée, percutante et inspirante.

### Communication institutionnelle

Communauté d'agglomération de la région de Château-Thierry pour **Le coût réel des services**



Dans un contexte de difficultés et de restrictions budgétaires, la communauté d'agglomération de la région de Château-Thierry lance une campagne à visée pédagogique pour expliquer les coûts réels des services publics. Quatre affiches présentant le coût payé par l'utilisateur pour un service et le coût réel supporté par la collectivité sont déclinées. Un dispositif exemplaire, qui met en avant les services et leur importance, tout en brisant le tabou de leur financement et en rappelant le principe de solidarité qui fonde l'existence même des services publics.

### Attractivité et marketing territorial

Le Mans Université pour **Tellement de choses à te dire**



Dans un objectif d'attractivité étudiante, Le Mans Université sélectionne 14 étudiantes et étudiants représentant la diversité des parcours. Ils prêtent leur voix pour une série

de vocaux, base de la campagne. Pour placer l'authenticité au cœur de la campagne, les étudiants-ambassadeurs s'expriment en toute liberté : pas de script, pas de scénario. Seulement quelques questions posées pour les inviter à raconter leur histoire, leur parcours, leurs expériences. La saga vocale est hébergée sur une page centrale, déclinée sur les réseaux, en spot sponsorisé sur Spotify ainsi qu'en affichage. Une narration incarnée, sincère et immersive, qui reflète les valeurs du Mans Université.

### Prix de la créa

Eurométropole de Strasbourg pour **La culture nous transforme**



Une campagne institutionnelle pour valoriser la politique culturelle de l'Eurométropole de Strasbourg et qui s'appuie sur le pouvoir transformateur de la culture dans notre société. Pour toucher tous les publics dans ses affinités et pratiques culturelles, le slogan principal « *La culture nous transforme* » est décliné autour de sept thématiques et sur tous supports. Une campagne réalisée en cohérence avec la charte graphique « culture » de la collectivité et renvoyant sur le nouveau site « culture », dont la fréquentation a largement augmenté.

### Prix coup de cœur du jury

Collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon pour **OQTF**



Suite aux propos de Laurent Wauquiez, annonçant vouloir envoyer les personnes sous « obligation de quitter le territoire français » (OQTF) sur l'archipel, la collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon lance une campagne d'attractivité digitale en détournant le sigle « OQTF » de manière positive. Le concept est développé autour de trois atouts différenciants : le cadre de vie apaisé, la situation de plein emploi et le cadre idéal pour la vie de famille. Après le lancement de la campagne sur les réseaux sociaux et en relations presse, une nouvelle vague d'affiches est diffusée, reprenant les slogans proposés en commentaires sur les réseaux sociaux. Une réponse tactique maligne et très efficace. ■

# À Pantin, la compublique sous son meilleur visage

Revenir à l'essentiel : donner à voir celles et ceux pour qui la ville agit chaque jour. C'est ce qu'a réussi avec une efficace simplicité Pantin avec sa campagne « *La ville aux 60 000 visages* ». Une communication incarnée, humaine, rassembleuse et engagée qui a remporté le Grand Prix Cap'Com de la communication publique 2025. Décryptage de cette campagne qui, en rassemblant tous les visages, a remporté tous les suffrages.

PAR ANNE REVOL - PUBLIÉ LE 26 NOVEMBRE 2025

« **T**out est parti du cap symbolique des 60 000 habitants. Pantin, en l'espace de dix ans, a gagné plus de 10 000 habitants, et la ville s'est forcément transformée, agrandie, développée. Nous avons eu envie de remettre l'habitant au centre du récit de la ville et de construire une campagne axée sur l'humain, une campagne sensible, populaire, qui raconte la ville de Pantin autrement », explique Marie Traisnel, directrice de la communication de Pantin, lors de la cérémonie de remise des Prix, le 20 novembre 2025. « Nous voulions aussi une campagne vraiment engagée, qui défende des valeurs et montre ce qui nous rassemble dans un contexte national un peu morose, ce qui donne envie de se réunir, de sourire, et qui témoigne un peu de cet attachement qu'on a à vivre ensemble. Et quoi de plus fort que la photo pour illustrer la richesse et la diversité de Pantin ? »

### Une grande collecte lancée pour les vœux

Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2025, une vaste campagne annonce à l'occasion des vœux le lancement de la grande collecte photographique. Le principe : chacun prend la pose de son choix, en gros plan façon Photomaton. Les habitants et agents peuvent participer jusqu'en mai lors des événements municipaux sur un stand photo itinérant ou en déposant leur cliché sur la plateforme ouverte sur le site de la ville. Elle affiche un compteur, expose les portraits et est mise à jour au fur et à mesure des dépôts.

« Vous êtes l'un des 60 000 visages qui composent notre ville et nous avons besoin de vous ! Participez à cette grande



collecte photographique », peut-on lire sur les 10 000 exemplaires de la carte de vœux déposés dans les boîtes aux lettres, ou sur les posts publiés sur les réseaux sociaux. Le visuel « *Pantin, la ville aux 60 000 visages* »,

## Une aventure collective et participative entièrement réalisée en interne

En envoyant leur portrait, près de 1500 Pantinois et Pantinoises ont pris part à cette campagne. Les services municipaux aussi se sont fortement impliqués pour la collecte des photos (maisons de quartier, participation citoyenne...) et pour l'affichage des portraits (espaces publics, accueils...) aux côtés d'une direction de la communication qui a entièrement réalisé cette campagne en interne pour un budget de 27700 euros.

une esquisse au trait des contours de la ville et d'un visage dessiné à la main par Agnès Falandry, graphiste de la ville, s'affiche aussi avec ses couleurs vives sur tous les supports municipaux ; journaux électroniques d'information (JEI), magazine municipal, journal interne, intranet, et dans l'espace public sur le mobilier JCDecaux (senior, « mupi », panneaux administratifs), dans les structures municipales, et sur le centre administratif avec une bache XXL. « La participation, c'était le vrai défi de la campagne. On ne savait pas si ça allait décoller ou si ça allait complètement tomber à plat », raconte Nella Rodrigues, responsable du pôle campagnes de communication plurimédia. « Mais rapidement, on s'est rendu compte que ça prenait. Les gens nous ont envoyé leurs selfies, ils ont participé en nombre au shooting photo. Près de 1500 Pantinois et Pantinoises ont envoyé leur portrait. »

### Un happening géant dans toute la ville

« Quelque chose d'hyper joyeux et de fédérateur s'est produit et a essaimé au sein de nos directions de la com », poursuit Nella Rodrigues. « On a tous été un peu galvanisés par la campagne et on s'est vraiment attachés à tous ces visages. Et c'est comme ça qu'on a eu l'idée de construire le temps de révélation des portraits dans l'espace public de façon complètement inédite pour nous avec une expo XXL. On a pris le parti d'inviter tous les Pantinois et Pantinoises à essayer de retrouver leurs portraits un peu partout, façon "Où est Charlie ?". » Les équipes com traitent en bichromie, autour de trois couleurs (rouge, bleu et violet) utilisées en alternance les photos prises par Émilie Hautier, photographe pantinoise qui

a réalisé tous les shootings. Elles ont préparé 90 gabarits différents d'affiches. De quoi occuper près de 130 espaces d'affichage. Mobilier JCDecaux, palissades de chantiers, ponts, grilles de parcs, façades d'équipements municipaux, panneaux d'information de la ville, journaux électroniques d'information... Un « hack » de l'espace public par l'immense portrait collectif de la ville aux multiples personnalités », résume Agnès Falandry.

Les portraits des Pantinois et des Pantinoises sont astucieusement révélés sur un stand spécial « Pantin, la ville aux 60 000 visages » lors de la fête de la ville en juin 2025, à travers une exposition de photos miniatures façon « Où est Charlie ? » et des détournements malins de jeux de société comme « Qui est-ce ? » ou un memory.

La découverte des portraits se prolonge sur les espaces numériques de la ville avec des quiz sur les Pantinois et Pantinoises, des stories façon coulisses de l'événement et une vidéo « retour sur » postés sur les réseaux sociaux, le détournement de la page d'accueil du site de la ville, mais aussi avec une couverture du magazine municipal dédiée aux portraits d'habitants.

### Un récit collectif et universel

« En voyant tous ces portraits affichés, ça a donné un côté très universel à la campagne qui fait que c'est une campagne simple, accessible, mais qui parle à tout le monde », ajoute Nella Rodrigues. « Dans l'universel, il y a l'universalité de ce qu'on peut représenter en tant que collectif, mais aussi l'universel d'émotion », a abondé Laëtitia Héluet, la présidente du jury du Grand Prix Cap'Com 2025, en leur remettant le trophée. « Il y a de la joie dans ce que vous avez montré. Il y a quelque chose qui est très fort de cet ordre-là, une possibilité d'accueil, d'ouverture et d'hospitalité à l'autre. Je crois profondément que, dans les actions de communication, on raconte quelque chose d'important sur ce que vivre ensemble, faire ensemble, veut dire. Ça fait récit. Et là, il y a à la fois un récit collectif et le fait que chacun a sa place, chacun à sa place. »

Les équipes com continuent de faire vivre ce récit en mettant en avant les portraits sur l'ensemble des supports de la ville, et elles vont approfondir le récit en 2026 en demandant aux habitants de raconter ce qui les lie à la ville avec une campagne encore plus participative, et plus intime. ■

# « La communication publique doit parler à l'intime et au commun »

Présidente du Grand Prix 2025 de la communication publique et territoriale, Laëtitia Héluet partage avec le réseau sa vision forgée par son parcours de haute fonctionnaire et de présidente de l'Observatoire national de la politique de la ville. Consciente des fractures sociales, territoriales et citoyennes, elle rappelle combien il est essentiel pour les collectivités de s'appuyer sur leurs atouts : la proximité, et leurs capacités d'ancrage et d'incarnation.

INTERVIEW RÉALISÉE PAR NASTASSJA KORICHI - PUBLIÉ LE 18 SEPTEMBRE 2025

**CC :** Lors de notre premier échange, vous évoquiez une fracture sociale en France. Qu'entendez-vous par là concrètement ?

**Laëtitia Héluet :** Dans la fracture sociale, il y a des éléments factuels (écart de revenus, situation dans le logement, etc.) auxquels s'ajoutent des éléments forts de perception, dont le sentiment de déclassement, celui de ne pas avoir sa place au sein de la collectivité locale ou nationale, ou pire, celui de ne pas être reconnu dans sa dignité. La fracture sociale se double, selon moi, d'une fracture citoyenne avec le sentiment d'inégal accès aux biens fondamentaux, comme celui d'avoir un système à double vitesse pour les territoires et donc leurs habitants, tant dans l'expression, la visibilité que dans la prise en compte des besoins.

J'observe également un paradoxe : beaucoup de critiques peuvent être adressées parfois aux services publics (coût financier, parfois procès en efficacité), et en même temps, beaucoup de demandes visant à avoir davantage de services publics. Pour réduire cet écart ou cette contradiction apparente, une communication de qualité est indispensable.

La communication publique n'est pas une communication comme les autres en ce sens. Dire ce que l'on fait au travers de l'action publique, c'est valoriser son utilité mais aussi contribuer directement à la transparence qui consiste à rendre compte de l'usage des deniers publics, ce qui constitue une demande forte de nos concitoyens. Lorsque

cette communication est locale, c'est aussi permettre à chacun de mieux connaître les évolutions de son environnement de proximité et donc entretenir la qualité du lien local. C'est, enfin, la possibilité de communiquer sur des actions concrètes et donc de réduire ce sentiment, qu'ont parfois certains, que rien n'avance ou d'être laissés pour compte.

**CC :** En quoi la communication publique et territoriale peut-elle, aujourd'hui, répondre à l'enjeu de visibilité et de transparence ?

**L.H. :** Pour répondre à cet enjeu de transparence des actions publiques, inscrit dans la Constitution, ou bien on le prend sur la « défensive », c'est-à-dire qu'on est simplement comptable de la façon dont on dépense l'argent public, ou bien on s'en empare comme un sujet à la fois d'information et d'incarnation qui permet de mettre en lumière les actions qui ont un intérêt collectif et méritent une visibilité particulière. Il y a une réelle possibilité en valorisant les initiatives locales, portées par les collectivités ou les acteurs locaux, de créer des synergies et de redonner ce sentiment de « bien-vivre » ensemble.

Quand on arrive à un certain niveau de complexité de l'action publique (ce qui est souvent le cas), les besoins d'incarnation et de proximité sont essentiels et les collectivités locales ont de réels atouts en ce sens. L'action publique peut parfois être associée à une forme de « gigantisme » ; l'incarnation, sur laquelle peut s'appuyer la communication



Découvrez la campagne en détail.

Diplômée de Sciences Po Rennes et formée à l'Institut national des études territoriales (Inet), Laëtitia Héroult dirige depuis 2024 Lucy Manufacture, tiers-lieu de la formation et du travail. Elle a présidé l'Observatoire national de la politique de la ville de 2023 à 2025 après un parcours dans la haute administration notamment en tant que DGA du pôle solidarité et du CCAS de Saint-Denis, rapporteure de la Cour des comptes et au comité d'éthique pour les JO de Paris 2024.



© Christophe Martin / CapCom

sur un projet local, remet les enjeux à hauteur d'homme. L'anxiété liée au contexte politique national et international de cette rentrée renforce encore plus ce besoin et la valeur de réponses de proximité des collectivités territoriales. La valorisation des initiatives locales sera plus que jamais un des pivots du lien social.

### CC: En tant que présidente du jury du Grand Prix Cap'Com 2025, quels sont les sujets fondamentaux que vous aimeriez voir émerger ?

**L.H.:** Il y a l'inclusion. La communication publique sert aussi à dire : nous comptons toutes et tous et nous avons tous une place. Cette demande sociale et citoyenne est directement liée à des enjeux d'inclusion. Je sais que beaucoup de communicants font attention à cette question, qui reste une attente forte sur laquelle le moindre écart peut coûter cher. Il ne faut donc pas relâcher la vigilance, parce que cela renvoie à l'importance accordée à chacun et à sa contribution au bien commun, à la façon dont les personnes se sentent reconnues dans leur dignité, leur diversité et leurs valeurs. Ce lien de confiance n'est jamais un acquis. Et nous n'avons pas d'autre choix que de continuer à aller le chercher. C'est à la fois ce qu'il y a de plus précieux pour nous, mais c'est constamment à refaire vivre.

Le sujet auquel je suis également très sensible, et qui explicite bien la force de l'ancrage local, c'est la dimension environnementale, un des principaux défis, et qui ne pourra s'inscrire que dans une réponse collective. Valoriser davantage encore

ce sujet donne aussi l'opportunité de mieux nous approprier nos territoires, notre patrimoine que sont, par exemple, nos forêts, nos rivières. Parce qu'on met de l'affect. Mettre l'accent sur le lien entre territoire et environnement, c'est une façon simple pour mieux comprendre les enjeux écologiques et ce que les efforts de chacun permettent de préserver. C'est-à-dire que l'ancrage territorial me permet de me dire : « *Ce lac, là, juste à côté, j'ai envie qu'il soit propre pour mes enfants.* »

### CC: Comment la communication publique peut-elle contribuer à faire émerger d'autres manières de voir ?

**L.H.:** Grâce à sa capacité à surprendre et à innover mais aussi sa capacité à embarquer, à redonner de la douceur, de la joie. Dans la communication, il y a quelque chose de formidable, c'est le fait de pouvoir parler au rationnel mais aussi aux imaginaires. La communication parle à l'intime et au commun à la fois : l'intime en étant capable de toucher quelqu'un dans sa singularité, ses émotions les plus personnelles, et le commun dans sa capacité à mobiliser les valeurs et un sens communs. Et, évidemment, quand on parle aux imaginaires de façon à faire envie, on crée d'autres moteurs dans l'action. Pour reprendre l'exemple de l'environnement, on peut agir avec le moteur du devoir ou celui de la culpabilité, mais on peut aussi avoir le moteur de l'envie : l'envie de prendre soin, de la joie de pouvoir profiter d'un environnement beau et préservé. Ça met une autre énergie dans notre façon d'agir.

Nous sommes aujourd'hui dans une guerre des imaginaires dont les acteurs publics doivent aussi tenir compte. Dans cette perspective, leurs actions de communication peuvent être une arme particulièrement utile. Pour donner à voir des imaginaires qui valorisent le bien commun, l'ouverture à l'autre, l'argumentation rationnelle seule ne suffit pas ; il faut aussi embarquer l'expérience sensible. Je pense en effet que l'expérience sensible a beaucoup de force. Si on ne me donne à voir qu'une version du monde, je peux finir par ne voir et ne croire que dans ce monde-là. Mais si on me donne à voir d'autres manières d'expérimenter et de vivre, je peux m'ouvrir à d'autres possibilités. Il me semble que la communication doit parler à l'intime et au commun, en donnant à voir des expériences sensibles et partagées. C'est aussi grâce à cela que les communicants publics pourront ouvrir de nouveaux imaginaires et donner davantage aux citoyens l'envie de se sentir acteurs de leur territoire. ■

# Presse territoriale : se renouveler pour se raconter

**Les publications candidates au Prix de la presse et de l'information territoriales nous permettent aujourd'hui de brosser le portrait d'une presse territoriale qui s'appuie sur les fondamentaux de la presse généraliste et de l'édition. Les communicants publics savent trouver les formats et formules pour raconter au mieux leurs territoires. Analyse du panel de parutions 2025.**

PAR CORALINE FAYOLLE, CHARGÉE DE L'ORGANISATION DU PRIX DE LA PRESSE ET DE L'INFORMATION TERRITORIALES - PUBLIÉ LE 15 MAI 2025

**O**n le savait depuis quelques années maintenant : fini la rédaction 100 % politique, avec les beaux sourires des élus à toutes les sauces et madame la maire présente sur la plupart des unes. La place est faite au lien, créé par la communication publique – et plus précisément ici par la presse territoriale – entre l'institution et son territoire, ses habitants. L'exercice est difficile : se raconter sans se la raconter, grâce à des actions simples et à la portée de tous.

Les collectivités s'adaptent, proposant des sujets, des angles de rédaction, des typologies d'articles et du cross média plus ou moins approfondi, permettant ainsi à ses lecteurs – tous différents – de s'y retrouver. Le ton et le visuel se modernisent, le propos se veut plus éclectique. Au-delà de l'utilisation du Falc (Facile à lire et à comprendre), nous parlons ici d'un véritable travail de remodelage, de rédaction et de storytelling. Beaucoup de publications mettent désormais un point d'honneur à placer en lumière les acteurs de la collectivité : agents, habitants, partenaires.

### Un support, plusieurs niveaux de lecture

Ce défi d'accessibilité n'est ni nouveau ni spécifique à la presse territoriale. Mais les communicants candidats cette année ont su s'y confronter, à l'aide de nouvelles maquettes, de nouveaux rubricages, de nouvelles façons de penser et de raconter. Il faut réinventer le traitement des mar-

ronniers, peut-être même parfois écrémer ces derniers, pour faire place neuve et nette à de nouveaux sujets.

Proposer divers types d'articles permet également de faire respirer l'ensemble de la maquette. Alternier entre brèves, articles, contenus enrichis en ligne ou en podcast, dossiers co-construits avec le CME ou l'association de quartier... Il y a autant de façons de se réapproprier son magazine municipal qu'il y a de collectivités. Les communicants informent un public qu'ils connaissent, dont ils sont proches d'une façon ou d'une autre : à eux de trouver la recette qui leur permettra de raconter, à leur manière, leur territoire.

### Des formats plus nomades ?

L'adaptabilité semble décidément être le nerf de la guerre cette année. Petits formats ou grandes maquettes pliées en deux, de type journal « presse classique », on sort des clous. L'époque où l'on lisait tranquillement son bulletin municipal confortablement installé dans son canapé est-elle révolue ? Les nouveaux formats proposés posent en effet la question. Bien que la réduction des dimensions des publications soit la plupart du temps liée à une question de coûts de production (cf. articles des années précédentes), nos jurys ont mis le doigt sur quelque chose : plus petit, plus pratique, hop, on le glisse dans le sac à main, le tote bag ou le sac à dos pour le feuilleter où que l'on soit. Qui a dit que seul le format numérique proposait de la lecture nomade ?



Parmi les 80 candidatures reçues cette année, 28 étaient nommées, et 8 lauréats ont été récompensés par le jury, présidé par François Quinton, lors de la cérémonie de remise du Prix en ligne, le 13 juin 2025.

## L'importance de la maquette : soyez RI-GOU-REUX

La maquette, tiens, parlons-en ! Peu importe la taille de la collectivité, les dimensions de la parution ou même son nombre de pages, il y a un élément face auquel les communicants sont tous égaux : la maquette. Gardien du chemin de fer, de la bonne cohérence éditoriale, de la charte, des déclinaisons, etc., le professionnel a parfois le mauvais rôle. La chasse aux signes en trop, aux photos sur ou sous-dimensionnées (monsieur l'élu, le budget doit être annoncé, certes, mais il ne peut pas couvrir six pages alors qu'un retour en images est prévu pour mettre en lumière les agents en service et la relation avec des citoyens), changement de noms de rubriques, de leur ordre... C'est peut-être un détail pour le commun des mortels, mais pour le communicant ça veut dire beaucoup. Cette rigueur sera le ciment de la bonne continuité de la stratégie établie et créera habitudes et repères chez le lecteur : satisfaisant, pratique et moins chronophage !

Ces formats d'un nouveau genre résultent aussi d'une volonté de « plus direct ». Aller à l'essentiel, proposer des sujets pertinents qui seront lus, des informations pratiques et ludiques, tel est ce qui ressort de notre panel de candidats. Les maquettes ont été retravaillées pour les raisons financières évoquées plus haut, mais ont fait émerger

de nouveaux remaniements stratégiques. Qui plus est, les déclinaisons numériques n'étant encore que peu poussées (on se contente souvent des PDF téléchargeables, de Calaméo ou de posts « copié-collé » sur les réseaux sociaux), ces formats courts ou de poche sont une belle alternative pour rendre l'info accessible à tous, partout.

### Des petits poucets à la page

Plus d'une quinzaine de petits poucets (collectivités de moins de 10 000 habitants) ont cette année poussé les portes du Prix. Le jury a ainsi pu saluer les nombreuses belles initiatives proposées : des candidatures exemplaires, avec de beaux magazines modernes sans perte d'identité. Les budgets et les moyens humains, souvent moindres face à de plus grandes collectivités, sont vite compensés par l'implication de tout un service, parfois même d'élus ou d'habitants. Co-construits, ces magazines ne sont pas en reste : ils ont pris les mêmes virages que leurs pairs. Nouvelles maquettes, nouveaux rubricages, il est loin le temps des longues pages associatives.

Les petits poucets osent et ça se voit ! Alors qu'ils sont souvent accompagnés par leur imprimerie pour la mise en pages, on sent un vent de renouveau avec un traitement de sujets toujours plus actuels et un graphisme dynamique, vivant. Construction tardive des services communication, question de manque de moyens ou de temps... le déclic de l'importance du fond et de la forme a eu lieu au sein des petites collectivités, qui ne sont pas en reste pour cette édition 2025.

## Des « tendances pressterr » ?

À l'heure du numérique, où les tendances se propagent beaucoup plus rapidement et tendent à uniformiser les contenus qui nous sont proposés, la presse territoriale n'est pas épargnée. Nous évoquons l'année dernière l'emprunt de codes de la presse quotidienne, un usage nouveau de la photographie... Ainsi, à l'instar des supports de communication auxquels nous pouvons être confrontés au quotidien, les

magazines territoriaux finissent eux aussi par s'uniformiser, graphiquement et structurellement parlant. Dans un sens, c'est plutôt logique et rassurant : nos communicants publics ont l'œil, la technique et le professionnalisme menant à produire des contenus qui fonctionnent. Et ils sont tout à fait légitimes : pourquoi les codes tendances ne devraient s'appliquer qu'à la communication privée ? Vive les « trends (tendances) pressterr » !



Les membres du grand jury du 27<sup>e</sup> Prix de la presse et de l'information territoriales (de gauche à droite) : Andréane Lecarpentier, directrice adjointe de Cap'Com, Carole Gervais, journaliste et rédactrice en chef à la ville et agglomération de Laval, François Quinton, président du jury, journaliste, rédacteur en chef de *La Revue des médias* (par l'Ina), Didier Rigaud-Dubaa, maître de conférences associé à l'université Bordeaux-Montaigne, consultant en communication publique et fondateur du Prix de la presse territoriale, Philippe Lancelle, consultant en communication publique, Marie-Hélène Galin, directrice de la communication de l'Association des maires de France, Anita Dembinski, cofondatrice de l'agence Rokovoko et directrice de création spécialisée en design de l'information.

### Un support de mémoire commune

Et si, au-delà d'informer ses administrés et présenter l'actualité politique, la presse territoriale n'avait pas aussi vocation à raconter, retranscrire, transmettre ? Année après année, le magazine reste comme une preuve, une mémoire commune. Par l'évolution de sa maquette, de ses rubriques, de son nombre de pages ou même de son format, il est le reflet des évolutions politiques et sociétales. Aux communicants, des petites comme des grandes collectivités, de continuer à mener ce beau travail d'équilibriste pour parvenir à faire ce qu'ils font le mieux : raconter leur territoire, donner du sens à leurs mots et surtout, le faire avec plaisir. ■



Consultez la composition des jurys 2025.

## Les jurys du 27<sup>e</sup> Prix de la presse territoriale

Deux jurys successifs se sont réunis durant une journée pour analyser les publications candidates.

Le jury pro rassemble des professionnels de la communication publique, du journalisme territorial et du graphisme. Il détermine les publications nommées.

Le Grand jury décerne les prix de catégories et le Grand Prix. Il est composé de représentants du monde de la communication, du journalisme et des médias, et présidé par une personnalité choisie pour le regard particulier qu'elle porte sur les publications territoriales.

# Prix de la presse territoriale 2025 : un palmarès inspirant et composite

Réfléchir à de nouvelles façons d'acheminer les publications jusqu'aux lecteurs, bousculer les stratégies éditoriales établies, s'ouvrir à un public plus large. Autant de cordes à l'arc des professionnels impliqués et soucieux du détail, de l'inclusion et de la proximité que le palmarès du 27<sup>e</sup> Prix de la presse et de l'information territoriales donne à voir.

PAR CORALINE FAYOLLE - PUBLIÉ LE 13 JUIN 2025

## Prix de la presse et de l'information territoriales 2025

Caen mag de la ville de Caen



Caen mag est entièrement réalisé en interne par les journalistes Julie Urvoy et Jean-Christophe Lorieux, appuyés par le photographe Maxime Bouvier et la graphiste Régine Barette. La rédaction, la photographie, la mise en pages et la relecture collective assurent une publication soignée et maîtrisée. Refondue en 2023, la nouvelle formule propose une maquette élégante et aérée, alliant plaisir de lecture et valorisation de l'image. Un papier recyclé haut de gamme et une couverture rigide renforcent son positionnement qualitatif, sans hausse de budget malgré le passage

à six numéros de 40 pages par an. Depuis cette refonte, Caen mag séduit davantage : la prise en main a fortement progressé, entraînant une hausse du tirage de 70 000 à 73 000 exemplaires.

## Projet éditorial et Prix des étudiants

Reggards de la communauté d'agglomération Gaillac-Graulhet



Reggards est un magazine conçu pour et par les habitants, ancré dans leur quotidien avec une approche humaine. Porté par la communauté d'agglomération Gaillac-Graulhet, il adopte une ligne éditoriale originale : partir du vécu des citoyens

pour valoriser les compétences de la collectivité. Inspirant et fédérateur, il veut changer le regard sur l'action publique locale. Le ton est direct, vivant et accessible, loin du jargon institutionnel. Reggards privilégie plusieurs niveaux de lecture (infographies, verbatims, formats courts et créatifs) pour rendre l'action publique compréhensible et engageante. Enfin, le magazine articule print et digital : la version papier, semestrielle, est prolongée sur le site web et les réseaux sociaux par des contenus enrichis et exclusifs, assurant un lien permanent avec les citoyens.

## Iconographie et conception graphique

Ça nous rapproche des 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> arrondissements de la ville de Marseille (3<sup>e</sup> secteur)



La ligne iconographique du magazine reflète pleinement la ligne éditoriale, centrée sur l'humain, avec une forte présence de portraits et de photographies incarnées, sauf pour les images d'archives. La maquette accorde une large place à l'image pour soutenir cette mise en récit. Elle propose aussi une diversité de formats et de points d'entrée – exergues, encadrés, infographies, chiffres clés – pour s'adapter aux différents types de lecture. Enfin, l'accessibilité est renforcée par un corps de texte lisible, des contrastes soignés et une écriture claire.

## Publication interne

Le mag de la ville de Grenoble



Lancé en 2025, Le mag est le nouveau journal interne de la ville et du CCAS de Grenoble, né d'une large concertation : enquête de lectorat, benchmark et mobilisation de 70 agents, dont 40 référents en communication. Ce projet éditorial vise à renforcer le sentiment d'appartenance, à rendre accessibles les grandes orientations municipales, et à accompagner les transitions en valorisant les initiatives des agents. Conçu avec une maquette moderne et accessible, le journal adopte un ton simple, direct et inclusif, rythmé par des visuels variés. Il traite une pluralité de sujets – actualité, services, ressources humaines – à travers des formats immersifs reflétant le quotidien des agents. Le mag est diffusé à la fois en version papier (en nombre limité) et en formats numériques variés via l'intranet, afin de concilier accessibilité et sobriété. Il intègre désormais les sujets RH dans deux éditions distinctes, adaptées aux spécificités de la ville et du CCAS.



Découvrez le palmarès complet, les nommés, et le détail des publications lauréates.

## Plume d'or

Caen mag – Talent caennais : Joseph Kamel, le chant des possibles de la ville de Caen



La rubrique « Talent caennais », placée en fin de magazine, met en lumière une personnalité liée à Caen dont l'actualité fait rayonner la ville au-delà de ses frontières. Chaque portrait, illustré par une photo pleine page en 3<sup>e</sup> de couverture et un exergue central, valorise à la fois un parcours et le lien avec le territoire. La sélection des talents respecte la parité et reflète la diversité des profils : artistes, sportifs, scientifiques, artisans... Le choix de Joseph Kamel s'est imposé naturellement, son parcours étant profondément ancré dans les structures culturelles caennaises. Enfin, la photographie – prise en conditions réelles et décontractées – prolonge le portrait en mettant en scène son authenticité, en accord avec l'esprit de la rubrique.

## Petit poucet

**Au fil d'Ergué**  
de la ville  
d'Ergué-Gabéric



*Au fil d'Ergué* a évolué tout en conservant son ADN d'info-service. Il valorise davantage la vie locale avec des portraits de Gabéricois, une information accessible et des dossiers clairs. Le magazine met en lumière les associations, les événements via une double page agenda, et intègre des contenus en Falc et en breton. Distribué par un habitant de la commune, il renforce sa proximité avec les lecteurs. Des outils interactifs (QR codes, pictos) permettent d'accéder facilement aux supports numériques et contenus complémentaires. Les premiers retours sont très positifs.

## Une

**Regards. #26**  
de la communauté de  
communes de Bayeux  
Intercom



La une du magazine de Bayeux Intercom met régulièrement à l'honneur des visages, des regards singuliers. Elle incarne la ligne éditoriale du magazine, fondée sur la proxi-

mité. Une photo en pleine page s'impose pour donner toute sa force à l'image, soulignée par un fin encadrement blanc qui vient la mettre en valeur. Pour ce numéro, le choix de l'équipe s'est porté sur une approche symbolique, avec ce regard qui capte l'attention. Le photographe, à demi dissimulé derrière son objectif, s'adresse directement au lecteur, il le photographie, l'interpelle.

## Prix coup de cœur du jury

**Essonne la Revue** du département  
de l'Essonne



Le projet *Essonne la Revue* est né de plusieurs constats : un recul de la couverture locale par les médias, une image du département souvent réduite aux faits divers, et une méconnaissance générale de son territoire. Portée par la direction de la communication, cette revue gratuite vise à valoriser les atouts de l'Essonne et à renforcer son attractivité, en complément d'une stratégie multicanale (web, vidéo, réseaux sociaux). Le choix d'un support papier, deux fois par an et qualitatif, répond au besoin d'une information fiable, accessible à tous les habitants, notamment ceux éloignés du numérique. *Essonne la Revue* se distingue du magazine institutionnel *Essonne & vous* en proposant un contenu généraliste, indépendant des actions du département, et en mettant en lumière des acteurs locaux engagés dans divers domaines (patrimoine, environnement, culture, sciences, etc.). ■

# L'information territoriale à la mode de Caen

**C'est un beau doublé pour la ville de Caen, qui remporte cette année le prix de la Plume d'or et le Grand Prix de la presse et de l'information territoriales ! Une publication saluée par le jury à de nombreux égards. Décryptage de la recette 100 % maison « à la mode de Caen » du lauréat normand de cette 27<sup>e</sup> édition !**

PAR CORALINE FAYOLLE - PUBLIÉ LE 10 JUILLET 2025

## Étape 1 : Aiguiser sa technique

L'indispensable pour cette recette à la mode de Caen : deux journalistes territoriaux à la plume aguerrie et passionnée. Du chemin de fer à la rédaction, Julie Urvoy et Jean-Christophe Lorieux œuvrent à la confection et à la clarté des divers sujets abordés. Leur amour de la belle écriture est peut-être l'ingrédient secret donnant tant de saveur à chacune des 40 pages de ce bimestriel.

*« Susciter l'intérêt  
de tous les habitants  
d'une commune  
est un défi majeur  
pour un magazine  
municipal. »*

Un effort d'écriture remarqué et salué par le président du jury, François Quinton, à l'occasion de la tenue du grand jury en mai dernier à Paris. Et c'est d'ailleurs ce qui ressort également de leur récompense du prix de la Plume d'or. Une écriture propre et maîtrisée, un portrait court, mais efficace : en dernière ligne, nous savons ce qu'il y a à savoir sur ce que fait Joseph Kamel.

Prenez ensuite garde à maintenir un bon équilibre entre actualités de politiques

publiques, d'initiatives locales, d'idées sorties, de valorisation du patrimoine et de mise en lumière des habitants. « *Susciter l'intérêt de tous les habitants d'une commune est un défi majeur pour un magazine municipal* », affirment les deux journalistes caennais. « *Nous avons opté pour une grande diversité de sujets, qui met à l'honneur ceux qui font la ville, dans une logique de développement du sentiment d'appartenance et de fierté partagés.* »

## Étape 2 : Une maquette aux petits oignons

Refondu en 2023, le *Caen mag* et sa nouvelle formule « *laissent autant de place à l'image qu'au plaisir de lecture* ». Le rubricage et l'identité graphique ont été entièrement repensés pour répondre aux nouveaux objectifs de cette publication passant de 10 numéros de 24 pages à 6 de 40 pages.

Les ingrédients indispensables de ce « bel objet », comme le surnomme l'équipe caennaise ? Un rubricage simple, une mise en pages élégante et aérée, une alternance entre information courte et sujet de fond plus largement couvert ! Le tout monté d'une main de maître par Régine Barette, graphiste de la ville.

En abordant une large palette de sujets, l'objectif est de toucher aussi bien les lecteurs curieux que les connaisseurs. Garder en tête la pluralité du lectorat est un atout utilisé à bon escient : le *Caen mag* s'appuie sur une grande souplesse dans la forme et dans le rubricage. Ce dernier se veut en effet mouvant, fluide, afin de répondre aux enjeux d'actualité et aux priorités de l'équipe municipale. Cette maquette, réfléchie et créée pour permettre cette adaptabilité, ces ajustements, propose donc des « *couloirs d'infor-*



« Ma ville fait l'actu », « Dans mon quartier », « Mag »... Le tout bien évidemment accompagné (sans modération) de photos 100 % maison, révélant toute la créativité de Maxime Bouvier, photographe de la ville.

Enfin, vous pouvez ajouter une pincée d'optimisation pour parsemer le tout, et faire de la 4<sup>e</sup> de couverture une rubrique. Le *Caen mag* nous propose « Regard », permettant la mise en avant d'une photo supplémentaire, en lien avec l'actualité de la ville.

### Étape 3 : Incorporer le plurimédia

Munissez-vous d'une pointe de modernité et d'innovation pour renouveler votre stratégie plurimédia. Parler du print sur le web ne suffit plus ! Parlons du web sur le print.

Pour ce faire, une rubrique en double page, « Caen en réseaux », en est le meilleur exemple, pour parler encore plus de ceux qui « font la ville ». Partagez des photos émanant de vos comptes, et des acteurs de votre collectivité, pour faire rayonner encore un peu plus la force vive de votre territoire.

### Une recette qui séduit le jury

Prenez un magazine réalisé en interne, mettant tout le service à contribution de la conception à la relecture : vous obtiendrez une équipe fière de ce prix, comme on a pu le voir lors de la cérémonie du Prix, où tous se sont réunis pour venir présenter le trophée au réseau ! Un travail récompensé par ce prix, mais aussi par l'augmentation de son succès. Cette nouvelle recette du *Caen mag* séduit, plus qu'avant, et a vu son tirage augmenter pour satisfaire les gourmands d'information. ■

# « On ne peut pas réfléchir au futur de l'information sans réfléchir au futur de la société »

François Quinton, rédacteur en chef de *La Revue des médias* de l'Ina, a présidé le jury du 27<sup>e</sup> Prix de la presse et de l'information territoriale. Méthodologie et transparence sont ses mots d'ordre pour analyser le passé, détecter les tendances fortes et se projeter dans l'avenir. Il a partagé avec nous son expertise fine des médias et de l'évolution du monde de l'information.

INTERVIEW RÉALISÉE PAR CORALINE FAYOLLE - PUBLIÉ LE 17 AVRIL 2025

**C :** Vous travaillez pour l'Institut national de l'audiovisuel en tant qu'analyste des médias au quotidien. Pourquoi avez-vous accepté ce rôle de président de jury consacré à la presse territoriale ?

**F. Q. :** On connaît tous l'Ina à travers les archives, en noir et blanc ou en couleur, diffusées hier à la télévision et aujourd'hui sur les réseaux sociaux (FB, YouTube, Instagram, TikTok...). La mission de conservation et de valorisation des archives des médias audiovisuels est centrale, mais ne résume pas l'Institut, qui compte bien d'autres activités (production, formation, recherche, édition...). Tout cela fonde l'expertise de l'Ina en matière d'observation et d'analyse des médias, dont *La Revue des médias* est une incarnation.

La presse territoriale est confrontée à des enjeux qui rejoignent en partie ceux des médias classiques : enjeux de proximité, de service, de confiance, de sentiment d'appartenance et de liens partagés au quotidien à l'échelle locale.

Présider le Prix de la presse et de l'information territoriale, c'est avoir la chance d'observer attentivement la manière dont la presse territoriale se saisit de ces enjeux et leur donne une forme éditoriale. La presse territoriale peut jouer un rôle complémen-

taire à celui de la presse locale, qui traverse, comme l'ensemble de la presse, une situation difficile.

**C :** L'intelligence artificielle est un sujet omniprésent dans l'espace médiatique en ce moment. Quel est son impact dans votre quotidien, autant pour vous, pour votre production, que pour la production que vous analysez ?

**F. Q. :** Tout récemment, à l'occasion du Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle, l'Ina a piloté et coordonné la production de la première cartographie des enjeux de l'IA pour ceux qui produisent l'info, en partenariat avec les médias audiovisuels publics français. L'idée était d'expliquer et d'articuler l'ensemble des défis que l'IA pose aux médias d'information, depuis la collecte d'informations jusqu'à la diffusion et la réception.

En janvier 2025, dans notre nouveau baromètre [data.ina.fr](http://data.ina.fr), nous avons quantifié (grâce à l'IA, d'ailleurs) la place prise par l'IA dans les médias audiovisuels et mis en évidence un tournant : le lancement de ChatGPT le 30 novembre 2022. Depuis, les médias audiovisuels parlent sept fois plus de l'IA que précédemment. Il y a donc un changement en termes de ce que nous,



Consultez le rapport de prospective « Le monde de l'information en 2050 : des scénarios possibles ».



Journaliste, rédacteur en chef de *La Revue des médias*, site de référence d'analyse des médias édité par l'Ina, François Quinton a été rédacteur en chef adjoint du site de critique de livres et de débat d'idées « *nonfiction.fr* », avant de diriger *Ina Global*, la revue des industries créatives et des médias.

auditeurs et spectateurs, pouvons voir et entendre. L'IA est devenue un sujet pour le grand public. L'IA a aussi permis de mesurer de façon précise le temps de parole des hommes et des femmes dans les médias audiovisuels.

Du côté de *La Revue des médias*, nous utilisons l'IA pour objectiver des phénomènes de médiatisation. Par exemple sur le traitement des violences sexistes et sexuelles dans les médias, sur le traitement du conflit russo-ukrainien, sur le conflit israélo-palestinien... L'IA nous est également utile de manière très concrète pour nous permettre d'accéder à des articles écrits dans des langues étrangères que nous ne parlons pas, ou pour nous aider à résumer un article de 3 000 mots en 300 mots, dans la perspective de sa déclinaison vidéo.

Dans ce cas précis, ce que donne l'IA est toujours une proposition, qui sera ensuite systématiquement vérifiée et retravaillée. De même, quand nous utilisons des outils d'IA pour observer des phénomènes médiatiques, les résultats sont vérifiés, et notre méthodologie est transparente. C'est essentiel pour asseoir la crédibilité de ce qu'on diffuse. Nos outils sont robustes, c'est important de communiquer là-dessus. Et, même s'il y a toujours des biais, quelles que soient les façons de procéder, il est important d'en avoir conscience et d'être capable d'évaluer leurs effets et de mettre l'information à disposition.

L'IA générative facilite la production et la diffusion de contenus synthétiques et du faux sur les réseaux sociaux. Mais les critiques sur le rôle de ces réseaux sociaux dans la polarisation du débat public, sous l'effet à la fois du phénomène de bulles de filtre et de la prime accordée par les algorithmes aux posts qui suscitent des émotions négatives, sont beaucoup plus anciennes. Il faut garder à l'esprit que le clivage, le dissensus est intrinsèque à la démocratie qui organise la sélection entre différentes options possibles. Encore faut-il que le débat repose sur des bases factuelles partagées. Et ça, c'est le rôle des médias d'information. La polarisation devient néfaste quand ces conditions ne sont plus réunies. C'est un défi majeur.

### CC: En quoi la presse territoriale se différencie-t-elle de tout cela ?

**F.Q.:** Je dirais que, par définition, la presse territoriale est une presse qui va chercher à rassembler, à organiser le consensus vis-à-vis d'une collectivité et de ses réalisations. C'est une différence majeure. Elle est peut-être aussi moins portée que d'autres sur la recherche de « buzz », et évidemment plus ancrée dans l'information de service au plus près des habitants..

### CC: Au milieu de cette période plus qu'incertaine, et ce, sur tous les plans, vous avez pris part à la rédaction du rapport de prospective « Le monde de l'information en 2050 : des scénarios possibles ». Comment avez-vous construit vos scénarios de prospection ?

**F.Q.:** Ce rapport est une commande des États généraux de l'information. L'objectif était d'essayer de projeter le regard au-delà de l'actualité et d'imaginer à quoi pourrait ressembler le monde de l'info en 2050. Pour ce rapport, nous avons beaucoup lu et auditionné 36 personnalités, qui ont chacune des expertises ou des regards qui nous semblaient intéressants. Nous avons ensuite construit une matrice pour projeter les effets des cinq grandes transformations (technologiques, politiques, sociétales, économiques, écologiques) qui conditionneront le paysage de l'info en 2050.

Nous en avons tiré trois scénarios : un scénario très optimiste, ou « clair », qui promet un âge d'or de l'information, un scénario très pessimiste, ou « obscur », qui envisage la mort de l'information, et un scénario médian, ou « clair-obscur ». Aucun ne se réalisera tel quel, mais ils permettent de mettre en évidence des enjeux structurels. Ce sont trois scénarios possibles parmi une infinité.

Nous avons mis la matrice à disposition dans le rapport, en précisant que chacun peut la compléter et s'amuser à relier les différents points comme il le souhaite pour bâtir ses propres scénarios et imaginer d'autres avenir !

### CC: Comment est-il donc possible de se projeter en 2050 ?

**F.Q.:** C'est très difficile de prévoir ce qui va se passer d'ici à 2050. D'ailleurs, si on se replaçait à peu près vingt-cinq ou vingt-six ans en arrière – soit le temps qui nous sépare de 2050 – on aurait eu beaucoup de mal à décrire le paysage actuel. Certes les chaînes d'information continue existaient mais pas les smartphones, ni Facebook, YouTube... Il y a eu des changements majeurs qui ont vraiment tout bouleversé. Et entre le moment où l'on a produit le rapport en septembre 2024 et aujourd'hui, Donald Trump a pris ses fonctions : en quelques semaines, beaucoup de choses ont changé pour les médias américains.

C'est pourquoi nous avons essayé d'identifier des facteurs qui nous paraissent plus importants que d'autres et qui vont conditionner notre avenir au-delà de l'information. Parce qu'on ne peut pas réfléchir au futur de l'information sans réfléchir au futur de la société. ■

# La com numérique c'est le S

**Au Forum d'Angers, cinq lauréats des Hashtags 2025 de l'Observatoire de la #compublique numérique ont présenté leurs actions de communication. Entre humour, pédagogie et opportunisme, ils illustrent une communication publique fédératrice et affinitaire. En sept points, les étudiants dans la salle résument et semblent s'étonner : « La com numérique, c'est le S ! »**

PAR ANDRÉANE LECARPENTIER - PUBLIÉ LE 5 FÉVRIER 2026

**N**ina Burke, Jean-Baptiste Fournier et Payanda Gökalp sont étudiants à Lille en master science politique parcours communication politique et démocratie participative. Invités au Forum d'Angers, ce 16 novembre 2025, ils écoutent attentivement les interventions rythmées de la conférence hop sur la communication numérique. La première, justement, c'est la campagne « *Sotteville, c'est le S* », qui révèle son nouveau logo institutionnel à travers un rap parodié chanté par les habitants, jeunes et vieux, les agents, les élus. Traduction : l'expression « *C'est le S* » nous arrive tout droit de Marseille. Le S, c'est le sang, la famille. C'est ce qu'on aime et qui tient à cœur. Le film est complice et sans prétention. Et ça marche ! Les étudiants réagissent : « *Il s'agit de convaincre les élus que les tendances ont changé pour parler à des publics jeunes* », « *L'usage de l'humour est une condition sine qua non pour*

*s'assurer qu'une campagne touche les plus jeunes d'entre nous* ».

De retour d'Angers, ils synthétisent : « *Les interventions et les échanges avec l'auditoire qui ont suivi ont fait ressortir à nos yeux sept grands axes autour desquels s'articulent les enjeux d'une communication publique numérique réussie*. » Récit à travers sept mots clés.



Consultez les vidéos et posts des actions présentées et l'infographie synthétique associée à cet article.

## 1. Opportunités

Le développement du numérique offre de nouvelles opportunités à saisir pour les collectivités et celles-ci permettent de mettre en avant certains sujets capitaux dans l'identité d'une collectivité. Ainsi, le changement d'identité graphique de Sotteville-lès-Rouen



Extrait de la vidéo de la ville de Sotteville-lès-Rouen, « *Sotteville, c'est le S* ».

est arrivé à point nommé, un an avant les municipales. Ils ont utilisé le S pour faire le lien avec la pop culture et un faux SCH dans une vidéo promotionnelle de la nouvelle identité graphique : extrait choisi qui prouve que « *Sotheville, c'est le S* » !

## 2. Humour

L'approche humoristique est devenue une partie intégrante de la communication numérique des collectivités. Ainsi, elles n'hésitent pas à faire preuve d'inventivité dans les vidéos pour les réseaux sociaux. L'objectif des vidéos est par conséquent pluriel. Non seulement il s'agit d'élargir les cibles de la communication et d'aller vers les plus jeunes mais également de fédérer en interne en mettant en scène les agents de la mairie dans les vidéos promotionnelles, comme pour celles de Grand Angoulême.

## 3. Proximité

La proximité est un enjeu essentiel pour les collectivités territoriales. Cela permet de légitimer une campagne numérique en s'appuyant sur le tissu associatif local ou des figures de la ville. Ainsi, Sotheville-lès-Rouen pour le changement d'identité graphique. Ou Lorient Agglomération pour le naming de lieux du territoire, qui s'est appuyée sur les clubs sportifs pour promouvoir leurs actions. Et Nantes Métropole qui fait appel au groupe de métal nantais Ultra Vomit dans leur vidéo humoristique du 1<sup>er</sup> avril pour promouvoir le prêt d'artistes dans les bibliothèques de la métropole.

## 4. Participation

Un enjeu central de la communication publique et de la démocratie est la participation. Cet enjeu se joue également sur les réseaux sociaux. Transformer les publications en urnes, c'est d'une part l'élargissement des canaux de participation et d'autre part la dynamisation des comptes. Lorient Agglomération l'a constaté : le vote pour la définition du nom de trois équipements a largement mobilisé le public. Il lui a permis de s'informer mais aussi de débattre et de voter dans cet espace numérique.

## 5. Transparence

La transparence est au cœur de la confiance. L'un des moyens d'assurer une transparence accessible consiste à élargir les canaux d'information par le biais de la communication numérique. Sotheville-lès-Rouen nous le montre en communiquant sur les informations concernant son changement d'identité graphique sur ses réseaux sociaux en informant ses administrés par le biais du journal municipal mais aussi de la communication numérique.

## 6. Techniques

Il est essentiel de mettre les codes des réseaux sociaux numériques au service des objectifs de communication des collectivités pour pouvoir exister dans la foule de contenus brassés par les algorithmes. Il faut donc suivre les tendances, comme le format POV (point of view ou point de vue) qu'a choisi la ville de Lyon, et faire preuve de dynamisme et de réactivité. Dans le cas d'une vidéo, le hook (l'accroche) est de prime importance pour capter l'attention des administrés.

## 7. Initiatives

Un des enjeux principaux du renforcement de la communication numérique des collectivités est la validation des initiatives par le cabinet et par les élus. Il s'agit donc de convaincre que les tendances ont changé pour parler à des publics jeunes et de faire valoir l'expertise des services de communication. Il faut être prêt à négocier avec les élus et à faire des concessions, comme la présence obligatoire de personnes âgées dans la campagne sothevillaise.

Prendre le risque de l'humour, ne pas filmer que des cartes postales de territoires, choisir de déformer ou d'exagérer : c'est toujours un choix audacieux et un équilibre subtil. Quand ça marche, ça paye, en viralité, en affinité, en identité. Mais toutes les gouvernances ne sont pas prêtes à courir le risque. Certains communicants se risquent à l'exercice. Ou à publier sans l'aval des élus. D'autres auront validé l'objectif et le principe avec le cabinet, mais pas la réalisation. L'essentiel reste l'intention et le cœur, particulièrement sur les réseaux sociaux : parce que la com numérique, c'est le S ! (T'as la réf maintenant !)

## Hashtags 2025 : un palmarès qui mêle sobriété et légèreté

L'Observatoire de la #compublique numérique a décerné ses Hashtags 2025 aux démarches web sobres et responsables, et aux meilleures actions numériques des collectivités territoriales. Cette édition 2025 donne à voir les bonnes pratiques en matière de responsabilité numérique pour questionner sur ses propres supports. Mais elle reflète aussi une compublique numérique mature qui sait parfaitement mettre la légèreté et l'humour au service de la stratégie.

✍ PAR ANNE REVOL – PUBLIÉ LE 18 SEPTEMBRE 2025



C'est devant les communicants numériques réunis pour les Rencontres nationales de la communication numérique de Cap'Com à Rennes que les collectivités lauréates des Hashtags 2025 ont été récompensées lors de la 8<sup>e</sup> cérémonie de ce prix de référence du numérique public. Yasmina Houée, consultante en communication, a animé cette remise de prix en présence de Franck Confino, fondateur de l'Observatoire de la #compublique numérique, et de Ferréole Lespinasse. Experte en sobriété éditoriale, elle a présidé le jury de cette édition 2025 qui, à travers la mise en lumière des actions web sobres, « invite à une remise en cause de la communication pour la rendre plus responsable ».

**Les meilleures collectivités en matière de sobriété éditoriale**  
Pour départager les 11 collectivités en lice, le jury a examiné trois pages types de chaque site : la page d'accueil, une page « service », et une page de présentation institutionnelle. Elle a ensuite distingué les sites d'un Hashtag d'or, d'argent ou de bronze dans trois catégories correspondant à trois bonnes pratiques parmi les 48 proposées par Ferréole Lespinasse dans son *Guide de la sobriété éditoriale* : le site le plus créatif (visuel et conceptuel), le site le plus fluide (facilité de navigation), et le site le plus lisible

(facilité de lecture et de compréhension) ; ainsi qu'un coup de cœur pour l'espace de coopération en ligne dédié à une communication numérique plus soutenable de Rennes Métropole.

**Les meilleures actions sur le web et les réseaux sociaux**  
Sur les 25 actions numériques publiques en lice, 12 ont été récompensées par un Hashtag dans l'une des quatre catégories de cette édition 2025. Les 40 membres du jury ont analysé et décrypté les réalisations pour attribuer quatre Hashtags d'or, quatre Hashtags d'argent, quatre Hashtags de bronze ainsi qu'un Hashtag « coup de cœur » décerné à Nantes Métropole, qui réussit à associer parfaitement humour, créativité et qualité de réalisation. « *Un pas de côté à la nantaise* » pour le 1<sup>er</sup> avril, qui « *s'est fait dans le fun* », prouvant que « *quand on se lâche, ça fonctionne* ». À l'instar de Nantes, « *cette édition 2025 est marquée par de nombreuses actions humoristiques* », a précisé Franck Confino, fondateur de l'Observatoire de la #compublique numérique. Parmi les autres tendances fortes de l'année, « *une très bonne maîtrise des codes pour parler des politiques publiques* » et « *l'incarnation par les community managers, qui depuis deux ou trois ans caractérise les réalisations numériques des collectivités* ».

## Plateforme vidéo qui allie créativité humaine et IA

- ✓ Plateforme française avec gouvernance IA et conformité RGPD
- ✓ Produisez facilement des vidéos pour informer vos citoyens & vos équipes
- ✓ Des modèles et contenus prêts à l'emploi pour communiquer plus vite
- ✓ Les meilleures IA créatives réunies dans une seule plateforme



Partenaire de la communication publique



*cahier 6*

# métier

**94**

Le fragile écosystème  
de la compublique

**105**

Réseaux sociaux  
et élections : la délicate  
gestion des commentaires

**115**

Assistants numériques :  
quels outils d'IA pour  
le communicant public ?

**98**

Le statut  
du communicant

**108**

Allier créativité  
et écoresponsabilité,  
c'est possible

**118**

Assaël Adary : pour  
une définition commune  
de la communication

**101**

100 premiers jours  
du mandat : comment  
bien organiser  
la communication

**112**

L'hospitalité est  
sans doute l'avenir  
de l'attractivité

# Le fragile écosystème de la compublique

**Notre écosystème est mis à l'épreuve. Les agences de com vont mal. Il faut faire attention à la manière dont on les traite. Comment resserrer les rangs ? Ce sujet met les dircoms face à leur responsabilité systémique et ouvre naturellement sur des réponses nuancées, concrètes, opérationnelles qu'ils partagent dans nos colonnes.**

PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 19 FÉVRIER 2026

**C'**est le sujet du moment. Les agences de communication publique évoluent dans un contexte difficile. Nos confrères de *Brief* y ont consacré le dossier de leur numéro de février 2026. *Point commun* y revient avec un point de vue complémentaire, du côté des collectivités, avec des perspectives et des propositions. Dans un contexte de restrictions budgétaires durables, jusqu'où les directions de la communication peuvent-elles aller dans l'internalisation sans fragiliser l'écosystème et ses agences – et donc, à terme, leur propre capacité d'action stratégique ? Qu'en disent les protagonistes ? Quelles pistes pour sauvegarder un secteur en difficulté ? Comment continuer à travailler « juste » ?

Mais parlons du constat, car il s'agit moins de la fragilité d'un secteur que de la mise sous tension d'un écosystème entier, dont les directions de la communication sont un maillon central. Comme le souligne Laurence Perez, dircom de Villeurbanne : « *Ce que l'on constate, et que les agences nous disent, c'est que la conjoncture est difficile depuis bientôt deux ans, et ce quelles que soient la taille ou l'ancienneté des agences. On en voit qui sont obligées de se restructurer et de se séparer de collaborateurs.* » Ce que confirme son confrère de Cergy, Nicolas Nowaczyk : « *La réalité est celle d'une tension budgétaire forte et durable. Nous ne sommes plus dans un ajustement ponctuel, mais dans un changement de paradigme. Les budgets de communication ne disparaissent pas, mais ils sont davantage questionnés, arbitrés, priorisés. Chaque euro doit démontrer son utilité publique. Cela conduit à un recentrage sur des actions directement utiles aux habitants, sur des dispositifs mesurables, et sur des investissements plus stratégiques que tactiques.* » Dans les colonnes du magazine *Brief* on retrouve le même portrait sans fard

d'un secteur en souffrance avec des agences de communication publique fragilisées par un faisceau de contraintes : réduction drastique des budgets de communication, incertitudes politiques, effets de la réserve électorale, durcissement des logiques d'achats publics et montée en puissance de l'internalisation.

## Une logique qui dépasse la simple sobriété

Où que l'on regarde – et la lettre du Premier ministre du 15 décembre 2025 (« *Refonte de la stratégie et des moyens de la fonction communication de l'État* ») va également dans ce sens –, ce marché s'est contracté, parfois brutalement. Et pour ceux qui doutent de ce que sont ces changements radicaux, Christel Valeille, dircom de Clermont-Ferrand, précise : « *Ici le maire a eu la volonté d'internaliser tous les métiers de la communication publique. Nous externalisons uniquement les fabrications. Et comme pour toutes les collectivités, comme pour notre métropole, les budgets de communication baissent chaque année.* » Pour nombre d'agences, notamment les plus petites et les plus spécialisées dans l'exécution, la situation est devenue critique, allant jusqu'aux redressements judiciaires, voire aux cessations d'activité.

Les dircoms sont donc à la fois témoins et acteurs de cette tension. Témoins, parce qu'ils subissent les arbitrages budgétaires, la montée en puissance des directions financières et achats, la pression à « *faire plus avec moins* ». Acteurs, parce que leurs choix d'organisation, d'internalisation, de rédaction des marchés publics ont un impact direct sur la santé de l'écosystème. Des effets décrits ainsi par Nicolas Nowaczyk : « *Cela nous conduit clairement à renforcer nos compétences internes, non pas par*

*défiance vis-à-vis des agences, mais pour gagner en autonomie sur les fonctions cœur : stratégie éditoriale, production courante, pilotage des outils numériques, analyse des données, et désormais maîtrise des outils d'IA. Ce mouvement modifie aussi la nature de nos marchés publics. Nous externalisons moins l'exécution pure et davantage les expertises à forte valeur ajoutée : conseil stratégique, accompagnement sur des transformations complexes, campagnes structurantes, ou regard extérieur. Les marchés deviennent plus ciblés, plus exigeants, et moins systématiques. Il y a également une attente plus forte en matière d'agilité, de compréhension des contraintes publiques, et de capacité à s'inscrire dans une logique de partenariat plutôt que de simple prestation.* » Même son de cloche au département de Saône-et-Loire, où le dircom, Stéphane Butny, remarque également : « *Aujourd'hui, nous concentrons nos marchés publics sur les prestations techniques que nous ne pouvons pas réaliser en interne. C'est le cas, par exemple, de l'impression de notre magazine du département de Saône-et-Loire, tiré à 300 000 exemplaires, ainsi que de sa distribution dans l'ensemble des boîtes aux lettres.* » Mais voilà, et le travail de nos confrères arrive également à cette conclusion, internaliser n'est pas neutre. Tirer les prix

n'est pas neutre. Multiplier les exigences sans sécuriser les relations ne l'est pas davantage. Pour de nombreux communicants publics, l'ambiance actuelle ne fait que faire ressortir la question de la considération des organisations pour leur communication, de la valeur qu'on lui accorde, par l'achat notamment.

Dans cette optique, Emmanuel Chion, dircom de Grenoble Alpes Métropole, donne un autre éclairage, qui va à l'inverse du discours dominant : « *Puisqu'on va aussi devoir maîtriser la masse salariale, nous n'aurons pas d'autre choix que de recourir à des prestataires si l'on veut continuer à produire un travail de qualité. De façon peut-être plus ponctuelle, mais on ne pourra pas tout faire en interne. Dans un environnement numérique qui se complexifie très vite, on aura toujours besoin de conseil et d'expertise qu'on ne saura pas internaliser.* »

Ce qu'il faut rappeler, c'est que nos collectivités ne gagnent rien à un affaiblissement durable des agences. Un tissu d'agences compétentes, indépendantes, expertes de la communication publique, est une richesse collective : il garantit de la diversité de points de vue, de la capacité d'innovation, une prise de recul stratégique que l'interne, aussi talentueux soit-il, ne peut pas toujours assurer seul. Une attitude bien décrite par Laurence Perez, qui explique que, quand

## Avec l'IA, ce qui a changé

Certaines personnes du réseau ont également bien résumé un autre aspect de la question de la mise en difficulté de l'écosystème de la compublique : la transformation profonde des modes de faire, qui répond peut-être mieux (dans certaines circonstances) aux besoins des collectivités locales. Les mots de Stéphane Butny, dircom du conseil départemental de Saône-et-Loire, sont une bonne illustration de ce qui remonte des territoires : « *En recentrant les marchés publics sur les prestations techniques, je mobilise pleinement ma direction de l'attractivité et de la communication pour des missions à forte valeur ajoutée. Cette année, par exemple, nous avons internalisé la conception et la mise en œuvre de notre campagne de promotion touristique, un projet qui auparavant passait par une agence. Cela a représenté un vrai défi collectif : proposer des visuels, construire un plan de communication cohérent, tester de nouvelles idées et explorer des pistes inédites. L'organisation de notre*

*équipe, avec l'ensemble des compétences nécessaires – création graphique, contenus, digital, événementiel, stratégie –, est un atout majeur ; pour répondre rapidement et efficacement aux sollicitations, créer des synergies entre les métiers et assurer la cohérence de nos actions. L'intégration de certaines fonctionnalités d'intelligence artificielle nous a aussi permis d'automatiser et d'accélérer certaines tâches répétitives, libérant ainsi du temps pour la réflexion stratégique, la créativité et l'élaboration de solutions innovantes. L'IA soutient le travail des équipes, mais ne remplace pas l'expertise humaine ; elle permet aux collaborateurs de se concentrer sur ce qui apporte réellement de la valeur et d'explorer de nouvelles idées. Cette organisation agile, combinée à l'engagement de mon équipe, transforme un contexte de contraintes budgétaires en opportunité : plus d'efficacité, plus d'innovation et un investissement collectif autour de projets valorisants pour le département.* »



Lire l'interview d'Antoine Gazeau, rédacteur en chef de *Brief*, dans l'article en ligne.

il s'agit d'externaliser du conseil, « c'est soit que le projet est d'une ampleur telle que nos ressources n'y suffiraient pas – comme pendant l'année "Capitale française de la culture". Soit que nous avons besoin d'un apport extérieur complémentaire ou expert : sujet complexe, technique, sensible... On va chercher la maîtrise pointue d'une thématique, la connaissance particulière d'une cible, une capacité d'analyse étayée, une expertise donnée comme l'accompagnement du changement ou des projets urbains... Surtout, j'attends de l'agence qu'elle dialogue avec moi. D'égale à égale. Qu'on cherche ensemble les solutions aux questions qui se posent à nous. Un partenaire stratégique donc. Pour le coup, cette attente, je l'ai toujours eue. Mais j'ai l'impression que les agences le comprennent mieux aujourd'hui ».

*Les agences jouent un rôle clé pour éviter l'entre-soi, challenger les approches, et ouvrir de nouvelles perspectives.*

Et Nicolas Nowaczyk valide : « L'écosystème des agences est indispensable. Elles jouent un rôle clé pour éviter l'entre-soi, challenger les approches et ouvrir de nouvelles perspectives. »

C'est moins de l'inquiétude que nous avons à partager que de la responsabilité. Certains collègues nous invitent à interroger nos pratiques.

- Avons-nous encore le courage de défendre la valeur de la communication face au seul critère prix ?
- Savons-nous expliquer en interne pourquoi tout internaliser n'est ni économiquement neutre ni qualitativement souhaitable ?
- Acceptons-nous de penser nos relations avec les agences comme des partenariats de moyen terme, plutôt que comme une succession de marchés sous tension ?

### Mais comment s'y prendre ?

Le dircom de Cergy poursuit en traçant des axes : « La communication publique gagne à s'appuyer sur cet écosystème, à condition que la relation soit fondée sur la confiance, la compréhension mutuelle

et la reconnaissance de la valeur du conseil. Mais la communication publique n'est pas un marché de prêt-à-porter, c'est un travail de haute couture. Chaque territoire a sa culture, ses équilibres, son histoire, ses habitants. On ne peut pas plaquer des solutions standardisées sur une collectivité. Cela suppose un véritable temps d'immersion. Comprendre un territoire, ce n'est pas seulement répondre à un brief, c'est comprendre son identité, ses attentes, ses sensibilités. Ce temps est une condition d'efficacité. Une agence qui connaît finement un territoire devient plus pertinente, plus juste, et crée beaucoup plus de valeur dans la durée. »

Visiblement, ces relations entre services com et agences doivent évoluer vers un modèle plus sélectif et plus partenarial. Nicolas Nowaczyk le dit ainsi : « Nous sollicitons moins les agences pour produire, et davantage pour réfléchir avec nous. Nous attendons d'elles une capacité à apporter une vision, à comprendre nos enjeux politiques et territoriaux, et à nous aider à prendre de meilleures décisions. » Comme le souligne également sa collègue de Villeurbanne : « On voit aussi que les agences cherchent à mieux comprendre leur marché et leurs clients : c'est la première fois depuis que je fais ce job (long-temps donc) que des patrons et patronnes d'agences m'interrogent sur mes attentes en tant que directrice de la communication. Il me semble que celles qui tiennent le mieux le coup, c'est celles qui ont cette démarche. »

D'un autre côté, cela implique des commanditaires plus clairs, plus structurés, et plus exigeants sur la valeur produite. On peut déjà dire que l'intérêt général passe aussi par des relations économiques saines, équilibrées et respectueuses. Mais on peut également souhaiter que la relation devienne moins transactionnelle et plus stratégique. Ce n'est pas un recul du rôle des agences, c'est une montée en gamme de la relation. Mais pour être engagés sur cette voie vertueuse, il faudra également se reposer la question de la manière dont les collectivités mènent les mises en concurrence. Et il y a des efforts à faire. Peut-être tenons-nous là une première étape dans la stabilisation de la situation. C'est le sens de la démarche de médiation qui avait été menée, en présence de Cap'Com, au ministère de l'Économie et des Finances, avec Mercedes Erra, cofondatrice et présidente du groupe BETC, qui a d'ailleurs présenté le résultat de ce travail, les « Lignes de conduite pour des consultations plus responsables », lors de sa conférence au Forum Cap'Com de Toulouse en 2023. Emmanuel Chion relève d'ailleurs cette citation d'elle dans une interview pour *Point commun*

en 2023 : « La sobriété vers laquelle nous devons tendre passe aussi par une sobriété de communication : celle qui fait des communications durables et de qualité. »

Mais depuis, qu'avons-nous fait ? Peu de choses si l'on en croit les témoignages des agences. Elles ont encore plus besoin de transparence et de confiance. Comme le dit clairement Gaëlle Abensour de l'agence 4août : « Nous ne pouvons pas être perçus comme une simple variable d'ajustement budgétaire. Je veux le dire ici avec conviction : sans confiance, sans approche partenariale, nous serons tous perdants ! » Pour elle et les autres responsables du secteur interrogés, la communication des collectivités risque de perdre en impact et leurs entreprises seront fragilisées, alors que les attentes des citoyens sont toujours plus fortes. Gaëlle Abensour poursuit, en ouvrant des perspectives : « Face à l'incertitude, la gestion économique de nos entreprises de communication demande beaucoup de prudence et d'anticipation. Nous l'avons vu en 2025, l'année a été pleine de surprises que personne ne pouvait prévoir. Il faut donc faire preuve d'agilité, de souplesse et surtout de vigilance tout en maintenant nos capacités d'innovation et nos niveaux d'expertise. » Car c'est l'essentiel des souhaits du côté des agences : travailler mieux ensemble et économiser les efforts inutiles.

*Ce n'est pas un recul du rôle des agences, c'est une montée en gamme de la relation.*

Ce jeudi 19 février 2026, avenue de Ségur, au Service d'information du gouvernement (SIG), Michaël Nathan, son directeur, réunissait une quarantaine de responsables du secteur de la communication publique, agences, représentants d'associations, dont Cap'Com, pour leur réaffirmer sa volonté de rationaliser, de mutualiser et de rendre plus efficace la communication de l'État. Là aussi, à cette échelle, il est plus question de qualité que de quantité. Pour le directeur du SIG, « être frugal – il y a de nombreuses façons de l'être – c'est aussi être capable d'intégrer les nouvelles approches. Et les acteurs que vous représentez sont en train de nous proposer de nouvelles dynamiques ».

### Appuyer sur le levier des marchés

Et c'est là qu'on observe une véritable convergence des défis. Car les communicants publics, déjà quelquefois malmenés par des demandes qui peuvent mettre leur éthique à l'épreuve, vont sans aucun doute voir dans l'année qui vient de nouvelles équipes municipales, soit populistes et extrémistes, soit simplement peu aguerries, multiplier les exigences pour utiliser la communication publique sans garde-fou. Et comme par hasard, un des sujets de glissement est souvent les marchés publics de communication. C'est donc vers la diffusion de conseils et de repères sur ces sujets éthiques que Cap'Com se dirige en ce début d'année avec la publication de l'éthiquomètre (voir p. 8). Et naturellement, ces conseils visent, pour partie, les marchés publics. En s'appuyant sur les « Lignes de conduite », les retours des collègues et l'expérience du groupe éthique du Conseil coopératif de Cap'Com, ils fixent plusieurs listes de pratiques en les rangeant depuis les plus vertueuses, jusqu'à celles qui sont illégales.

Et si vous pensez que les points à proscrire, comme lancer des procédures de mise en concurrence sans avoir l'intention d'attribuer de marché ou ne pas prévoir de minimum de prestations pour un marché à bon de commande, sont quasi inexistantes, détrompez-vous ! Si tout le monde pouvait déjà s'en tenir aux bonnes pratiques et entretenir des relations correctes lors des phases de consultation et de réalisation, la situation serait plus supportable pour les agences, qui souffrent moins d'une trop grande concurrence que d'une difficulté à faire valoir leurs compétences et leur implication.

Comme le résume très bien, et de façon consensuelle, Nicolas Nowaczyk : « Nous vivons un moment de recomposition, pas de disparition. Les contraintes budgétaires obligent chacun à clarifier sa valeur. Les collectivités montent en compétence, et les agences qui sauront se positionner comme de véritables partenaires, avec une compréhension fine des territoires et une forte valeur de conseil, auront un rôle plus important que jamais. »

En période de crise, l'efficacité de la communication publique ne se joue pas seulement dans les messages. Elle se joue aussi dans la manière dont nous travaillons avec celles et ceux qui la pensent et la produisent. ■

# Le statut du communicant

« Les métiers des communicants, publics ou privés, sont un révélateur des représentations concernant le statut de la communication dans nos sociétés. » À l'occasion de la sortie de la Radioscopie des communicants publics, Dominique Wolton analyse l'évolution de la communication « loin de la "com" et plus proche de la complexité des sociétés contemporaines ».

PAR DOMINIQUE WOLTON, DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CNRS, DIRECTEUR DE LA REVUE HERMÈS ET PRÉSIDENT DU CONSEIL DE L'ÉTHIQUE PUBLICITAIRE (CEP) - PUBLIÉ LE 11 DÉCEMBRE 2025

Le statut du communicant « public » a l'intérêt d'offrir plus de stabilité que les métiers privés, mais d'une certaine manière, les deux sont pris dans le même mouvement que l'on pourrait appeler « l'entrée dans la communication » comme nouvelle vision de la réalité et comme nouvel instrument de relations sociales et professionnelles.

Il est loin le temps où l'on réduisait la communication à la « com » et aux « RP ». Reconnaître l'importance de la communication, c'est admettre qu'au-delà des rapports sociaux, les représentations ont changé. On se parle, on échange, quelque chose bouge. Tout est un peu moins rigide depuis un demi-siècle. Le pouvoir est toujours là mais les choses sont plus ouvertes. La société civile modifie des modèles, des relations de travail et la vie quotidienne.

Aussi, pas de pouvoir sans logique de communication, c'est-à-dire sans négociation, avec plus ou moins de respect de l'autre et de prise en compte du contexte. Tout s'est un peu assoupli, sans être pour autant plus simple. Notamment du côté de la fonction publique. Ausculter

les activités et les changements des métiers des communicants publics, c'est regarder la réalité de plus près, voire les changements et les contradictions. Une chose est certaine, la communication politique contemporaine ne peut pas se comprendre sans prendre en compte la cohabitation entre les logiques internes de l'administration et de la politique et sans tenir compte du poids des contextes, de la presse, des journalistes, de l'opinion publique, des partenaires et des adversaires. Partenaires tous plus nombreux qu'il y a un demi-siècle. En une génération les communicants ont élargi, non seulement leur domaine d'action, mais aussi les représentations de leur rôle dans les territoires.

Quelle collectivité territoriale, surtout au moment où celles-ci s'élargissent avec l'intercommunalité, pourrait développer son action sans l'aide des communicants ? Tout le monde voit l'importance de leur rôle en matière de visibilité, de lien et de négociation. Ce n'est pas plus simple, compte tenu des logiques contradictoires qui s'opposent, mais au moins on comprend que c'est plus compliqué.

*La communication n'est plus de l'ordre de la valorisation mais de celui de la négociation et de la reconnaissance de l'autre.*



C'est toute la problématique de la « communication », c'est-à-dire de la négociation, qui s'installe dans le fonctionnement de nos sociétés. On est passé de la logique de l'information, donc du message et de la hiérarchie, à celle, plus compliquée, de la communication, qui suppose la reconnaissance de l'autre et la place de la négociation. En un mot, quand on passe de l'information à la communication, non seulement on passe du message à la relation, mais aussi à la difficulté de la négociation.

Les communicants sont le symbole de ce passage de l'information à la communication, de la hiérarchie à la négociation. Les cartes se rebrassent et le rôle de plus en plus reconnu des communicants illustre ce développement du statut de la communication. Elle n'est plus de l'ordre de la valorisation mais de celui de la négociation et de la reconnaissance de l'autre. Processus plus intéressant, mais plus compliqué. Qui dit communication aujourd'hui va bien au-delà de la valorisation et concerne plutôt les négociations de cohabitation.

Aujourd'hui, avec la communication, il est toujours question de l'autre et de la négociation. Et c'est pour cela que les métiers de la communication sont aujourd'hui inséparables d'une vision plus large et plus complexe de la communication. Tout le monde recherche de la communication, non pas au travers d'une vision hiérarchique ou de « com », mais avec la volonté d'organiser mieux la cohabitation des logiques humaines et sociales.

On y est. Aujourd'hui, *communiquer, c'est négocier* et informer n'est pas toujours communiquer. Au milieu, le passage de l'information à la communication, du message à la relation. Avec le rôle croissant de l'*incommunication* qui n'est pas l'échec mais la relance de la négociation pour éviter justement l'échec de l'acomcommunication. Autrement dit, les communicants doivent gérer trois situations. La communication, l'incommunication, l'acomcommunication.

Et le rôle croissant de l'incommunication s'accompagne aussi d'un changement de statut du mot. Hier l'incommunica-

Dominique Wolton est fondateur et directeur de la revue internationale *Hermès* ; docteur en sociologie. Il a fondé en 2007 l'Institut des sciences de la communication du CNRS (ISCC). Il est intervenu récemment en plénière d'ouverture du Forum Cap'Com de Toulouse (2023) et publie en 2026 *Y a-t-il quelque part quelqu'un qui m'aime... De l'incommunication.*

## Le communicant ? Un partenaire de plus en plus indispensable au fonctionnement des rapports sociaux.

tion c'était l'échec de la communication. Aujourd'hui, c'est moins la relance de la négociation qu'essayer d'échapper à l'échec.

*L'objectif ?* Reprendre la négociation. Faire de l'incommunication la condition de la relance. C'est tout le statut de la communication, de ceux qui y travaillent, des partenaires, des contextes qui changent. En réalité, tout change, sans forcément se simplifier, car si la situation est souvent plus ouverte, il reste aussi souvent autant de bureaucrates, renforcés par le statut de la fonction publique territoriale.

*Le communicant ?* Un partenaire de plus en plus indispensable au fonctionnement des rapports sociaux. Une vision moins inégalitaire, plus discursive, plus tournée vers la négociation et finalement vers l'ouverture et la comparaison.

Ce n'est pas la disparition de l'autorité ni du pouvoir, ni de la bureaucratie omniprésente, mais la reconnaissance de la complexité de toutes ces logiques, et de la plus grande visibilité du fonctionnement des rapports sociaux. Avec au milieu l'omniprésence de la négociation.

*La complexité du rôle des communicants renvoie à la complexité de la société et de la communication.*

La politique locale et régionale illustre parfaitement le changement du statut de la communication. On est loin de la « com » et plus proche de la complexité des sociétés contemporaines. On n'est pas dans

la « recette », mais dans la réflexion et l'action pour arriver à faire cohabiter des logiques contradictoires. Et ce qui est intéressant dans cette communication politique élargie, c'est qu'elle est territoriale, liée au cadre de vie. Les communicants territoriaux sont, d'une certaine manière, obligés de prendre les individus dans toute leur complexité, et dans tous leurs rapports à la vie, avec, au milieu, les difficultés et les contradictions de la vie quotidienne. On accepte de moins en moins l'imposition, on veut comprendre et parfois participer ! Mais cela prend du temps. La complexité du rôle des communicants renvoie à la complexité de la société et de la communication. Ce qui renforce le rôle de la dimension humaine des échanges. Le paradoxe est que c'est au moment où la communication joue un rôle humain plus important que le numérique, jusqu'à l'IA, propose un monde de plus en plus technique. La communication va-t-elle demeurer de plus en plus humaine ou bien au contraire être remplacée par de plus en plus de technique ? *Techniciser ou humaniser.* Et la question concerne presque tous les domaines de la vie quotidienne, du travail à la santé, à l'éducation... Autrement dit, la communication territoriale est entre deux logiques. Approfondir son rôle et sa légitimité dans la gestion des rapports humains et sociaux... Se techniciser de plus en plus avec toutes les applications de l'IA et du numérique. ■

# 100 premiers jours du mandat : comment bien organiser la communication

**Une fois les élections locales passées, les premiers mois du mandat donneront le ton pour les six ans à venir. Et les communicants doivent être prêts pour accompagner les nouveaux élus municipaux et intercommunaux pendant ces premiers mois décisifs. Comment s'organiser pour réussir cette période charnière, installer durablement son rôle stratégique et prendre un bon départ ?**

PAR ANNE REVOL - PUBLIÉ LE 19 JANVIER 2026

### Un temps politique, réglementaire et managérial

Dès les élections passées, la partie commence dans les mairies et les intercommunalités, et tout se joue dans les « 100 premiers jours ».

Cette période, qui amène jusqu'à l'été, est d'abord un temps politique. En fonction des listes qui ont fusionné entre le premier et le second tour et de celles qui se sont reformées dans les intercommunalités et les satellites des collectivités, les postes et les délégations vont se jouer, la feuille de route et les priorités du mandat se décider.

C'est aussi un temps réglementaire. Les questions de règlement intérieur, de droit de l'opposition, les problématiques juridiques nouvelles sur les réseaux sociaux, mais aussi le rattachement, la relation entre les communicants et les cabinets, se règlent dès le lancement du mandat.

C'est, enfin, un temps managérial pendant lequel les dircoms installent leur écosystème relationnel, leurs équipes, et leurs outils.

« Pendant cette période, si le dircom n'est pas au milieu du terrain à jouer le match, il va rester sur le banc de touche durablement, parfois jusqu'à la fin du mandat », rappelle Christian de La Guéronnière. « Ce n'est pas lui qui va mener le jeu, mais il faut qu'il soit au milieu de l'équipe et qu'il joue son rôle. »

### Faire son bilan dès maintenant

Pour Sterenn Grall-Lavenir, prendre sa place dans l'organisation, ça s'anticipe. La préparation commence par un travail de réflexion sur la communication dans la collectivité pour en dresser le bilan et être prêt quand l'élection se termine. « *Quelle place occupe-t-elle ? Quelles sont ses forces, ses faiblesses ? Où en êtes-vous avec l'équipe ? Quel chantier a été ouvert ? pas ouvert ? Travaillez avec vos équipes une analyse fine.* »

### Interroger les acteurs du nouveau projet politique

Car, pour la dircom, une fois les élections passées et les instances municipales et intercommunales installées, les communicants doivent ouvrir leur agenda et programmer des rendez-vous avec les acteurs du projet politique : le maire, le DGS et le dircab. « *Allez questionner ces acteurs en entretien individuel. C'est une étape indispensable pour clarifier ce qui s'est conclu, dans l'entre-deux-tours ou autre. Vous aurez besoin de savoir où vous mettez le curseur et quels axes stratégiques développer. Vous en avez certainement déjà une idée, mais il faut quand même obligatoirement en passer par là.* »



Retour sur l'atelier animé par Christian de La Guéronnière, directeur de l'agence Epiceum, avec Sterenn Grall-Lavenir, dircom et marketing territorial de Brest et Brest Métropole, et Rolande Placidi, avocate au barreau de Strasbourg et ancienne dircab, le 19 novembre 2025 au Forum Cap'Com d'Angers. Article rédigé à l'aide du compte-rendu de Robin Mathieu et Hippolyte Rigot, étudiants en master information-communication à l'université de Toulouse.

## Négocier les moyens de la stratégie ?

Les 100 premiers jours du mandat sont-ils le bon moment pour négocier les moyens de la stratégie, les budgets ? Pour Sterenn Grall-Lavenir, cette question sensible s'appuie sur une approche constructive et objectivée par le travail de bilan à mener en amont du nouveau mandat. « Où en êtes-vous dans votre stratégie, dans votre déploiement d'actions ? Est-ce qu'il y a des chantiers importants réglementaires que vous n'avez pas encore ouverts, notamment sur l'accessibilité, l'écoconception ? Est-ce que vous savez les mener ou pas ? Est-ce que votre équipe est bien dimensionnée ? Il est plus facile d'aller expliquer qu'il manque une ressource à tel endroit que de demander des crédits supplémentaires avec ces éléments en main. » Pour Rolande Placidi, le communicant doit pour cela se positionner comme un expert. Les élus définissent leurs orientations politiques, l'expert de la com s'en saisit pour écrire une stratégie, définir des actions et des outils. « Positionnez-vous comme le directeur des services techniques. Un élu veut la présence de la ville sur un réseau social ouvert aux commentaires ? Cela implique notamment d'avoir des astreintes les week-ends. » Elle encourage aussi les communicants à chiffrer leurs propositions ou à formuler leurs besoins pour que ça fonctionne. Et ce, à l'écrit : « Ça renvoie l'écu à ses responsabilités, et c'est aussi fondamental d'avoir des traces en cas de contentieux. »

Dans cette étape, n'oubliez pas d'embarquer les équipes avec lesquelles vous allez construire ensuite la feuille de route stratégique, alerte la dircom : « Elles ont besoin d'être informées et de comprendre ce qui se passe, et pourquoi telle ou telle action sera menée. »

Ce travail d'échange et de clarification amène facilement jusqu'à l'automne. « On arrive vite à l'été et nos élus, sur les débuts de mandat, ne sont pas toujours très clairs. » Un temps long, celui de la stratégie posée pour la période 2026-2032, qu'il faut savoir prendre pour éviter de rétro-pédaler ou de défaire après coup. « C'est important de voir si le projet d'administration bouge, si la stratégie de la relation aux usagers est impactée. » « Ne vous précipitez pas parce que vous allez être dans de la co-construction », abonde Rolande Placidi. « N'apportez

pas de solutions toutes prêtes, apportez des hypothèses de travail. »

### Travailler sa posture de service expert et stratégique

En allant vers, et en étant proactif, le communicant montre à la fois sa maîtrise du sujet, et son besoin d'entendre les parties prenantes. « C'est aussi une manière de travailler sa posture dès le début de mandat », souligne Sterenn Grall-Lavenir. « Vous êtes dans une étape où vous devez créer la confiance avec ces personnes, surtout si elles sont nouvelles, et ce, que vous soyez toujours dans la même collectivité ou dans une nouvelle. »

La période est d'ailleurs fondamentale pour repositionner la communication comme un service stratégique et non support. « La com est planquée un peu partout, au service de la culture, au service des sports, etc., avec des budgets com ou des agents qui font de la communication en dehors de la direction de la communication », relève Rolande Placidi. « Plus vous aurez d'agents qui seront rattachés à la com, plus vous pèserez au niveau de la direction générale des services et plus vous pourrez défendre correctement vos budgets. »

### Anticiper la rédaction du règlement intérieur

Rolande Placidi encourage aussi les communicants à anticiper dès maintenant leur participation à la rédaction du règlement intérieur sur le droit d'expression. « Recensez toutes les difficultés qui vous font perdre un temps énorme, comme la transmission des tribunes. Vous pourrez ainsi formuler des propositions à insérer dans le règlement intérieur. Il est là pour vous faciliter la vie. »

### Proposer et faire valider une stratégie de com vivante et prescriptive

Pour la dircom, « prendre sa place au cœur du trio DGS-dircab-élus sectoriels ne se fera pas uniquement parce qu'on l'a décrété, il faut le prouver en travaillant et en cadrant, c'est-à-dire en rédigeant une stratégie – bilan, perspectives, propositions – pour permettre à l'exécutif de se positionner ».

Mais comment faire pour que la stratégie que vous allez préparer soit un document vivant et prescriptif, et pas une énième note vite oubliée ? « Ce document doit être une synthèse des axes clés avec de vraies précos, et un ton assez incisif. Pour ne pas vous prendre les pieds dans le tapis, il faut que ce soit vraiment une analyse macro sur les grands axes que vous allez pouvoir

ensuite travailler avec vos équipes, les services et tous les partenaires. »

Cette stratégie, à faire valider par le maire ou président, le DGS et le dircab – et à présenter au conseil municipal, si l'on suit la recommandation de la Cour des comptes –, fixe un cadre général pour les demandes des directions notamment : « Vous pourrez dire : "Non, ça, ça ne fait pas partie des urgences, ça n'a pas été considéré comme un axe prioritaire, les budgets ne sont pas fléchés là-dessus." Ce n'est pas toujours bien accueilli, mais c'est essentiel pour vous comme pour vos équipes. Procéder ainsi, c'est se donner du temps pour le reste, pour l'actu et les crises à gérer. »

### Sécuriser des principes méthodologiques et se crédibiliser

En complément de la stratégie, le service com de Brest a aussi rédigé des modes d'emploi. « Pendant des années, nous avons passé beaucoup trop de temps à devoir expliquer à quoi l'on sert, de quoi on est responsables, comment on travaille, qu'est-ce que les services doivent nous apporter pour qu'on puisse proposer un accompagnement spécifique. Voilà donc pourquoi on est passés à l'écrit. »

Les modes d'emploi ont été soumis aux instances (bureau, bureau municipal, conférence des présidents de commissions). « Ils peuvent être contournés mais ils existent, ils sont connus, ils sont utilisés, ils servent de référence. Ils sont disponibles sur l'intranet de la collectivité et les équipes, en cas de problème, peuvent dire : "On a posé les choses." Ils ont été par exemple très utiles pour rationaliser, éditorialiser, et protéger la présence de la collectivité sur les réseaux sociaux après une flambée d'ouverture de comptes par les services. »

Ce travail de cadrage sous-tend aussi les dynamiques internes et le nécessaire travail en transversalité de la direction de la com externe et marketing territorial avec le dircab, qui gère les relations presse, et la DRH chargée de la com interne. « On prend aussi sa place en cadrant, en embarquant et en travaillant avec les parties prenantes de la com en interne. »

« Les règles auront une force si, évidemment, elles sont adoptées par le conseil municipal, parce qu'alors, elles s'imposent », précise Rolande Placidi. « Mais il y a aussi ce qu'on appelle le droit mou. Les chartes par exemple donnent des orientations, mais un agent qui ne les respecte pas ne sera pas sanctionné comme il le serait pour des questions de discrétion ou de déontologie liées à son statut. Mais si la charte est intégrée dans un règlement adopté par le conseil municipal, elle a une force probatoire. »

### Garder la plume

Après les élections, le conseil municipal a six mois pour écrire et adopter le règlement intérieur. « Gardez la plume, co-construisez le règlement intérieur avec le cabinet, le service juridique et votre expertise de la communication », conseille Rolande Placidi. Une expertise à exercer plus généralement auprès d'élus, notamment pour leur rappeler que le droit d'expression est reconnu à l'opposition et les conseiller sur ce point chaque fois qu'un nouveau support de com est créé.

### Et après ? Évaluer et faire évoluer la stratégie de com

Poser la stratégie et le plan d'actions dès le début, c'est aussi se doter tout de suite d'un outil pour évaluer et faire évoluer la communication tout au long du mandat et pour le suivant. À Brest, 95 % des actions projetées dans la feuille de route établie en 2020 ont été réalisées ou sont en cours de réalisation. « L'ensemble des outils de communication ont été optimisés, refondus et mis au service de cette stratégie. L'équipe de la direction de la communication s'est réorganisée, professionnalisée, et est passée d'une direction orientée outils à une direction stratégique qui a contribué à l'évolution positive de l'image de Brest. » Pour autant, le contexte institutionnel et politique a depuis considérablement évolué, reconnaît la dircom. Depuis trois ans, elle reprend la stratégie chaque année pour tenir compte des avancées des politiques publiques et des projets. Et, à l'approche du nouveau mandat, la com s'est réinterrogée pour construire les nouvelles étapes de cette stratégie et de ce plan d'actions à proposer à la future assemblée.

### Garder la foi en son expertise

Dans une époque marquée par la défiance, la surinformation et les fake news, la communication des 100 premiers jours devient bien plus qu'un exercice technique, elle se transforme en véritable levier de confiance et en outil de cohérence démocratique, notent les étudiants à l'issue de l'atelier sur cette période charnière au Forum Cap'Com.

Une conclusion qui résonne avec le dernier conseil aux communicants des intervenantes : « Gardez la foi, on fait un super beau métier et, aujourd'hui, notre expertise est utile pour défendre les valeurs démocratiques. » « Positionnez-vous comme un expert de la communication pour qu'on ne vienne pas contester cette expertise. Ne lâchez rien parce que vous êtes un maillon essentiel de la démocratie locale et que vous êtes encore, de mon point de vue, celui en qui les administrés ont confiance. » ■



## Le dircom à l'épreuve de l'élection municipale...

À trois mois de l'élection municipale, introspection au cœur de la psychologie du dircom. Pour lui aussi, le scrutin a valeur de verdict. Il constitue l'apothéose d'une succession d'initiatives menées tambour battant depuis six ans pour la majorité sortante. Mais quid en cas de défaite et quand il faut quitter la mairie...?

✍ PAR VINCENT LALIRE, RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DU DÉPARTEMENT DE LA SEINE-MARITIME ET MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CAP'COM - PUBLIÉ LE 5 JANVIER 2026

Bien sûr, de nombreux homologues réfuteront toute sanction politique à l'égard de leur mission. Ils clameront haut et fort leur fidélité absolue au principe selon lequel « la communication publique est un service public », si cher à Cap'Com. Ils auront mille fois raison. Mais est-il honnêtement un dircom de grande ville qui n'a pas aujourd'hui les yeux rivés sur les premiers sondages de sa commune ? Il ou elle le sait, l'échéance municipale constitue aussi sa propre échéance. Accessoirement en termes de poursuite de carrière. Assurément comme la « validation objective » de la mission qui lui était confiée : celle de convaincre les citoyens de la justesse des politiques publiques menées. Principe de réalité. Le réel précisément, c'est celui du communicant public en chef, intellectuellement habité par l'échéance d'un scrutin imminent. Je fus de ceux-là. À l'époque, je dirigeais la communication de l'une des plus belles villes de France. L'équipe municipale que j'accompagnais était nouvelle, le fruit d'une alternance. Durant six ans, les projets du maire fusèrent. La ville se métamorphosa, le communicant communiqua... et l'élection arriva. Je me revois aujourd'hui encore dans le bureau du maire pour une soirée qui s'annonçait très compliquée. Majorité disloquée à l'aune d'ambitions partisanes exprimées au premier tour. Opposition ragaillardie par un candidat consensuel faisant l'union. Population hésitante, oscillant, au gré du vent, entre gauche sociale-démocrate et droite républicaine. Aucun extrême dans l'affaire. Et enfin, une campagne du maire sortant assez terne – convaincu que la seule qualité de son bilan valait programme. Vers 20 h 30, avant même la clôture du scrutin serré, le maire rendit son verdict : « C'est plié ! » Longtemps je me suis interrogé sur « ma part » de responsabilité dans

la défaite évoquée. Qu'aurions-nous dû faire (je parle de la com) pour rallier davantage la population à l'égard du maire sortant ? En quoi la stratégie déployée a-t-elle failli ? Mais aussi : pourquoi n'avoir pas osé dire davantage au maire quelques vérités sensibles ? Lui-même (le maire) avait-il choisi le bon dircom ? En guise de réponse à cette tragédie : la reconnaissance. Celle du maire sortant à l'endroit de son communicant. La plus efficace des cellules psychologiques. Une thérapie puissance 3. Assumer une défaite, c'est autrement plus difficile et admirable que d'endosser une victoire. Jamais je ne regretterai d'avoir associé mon avenir à celui de « mon maire ». Je fis donc mes cartons et mes adieux à mes collègues... qui, heureusement, ne furent pas inquiétés par le changement de majorité. C'est aussi ça la fonction publique : la continuité. C'est se mettre au service de représentants élus. Les équipes de com se mettent au boulot, le cœur vaillant, se fichant bien (enfin jusqu'à présent) de la couleur de la majorité entrante. Leur seul objectif : informer les habitants des actions mises en œuvre par les élus dans l'intérêt du territoire. Une forme de militantisme institutionnel non partisan. Dans les années qui suivirent, on me confia à nouveau des responsabilités formidables dans la communication territoriale. Avec des élus de toutes tendances. Dans les deux cas, j'en pris une part de responsabilité, conscient que la chose publique se confondait avec la sphère politique et que la com jouait un rôle charnière. C'est un privilège incomparable que d'accompagner des hommes et des femmes portés par le suffrage universel. Comment ne pas s'identifier à leur mandat, quelle que soit finalement la couleur du bulletin de vote que l'on glisse dans l'urne ? La charge de la mission finit par dépasser l'intime conviction.

# Réseaux sociaux et élections : la délicate gestion des commentaires

**Comment gérer les commentaires sur les réseaux sociaux en période électorale ? La question a fait à nouveau débat parmi les communicants du réseau alors que nombre de collectivités ont affiché leur position – parfois inédite, comme en coupant les commentaires – sur leurs comptes réseaux sociaux à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2025.**

PAR ANNE REVOL – PUBLIÉ LE 18 SEPTEMBRE 2025

La question n'est pas nouvelle pour les communicants, qui sont d'ailleurs confrontés régulièrement à la gestion de commentaires problématiques hors période électorale. Mais en 2025, elle se pose de manière plus marquée que lors des précédents scrutins. Si la place des réseaux sociaux dans le débat public était déjà importante, elle n'a cessé de croître en parallèle d'une présence et d'une agilité socialmedia des collectivités... et des élus, en augmentation. Les community managers gèrent des commentaires de plus en plus nombreux et virulents, et doivent désormais composer avec le risque accru de manipulation non seulement humaine mais aussi artificielle de l'information. Bref le risque est plus fort de se retrouver avec des messages de haine, ou à l'inverse d'amour pour la collectivité, les uns pouvant d'ailleurs entraîner les autres, avec, à la clé, la probabilité d'un recours pour valorisation de l'équipe municipale sortante avec les moyens de communication de la collectivité.

### La responsabilité du directeur de publication hors et pendant la période électorale

Hors période électorale, les pages des collectivités sur les réseaux sociaux et les commentaires qui s'y trouvent sont diffusés sous la responsabilité du directeur de publication et soumis à la loi. La responsabilité pénale du directeur de publication peut être engagée si un commentaire incitant à provoquer un crime ou un délit (incitation à commettre un meurtre ou un vol) ; incitant à la haine, à la violence ou à la discrimination ; injurieux ou diffamatoire, n'est pas retiré. Mais

cela n'inclut pas les contenus laudateurs qui encenseraient la gestion ou les réalisations de l'équipe sortante sur une page officielle de la collectivité.

En période électorale, la responsabilité pénale du directeur de la publication est la même que hors période électorale. Mais la question se pose pour les contenus laudateurs. L'article L. 52-1 prohibe toute campagne de promotion publicitaire des réalisations ou de la gestion d'une collectivité dans les six mois précédant les élections, y compris dans les commentaires d'une page officielle de la collectivité. La jurisprudence a ainsi déjà retoqué un commentaire qui comportait une liste de personnalités présentées comme ayant apporté leur soutien à la liste du maire candidat, assortie de commentaires favorables à celui-ci et à sa liste.

Les commentaires, comme le reste des contenus sur les réseaux, n'échappent effectivement pas à la règle de l'article L. 52-1. Mais ce qui sort du cadre, c'est la spécificité des médias sociaux : un espace public numérique ouvert aux échanges spontanés. L'horizontalité des commentaires sur les sites officiels des services publics – et même sur ceux des acteurs privés – s'est imposée dans les usages et a ouvert un nouveau mode de dialogue, souvent direct, généralement autogéré, sans filtres, et reflétant une forme de sincérité, d'authenticité. À l'heure où nous cherchons justement à garder un lien vivant et à intéresser tous les habitants (et pas seulement les habitués des réunions publiques), la résolution de ce casse-tête en période électorale mobilise les communicants, le cabinet, la direction juridique et la direction générale des collectivités.

## 7 conseils pour gérer les commentaires

1. Garder des traces écrites de ses échanges (y compris avec les élus).
2. Utiliser les filtres à injures, définis sur « fort », dans les paramètres de sa page Facebook.
3. Saisir des mots clés proscrits dans les commentaires, dans le menu modération des paramètres de sa page Facebook.
4. Publier une charte sur la page Facebook, stipulant que tout propos à caractère politique est proscrit. Y faire référence le cas échéant.
5. Si un commentaire doit être supprimé, en faire une copie d'écran avec l'affichage de sa date. Alerter son auteur puis supprimer le commentaire. Refaire une copie d'écran de la publication avec le commentaire supprimé. Garder dans un dossier ces fichiers.
6. Créer un groupe sur une application de messagerie mobile (WhatsApp, Signal, Telegram ou Tchap – la nouvelle appli française commandée par l'État) pour que les décideurs puissent rapidement valider un choix de modération.
7. Masquer (sans les supprimer) les vidéos qui mettent en valeur les élus, en leur attribuant le statut « expiré ».

### Une résolution radicale...

Pour reprendre le titre des bien nommées Rencontres de la communication numérique 2025 : c'est comme faire entrer un rond dans un carré. Certaines collectivités ont donc choisi d'ajuster la forme de leurs réseaux sociaux au contexte électoral, suivant radicalement ce que conseille l'Association des maires de France (AMF) dans une note : « En tout état de cause, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2025, il est fortement conseillé de transformer les comptes des communes et EPCI en de simples vitrines. »

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> septembre, les annonces de fermeture temporaire des commentaires jusqu'aux élections municipales se succèdent sur les comptes réseaux sociaux des villes, grandes (Lyon, Nice, Montpellier, Besançon, Dunkerque, Perpignan...) comme petites (Chabeuil, 6 800 habitants, ou Ghyvelde-Les Moères, 4 076 habitants, par exemple), sous la forme d'un message explicatif type.

Dans le sillage d'un écosystème favorisant la propagation des fausses informations et des faux profils, parfois doublé

d'un contexte politique local tendu, et, dans les plus petites collectivités, d'un manque de moyens humains, voire de formation face aux risques de manipulation, pour une modération temporairement renforcée, ces collectivités adoptent donc ce principe de précaution inédit.

Il s'applique aux critiques comme aux soutiens, afin d'éviter que les usagers, qu'ils soient réels ou virtuels, ne partagent volontairement ou non des propos susceptibles d'être interprétés comme une promotion interdite par le Code électoral. À noter que l'on parle de paramétrages publication par publication en limitant qui peut commenter le post.

Mais il se heurte à la question, vite soulevée par les oppositions, du respect de la liberté d'expression des citoyens, avec le risque d'un (autre) contentieux. Voilà donc le communicant amputé d'une partie, aussi stressante que passionnante, de sa mission : l'échange avec les usagers. « Ça va tellement à l'encontre des usages que c'est inédit et assez difficile pour les équipes », nous confie une dircom.

« Notre souci d'entretenir le débat citoyen, de favoriser l'expression de tous et même, dans une certaine mesure, les échanges contradictoires qui traduisent la bonne santé du dialogue public, citoyen et démocratique, ne doit pas nous amener à perdre de vue la nature des médias dont nous parlons ici : les pages des collectivités sur les réseaux sociaux et les commentaires qui s'y trouvent sont diffusés sous la responsabilité du directeur de publication », rappelle Yves Charmont, le délégué général de Cap'Com.

« Nous sommes soumis à la loi sur la presse de 1881 et rien ne nous en exonère. Pour que les commentaires sur les pages des collectivités sur les réseaux sociaux soient libres et que, même en cette période, on puisse y faire vivre un débat citoyen, il faudrait de nouvelles lois. Par exemple, il faudrait que les zones de commentaires sur les réseaux sociaux ne soient plus considérées comme liées à des organes de presse, mais comme des espaces d'expression libre, comme les affichages libres dans nos rues, installés et entretenus par les collectivités. Mais il faudrait également que la loi puisse rendre pénalement responsable chaque citoyen auteur d'un de ces commentaires, comme elle prévoit une responsabilité pour chaque affiche avec l'obligation de porter mention du RCS de l'imprimeur. » Ce n'est donc pas gagné.

### ... ou modérée...

D'autres collectivités ont choisi la voie modérée mais renforcée. Elles se sont dotées début septembre d'une charte de modération en période de réserve électorale,

avec là aussi un texte type portant sur les contenus, la modération des commentaires, et rappelant la base légale.

Pour peu qu'elle en ait les moyens, la collectivité peut donc envisager de maintenir les commentaires en assurant une surveillance renforcée durant les six mois. Le Conseil d'État et la Cnil considèrent que les collectivités peuvent fixer des règles de modération, qui doivent être claires, transparentes et non discriminatoires. La règle doit s'appliquer uniformément sur tous les réseaux de la collectivité. La collectivité peut informer les usagers que tout contenu à caractère politique/électoral est interdit et sera supprimé. La modération active et neutre visera à supprimer tout contenu à caractère électoral ou partisan (messages de propagande électorale, appels à voter pour/contre un candidat, critiques ou éloges à caractère partisan). Dans la mesure du possible, la collectivité aura intérêt à conserver une traçabilité

(captures d'écran ou exports des commentaires supprimés) en cas de contestation.

Pour les communicants, cela signifie donc une vigilance quotidienne renforcée sur chaque réseau social utilisé, comme le préconisaient déjà les communicants numériques du réseau réunis autour de la question avant les élections locales de 2020. Ils avaient alors identifié quelques bonnes pratiques qui devraient à nouveau être utiles à leurs pairs les prochains mois (voir encadré page 106).

Les derniers jours avant le scrutin, les collectivités peuvent envisager de désactiver temporairement les commentaires pour être en conformité avec l'article L. 48-2 du Code électoral, « interdisant à tout candidat de porter à la connaissance du public un élément nouveau de polémique électorale à un moment tel que ses adversaires n'aient pas la possibilité d'y répondre utilement avant la fin de la campagne électorale ». ■



## L'effet koala

Une récente et plaisante expérience personnelle m'a donné la chance d'observer des koalas dans leur milieu naturel. L'attitude de ce flegmatique marsupial m'a plu.

PAR LUCILLE ROUÉ, RESPONSABLE COMMUNICATION DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES LES VALS DU DAUPHINÉ ET MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CAP'COM - PUBLIÉ LE 17 AVRIL 2025

Calé sur sa branche au plus haut d'un eucalyptus au tronc clair, l'animal n'a même pas bougé le poil d'une oreille alors que je m'extasiais de sa présence quelques mètres plus bas, telle une groupie qui voit arriver sur scène son groupe musical préféré. L'attitude de ce flegmatique marsupial m'a plu, et c'est ainsi que j'ai nommé cette façon d'être détendu et imperturbable en toutes circonstances : l'effet koala. La prise de distance et le lâcher-prise, puisque c'est ce dont il s'agit, sont un état d'esprit qui permet d'avancer malgré les aléas, sans perdre trop de temps, d'énergie ou de plumes au passage. Même si je t'entends, cher carnet : ce n'est pas se mettre

des œillères, mais plutôt une capacité à ne pas se laisser atteindre par des éléments qu'on ne maîtrise pas, pour se concentrer et agir sur ce que l'on peut vraiment faire évoluer. Depuis quelques jours, j'ai donc décidé de prendre les choses autrement, et cet animal paisible trône en totem sur la lampe de mon bureau au travail. La nouvelle demande de vidéo, qui s'ajoute à une to-do list qui déborde ? Effet koala. Le mail de Monsieur Ronchon, qui malgré plusieurs explications ne veut toujours pas comprendre ? Effet koala. Plus de pan bagnat à la boulangerie pour le déjeuner ? Effet koala. Avec moi, la koalattitude a de beaux jours devant elle.



Retrouvez les extraits du (presque réel) carnet de bord de Lucille Roué sur [www.capcom.org](http://www.capcom.org).

# Allier créativité et écoresponsabilité, c'est possible

**Non, la sobriété n'empêche pas la créativité. Au contraire, elle ouvre de nouvelles pistes pour concevoir une communication conciliant performance visuelle, impact écologique et impératifs économiques. Mise en œuvre de l'écoconception dans sa collectivité, logos écoconçus pour Citeo, les JO Paris 2024 ou la ville de Saint-Denis : deux communicantes publiques et un designer graphique démontrent avec des exemples inspirants et des retours d'expériences concrets que de la contrainte naît la créativité.**

PAR ANNE REVOL - PUBLIÉ LE 19 MARS 2026

**S**ondés au début de l'atelier du Forum Cap'Com sur le graphisme écoresponsable, 60 % des communicants présents envisagent de mettre en œuvre l'écoconception dans la création graphique et la production de leur communication. Mais par où commencer ?

## Mettre en pratique l'écoconception dans son service com

Marie Mortier, directrice communication et marketing, et Élisabeth Gaborit, assistante de communication du Crous de Toulouse-Occitanie, sont venues expliquer concrètement comment elles ont mis en pratique l'écoconception dans leur direction de la communication de quatre personnes. Et prouver que « même avec peu de moyens, peu de budget, mais une équipe très convaincue, on peut y arriver ».

### Une démarche étape par étape

Le service communication du Crous Toulouse-Occitanie se lance dans une démarche d'écoconception en 2023, après avoir remporté, haut la main et à seulement deux communicants, le cyber clean up day organisé par la Direction des services d'information (DSI). Ce résultat leur fait prendre conscience de la nécessité de changer leurs pratiques.

Dans la foulée du cyber clean up day, les communicantes commencent par leurs fichiers graphiques numériques. Exit les V1, V2, V3, voire V18 des documents. « Nous

supprimons le pdf en très haute définition, après son envoi à l'imprimeur. On pourra le régénérer si besoin », explique Marie Mortier, la dircom.

Puis l'équipe s'est laissée environ six mois pour se documenter sur l'écoconception : guide Ademe, Citeo, événements – dont le Forum Cap'Com –, échanges avec des graphistes et des imprimeurs sur les actions concrètes possibles...

Une fois prête, elle se lance sur leur plus gros dossier institutionnel de l'année : le rapport d'activité. « Il faisait 120 pages, le format, le papier, rien n'allait. Nous ne pouvions qu'avoir un effet positif sur ce document-là. Et si on arrive à écoconcevoir un gros document politique qu'on a l'obligation d'envoyer dans les différents ministères, on y arrivera aussi pour des documents plus faciles, moins à enjeux. »

Forts de ce premier résultat et d'un très bon accueil en interne, les communicants appliquent progressivement la même démarche sur tous leurs supports print, en supprimant au passage ceux qui n'ont pas forcément d'impact.

Ils arrêtent aussi complètement les **flyers** et privilégient les outils de com « objet » comme des cartes postales.

Ils font évoluer leurs **cahiers des charges** : papier labellisé, imprimeurs locaux, veille sur les quantités.

En 2025, le service com profite de la conception du schéma pluriannuel de transition écologique du Crous pour supprimer les **goodies**. « Aujourd'hui, nous



Un format standardisé, une typographie ajourée, moins de visuels : la démarche d'écoconception s'affiche dès la couverture du rapport d'activité du Crous Toulouse-Occitanie (2022 à gauche, 2023 à droite).

n'avons plus que des tee-shirts pour reconnaître nos collègues sur des stands, des sacs de tri offerts aux étudiants pour qu'ils comprennent les consignes de tri dans leur résidence, et nous offrons un crayon et un carnet aux nouveaux agents. Et nous sommes en train de récupérer les pantalons de nos cuisiniers, les bâches de nos kakémonos, pour que ces goodies soient désormais écoconçus à partir de cette matière première. » Le service com continue aussi de participer à deux cyber clean up days par an.

### Une posture pragmatique et non jusqu'au-boutiste

L'équipe du Crous a pris le parti de ne pas être des « totalitaristes de l'écoconception ». « Pour avoir une démarche d'écoconception jusqu'au-boutiste, il faudrait supprimer, pourquoi pas, toutes les vidéos. Ce qui n'a pas de sens quand on s'adresse à des étudiants. Quand un outil de communication a un impact, il se justifie. » Leur posture : faire des choix en fonction des objectifs et de la cible, et commencer par

## Petites et grandes astuces

La chargée de com du Crous Toulouse-Occitanie, Élisabeth Gaborit, a adapté au mieux les conseils qu'on lui a donnés pour écoconcevoir son rapport d'activité. Elle partage à son tour ses petites et grandes astuces qu'elle applique pour tous les supports, en particulier ceux imprimés en beaucoup d'exemplaires.

- **Opter** pour un format standard (A4, A5, A3) afin de limiter les chutes de papier.
- **Alléger** le grammage du papier (autour de 90 g).
- **Privilégier** un imprimeur certifié : encres écologiques, papier PEFC ou recyclé et même livraison sans emballages.
- **Optimiser** les marges pour mettre plus de contenu sur les pages et en réduire le nombre total.
- **Épurer** le contenu quand cela est possible. Un vrai défi sur un rapport d'activité, qui retrace toute l'histoire d'une année de notre structure, relevé petit à petit : 10 % la première année, 10 % encore l'année d'après...
- **Remplacer** les aplats de couleur par

un tramage plus léger.

- **Limiter** le nombre de photos au profit d'illustrations moins consommatrices d'encre. « Notre rapport d'activité contient des portraits de collaborateurs que nous avons remplacés par des illustrations réalisées en interne sur Illustrator, moins gourmandes en encre. » Un choix accepté par la gouvernance.
- **Accepter** les espaces blancs : ils apportent de la respiration et économisent l'encre.
- **Modérer** le taux d'encre (par exemple, un noir à 80 %).
- **Restreindre** la palette colorielle à quatre teintes.
- **Sélectionner** des typographies fines ou ajourées, moins gourmandes en encre. « Nous avons choisi une typographie qui a des trous. Ça permet d'avoir un petit peu moins d'encre dans notre typo et de ramener un peu de dynamique parce qu'elle est assez atypique. »
- **Utiliser** des pointillés plutôt que des traits pleins pour les filets et contours.

Retour sur l'atelier « Allier créativité et graphisme écoresponsable » animé par Damien Pfister, dircom de Villeparisis, au Forum Cap'Com à Angers, avec Sylvain Boyer, designer, Marie Mortier, dircom et marketing, et Élisabeth Gaborit, assistante com du Crous de Toulouse-Occitanie.

## En interne, l'art de la répétition

En interne, les agents saluent la démarche mais quand ils travaillent avec eux, les communicants doivent réexpliquer, et rejustifier pourquoi il n'y a pas trop de photos, moins de couleurs et du pointillé plutôt que des gros traits. « C'est vraiment l'art de la répétition. » Actions internes, présentation de la démarche, explication régulière, tout cela nécessite beaucoup de pédagogie en interne avec l'appui des documents politiques signés et votés en conseil d'administration, comme le plan de transition écologique.

s'attaquer aux outils qui ont le plus d'impact environnemental.

Prochaine étape pour l'équipe du Crous toulousain : mesurer la consommation d'information des étudiants, l'audience et l'impact de leurs campagnes sur eux pour réajuster leur communication plus finement, et s'engager dans le numérique responsable. Continuer de former ses collègues en interne. Et transmettre à son tour tout ce qu'elle a appris auprès des communicants à ceux des autres Crous et des collectivités qui le souhaitent. À ceux qui voudraient se lancer, elle donne d'ailleurs deux bonnes raisons, au-delà de la nécessité pour la com d'être responsable, de s'y mettre : le bon accueil réservé à la démarche par les partenaires, les étudiants et leurs collègues en interne qui encourage à aller de l'avant et à tenter l'aventure, et l'aspect économique, un argument de taille qui concerne tout le monde et pas que les services de l'État. « Avec l'écoconception, nous avons vraiment fait de sacrées économies sur des documents print, avec un grammage plus petit, moins d'encres, moins de pages. Et nous avons diminué par trois ou quatre nos envois obligatoires au ministère et aux différents partenaires. »

### Concevoir une identité impactante et responsable avec l'éco-branding

Pour le designer graphique Sylvain Boyer, l'écoconception « est plutôt une opportunité pour potentiellement réinventer la manière dont on conçoit notre métier et apporter des solutions nouvelles ». À ses débuts en agence, il constate que ceux qui créent des identités visuelles ignorent les impacts

du choix d'une couleur ou d'une typo sur les ressources (l'énergie, l'encre, le papier...) et qu'aucune méthode n'existe pour les aider à les prendre en compte. Il crée alors la méthode « éco-branding », et l'applique sur les logos de grandes marques éloignées de ces considérations écologiques - Coca-Cola, Starbucks ou H&M. Des exemples volontairement choisis pour attirer l'attention sur la démarche et l'impact vertueux que l'écoconception d'une marque pourrait avoir sur ses pratiques peu vertueuses. Mais la démonstration ne convainc pas ses pairs. « La contrainte de l'écoconception est un peu trop rigide pour les créatifs, mais à notre mesure, nous essayons finalement d'inspirer vers ce chemin-là. Est-ce qu'il n'y a pas une nouvelle ère de la communication, où, au titre du design, on va pouvoir intégrer ces contraintes environnementales dans notre communication ? Rendre la transformation environnementale désirable ? Et faire en sorte, par l'intermédiaire de la communication, d'avoir un impact à la fois direct sur la consommation d'encre, d'énergie, etc. mais aussi indirect sur les choix de consommation qu'on peut faire par la communication. »

CITEO

### Citeo, première identité écoconçue

C'est en 2015 -2016 qu'il conçoit la première identité visuelle avec cette méthode lors de la création de la marque Citeo issue de la fusion d'Écofolio et Éco-Emballages. Aux côtés de pistes créatives relativement basiques, le designer leur en propose une quatrième axée éco-branding. « L'idée, c'était de leur dire que cette méthode-là, qui n'en est qu'à ses débuts, on allait la co-construire avec Citeo, justement créé pour accentuer cette volonté d'écoconception. Les ingénieurs de Citeo nous ont appris comment mesurer le taux d'encre, l'usage des vernis sélectifs, l'impact de la typographie, des couleurs dans la chaîne du recyclage. Et on a réfléchi à ce que veut dire écoconcevoir un logo, une typographie, une couleur, une image. Mais surtout, à comment faire en sorte que cette identité visuelle-là soit intéressante, qu'elle ne soit pas rigide, et inspirante. De cette sobriété-là, on en a fait une force. » Par exemple, imprimer sur du blanc pour un annonceur c'est perdre de l'espace média payant. Les designers ont dû convaincre de la puissance du blanc, de la sobriété et du fait de se concentrer sur le message. « Ce n'est pas pour rien que les plus grandes marques utilisent aussi peu d'artifices, que ce soit Apple, H&M, etc. Les communications

sont très sobres. Quand ce qui peut paraître peut-être un peu trop sobre au départ est construit dans une entité globale, cela crée un territoire assez riche. C'est la sobriété qui est élevée en principe esthétique, et c'est un peu nouveau à l'époque. »

Tout l'enjeu de l'éco-branding, c'est de concilier les enjeux du branding, la visibilité et la reconnaissance, avec les enjeux d'écoconception qu'est la réduction des ressources. Pour le logo de Citeo, l'agence a travaillé cet équilibre sur les différents ingrédients qui composent la marque : le logo, les couleurs. Citeo a ainsi été la première marque à écoconcevoir son identité visuelle.

Rapidement se pose la question de la marque sur le numérique. « On s'est aperçus qu'on travaillait toujours de manière identique la conception des identités visuelles sur un support papier ou sur un support écran. La règle, c'est de s'adapter à son environnement car l'impact des ressources est différent entre une communication numérique et une communication papier. » Citeo ne passera pas le cap mais Sylvain Boyer leur propose ce qui sera ensuite appelé le « dark mode ». Un site sur fond noir qui s'appuie sur la technologie Oled alors de plus en plus utilisée pour les écrans digitaux et le principe suivant : lorsque l'écran affiche du noir, il éclaire moins donc il consomme moins.



### Un emblème engagé pour Paris 2024

Quelques années plus tard, c'est avec l'agence Royalties que Sylvain Boyer met à nouveau en œuvre l'éco-branding pour la conception de l'emblème des Jeux olympiques 2024. « Devenir les jeux les plus responsables, ça commence par la marque, par qui vous êtes, et comment vous êtes. Mais on savait que l'éco-branding ne suffirait pas. Il fallait un message beaucoup plus fort qui transcende. Quel message allait porter Paris qui allait accueillir les Jeux olympiques 100 ans plus tard ? Nous avons travaillé autour de l'évolution de la participation féminine qui a commencé à Paris en 1924 et est passée en 100 ans de 2 % à 45 %. Nous avons présenté notre piste au comité olympique en leur disant : "Peut-être que vous serez les premiers Jeux olympiques à avoir la parité, voire la plus grande participation féminine

dans l'histoire des Jeux olympiques. Il est important de le représenter, de l'incarner à travers le premier visage féminin des Jeux olympiques". » À sa sortie, 550 articles ont parlé de ce logo en 24 heures. Finalement, cette identité-là, conçue pour minimiser le taux d'encre, a fait couler beaucoup d'encre sur le papier.

Plusieurs éléments de l'emblème ont été écoconçus :

- les couleurs de l'emblème et de toute l'identité visuelle ont été un peu descendues, pour tendre vers des teintes pastel, douces ;
- la typographie est condensée, ce qui optimise le nombre de mots par paragraphe, celui des paragraphes par page, et donc la quantité de papier ;
- sur les supports numériques, la technologie variable concentre toutes les graisses (regular, bold, italique, etc.) en un seul fichier typographique, ce qui permet de réduire considérablement l'impact des pages chargées.



### Saint-Denis ouvre la voie des identités territoriales écoconçues

La première identité visuelle territoriale à être éco-brandée est celle de la ville de Saint-Denis en 2022 qui fusionne alors avec Pierrefitte-sur-Seine.

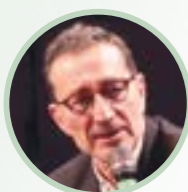
« Près de 150 nationalités se conjuguent dans cette ville très cosmopolite. Nous avons répondu à l'appel d'offres avec l'idée de créer une ville à visage humain. Dans les collectivités territoriales, souvent, les villes sont représentées par des blasons, des monogrammes, etc. Nous voulions faire une identité qui représente les habitants de la ville eux-mêmes par cette diversité-là. » Dans ce concept d'identité visuelle, les créatifs ont intégré des notions d'écoconception de la méthode éco-branding : typographies variables, illustrations simples et épurées, utilisation d'à-plats plutôt que de dégradés, flous et autres effets, compression WebP des images plutôt que JPEG et PNG, tons directs pour réduire le taux d'encre...

« Après toutes ces années à développer l'éco-branding, je me suis rendu compte que le côté totalitaire était souvent un frein et en faisait une contrainte », constate Sylvain Boyer. « Mais si on arrive, par l'inspiration, à donner le choix ou l'opportunité à des personnes de s'engager ou pas dans cette voie, c'est beaucoup plus simple. Et au final c'est plus facile de faire respecter une charte graphique quand on explique que, si on n'utilise pas cette couleur-là, cela a un impact environnemental. » ■



Retrouvez une sélection de ressources sur le graphisme écoresponsable dans l'article en ligne.

# L'hospitalité est sans doute l'avenir de l'attractivité



**Depuis quelques années, presque tous les territoires lancés dans l'attractivité proposent des services d'accueil. Mais s'ils sont « professionnellement accueillants », sont-ils pour autant « humainement hospitaliers » ? Rapide focus sur ces deux notions qui, si elles sont complémentaires, présentent toutefois de sacrées différences.**

PAR MARC THÉBAULT, CONSULTANT EN ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES, ANCIEN RESPONSABLE DE LA MISSION ATTRACTIVITÉ DE CAEN-LA-MER - PUBLIÉ LE 11 DÉCEMBRE 2025

Loin de moi l'idée de tirer des conclusions trop hâtives et trop généralistes à partir de ma seule expérience personnelle. Pour autant, ayant quitté Paris pour déménager à Saint-Étienne puis à Caen, j'ai pu comparer comment deux territoires, et leurs habitants, se comportent avec de nouveaux venus. Sans surprise pour celles et ceux qui m'ont déjà lu ou entendu, je peux classer, en toute subjectivité, Caen en « accueil » et Saint-Étienne en « hospitalité ». On est propre sur soi, poli et bien élevé d'un côté. De l'autre, on est sans chichis, empathique et soucieux des conditions de votre arrivée. La première invitation caennaise se fait au restaurant, celle des Stéphanois sera à domicile.

Par ailleurs, plongé professionnellement dans les démarches d'attractivité, j'ai bien senti le glissement des réflexions des territoires de la promotion vers l'accueil, du souci de se vendre à celui de prendre en compte les attentes et les besoins des nouveaux arrivants. Amiens Métropole est certainement le territoire à avoir le premier créé un service d'accueil et d'accompagnement il y a plusieurs décennies. Il a été suivi depuis par beaucoup d'autres. Et puis, comme dans la Manche notamment, certains services qualifiés « d'accueil » – et pour certains de « conciergeries » (voir Arsène de l'agglomération Seine-Eure par exemple) – sont en train de devenir des services « d'hospitalité ». Je pourrais également, côté tourisme, évoquer les poHtes (points d'hospitalité) de Brive-la-Gaillarde ou la démarche « Marseille hospitalitéS » dont la présentation résume assez bien l'enjeu : « Comment agir pour que chaque personne,

étudiante, festivalière, travailleuse, touriste, migrante, saisonnière, réfugiée, apprentie, aidante... se sente désirée, attendue et bienvenue à Marseille ? »

## L'hospitalité, un terme qui intègre désormais le lexique de l'attractivité

En novembre 2025, Mathieu Dejoux, délégué général du CNER, déclarait sur le site « Paris je te quitte » : « [...] La qualité de vie est devenue un facteur clé dans les projets de mobilité, et les agences d'attractivité l'ont pleinement intégré dans leurs stratégies. Cela suppose de repenser l'attractivité de façon beaucoup plus globale, en intégrant la dimension résidentielle, sociale et culturelle. On parle ici d'hospitalité.

[...] Cette prise en compte de la qualité de vie est aujourd'hui essentielle dans les stratégies d'attraction de talents. Qu'il s'agisse de cadres en quête de sens, de jeunes diplômés à la recherche d'un meilleur équilibre de vie ou de travailleurs indépendants en quête d'un environnement stimulant, les critères résidentiels sont devenus aussi importants que les critères économiques.

[...] En résumé, les agences ne se contentent plus de « vendre » un territoire : elles créent les conditions concrètes de l'installation, avec une logique d'accompagnement humain et de mise en réseau. Elles assurent la cohérence entre les politiques publiques, les besoins des entreprises et les attentes des nouveaux arrivants. »

Olivier Bouba-Olga, chercheur en sciences sociales, directeur du service « études, pros-

pective et évaluations » au conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, affirme de son côté, dans une interview accordée à l'Agence nationale de la cohésion des territoires en octobre 2025 :

« Dans un contexte de ressources planétaires limitées, il faut arrêter les logiques de concurrence territoriale et passer de l'obsession de l'attractivité à un questionnement fécond : comment assurer le bien-être de tous les habitants dans le respect des limites planétaires, autrement dit comment répondre simultanément et systématiquement aux enjeux environnementaux et sociaux. C'est un changement de paradigme pour les politiques d'accueil. Accueillir, oui, mais en répondant aux besoins fondamentaux de tous (se loger, manger, accéder à la santé, à l'emploi, qualité environnementale...). L'hospitalité, voilà le défi. Il faut intégrer l'habitabilité dans les politiques d'accueil des territoires. »

Terminons par un extrait d'une interview de Valérie Bauhain, journaliste et créatrice du podcast « Ciao Paris », dans le *Journal des départements* (septembre 2025), qui incite à « oser changer de ville et de vie ».

« Par les nombreux témoignages recueillis dans mon podcast, je sais que l'accueil sur le territoire est une condition de la réussite de l'implantation. Pour ces nouveaux arrivants pétris de doutes, le lien avec les chargés d'accueil est précieux. Je constate déjà qu'il se prolonge vers un accompagnement sur le long terme. Pour ancrer localement, et faire rester, l'avenir de l'accueil c'est l'hospitalité.

[...] Désormais, l'accompagnement humain est primordial. D'où l'émergence de cette notion d'hospitalité. [...] L'hospitalité des chargés d'accueil constitue l'un des pivots essentiels dans la réussite d'une stratégie d'attractivité résidentielle. En tant qu'interface privilégiée avec les nouveaux arrivants, ce nouveau métier contribue significativement à transformer l'intérêt initial en installation durable. »

## Accueil, hospitalité, mais de quoi parle-t-on au juste ?

Dans les citations présentées, on peut lire deux aspects de l'hospitalité. D'abord l'aspect holistique, qui pourrait être synonyme de « l'habitabilité d'un territoire ». Il s'agit de considérer l'ensemble des facteurs qui font que l'on peut trouver bien-être et épanouissement sur un territoire. Ensuite, il y a un aspect qui veut transcender l'accueil, pour le sortir des pratiques devenues communes afin de l'amener sur un plan plus humain, pour répondre aux besoins fondamentaux des nouveaux arrivants. Ces besoins étant bien plus larges que le simple fait de connaître le programme du théâtre municipal ou la liste des clubs sportifs.

Mais pour continuer à alimenter nos réflexions, revenons à des définitions.

→ Le Larousse définit ainsi l'accueil : « Action et manière d'accueillir, de recevoir quelqu'un, quelque chose. » Le site « La langue française », de son côté, publie cette définition : « Rite ou service dédié à une personne à son arrivée, visant principalement à lui souhaiter la bienvenue et faciliter son intégration ou démarches. »

→ Pour l'hospitalité, voici différentes définitions : pour le *Dictionnaire de l'Académie française*, c'est « le fait de recevoir chez soi, à sa table et, par extension, grâce, art qu'on met à recevoir des hôtes ». Pour le Larousse : « 1. Action de recevoir et d'héberger chez soi gracieusement quelqu'un, par charité, libéralité, amitié : Offrir l'hospitalité à quelqu'un. 2. Générosité, bienveillance, cordialité dans la manière d'accueillir et de traiter ses hôtes : Un peuple connu pour son hospitalité. »

Mais j'ai un faible pour une des définitions du Centre national de ressources textuelles et lexicales : « Générosité de cœur, sociabilité qui dispose à ouvrir sa porte, à accueillir quelqu'un chez soi, étranger ou non. »

## Regardons les conséquences professionnelles

Ainsi, émergent de ces définitions quelques différences notoires entre les deux mots. De quoi avoir envie de les mettre en tableau comparatif, histoire de tenter d'éclairer comment, pour les professionnels de l'attractivité, des aspects opérationnels pourraient en être inspirés.

Notez bien : ce tableau (voir page 114) n'a pas l'ambition de forger une théorie universelle. Il est le fruit de ma seule interprétation. Il est donc discutable. Mais je gage qu'il délivre néanmoins quelques pistes de réflexion pour savoir où se situer.

Maintenant, est-il vraiment opérationnel ? Ce qui m'importe ici, n'est pas de hiérarchiser accueil et hospitalité, mais plutôt de noter leur complémentarité. Surtout, d'insister sur le fait que tendre vers l'hospitalité est peut-être le seul moyen de se différencier totalement des autres territoires.

Comme indiqué dans la rubrique « Remarques » du tableau, le fait de mettre en place un service d'accueil est donné à tout le monde. C'est un « truc » professionnel, largement partagé et qui, de territoires en territoires, repose à peu près sur les mêmes contenus. L'exception serait presque aujourd'hui de se lancer dans une stratégie d'attractivité sans un service d'accueil. Rien de différenciant donc, sauf peut-être l'état d'esprit qui sous-tend l'ensemble. Et c'est là, de mon point de vue, que se niche l'hos-

	ACCUEIL	HOSPITALITÉ
TEMPS	Court et moyen terme	Moyen et long terme
DURÉE	Démarche limitée dans le temps	Démarche permanente
OBJECTIFS	Recevoir Informer Accompagner Faire découvrir	Intégrer Inviter Guider Prendre soin
ENJEUX	Répondre aux besoins immédiats	Répondre aux besoins présents et à venir
PÉRIMÈTRE	Démarche centrée autour de l'arrivée	Démarche holistique
FORME	Procédure formelle Champ professionnel	Posture humaine et culturelle Un état d'esprit collectif
ACTEURS	Professionnels dédiés	Toute la population
RESSOURCES	Marketing des services Marketing expérientiel Conscience professionnelle	Valeurs collectives Traditions et racines Empathie
CHAMP	Champ professionnel	Champ de l'éthique
RETOURS POSSIBLES	Reconnaissance	Réciprocité : ce qui a été reçu sera rendu au territoire
REMARQUES	Tous les territoires peuvent le faire : donc difficulté à se différencier	Les territoires ne sont pas égaux sur ces sujets : donc atout pour ceux qui pratiquent l'hospitalité

pitalité, dans cette volonté d'aller au-delà du simple accueil, au-delà de la distribution de brochures, d'entrées gratuites ou de listing d'agences immobilières. Il est question désormais aussi d'accompagnement humain et social, et ce de manière durable.

Comme le note Valérie Bauhain : « *Au-delà des visites patrimoniales, leur accompagnement (celui des chargés d'accueil – ndlr) accueille les questions, les angoisses, même les plus irrationnelles. [...] Et après leur arrivée effective, s'ouvre une première année parfois chaotique. Presque toutes les personnes que j'ai interrogées dans mon podcast confirment qu'il faut environ trois ans pour se sentir "installé"...* »

Pour conclure, je notais, toujours dans la rubrique « Remarques » du tableau ci-dessus, que tous les territoires n'étaient pas égaux face à cette « hospitalité ». En effet, certains passent pour être plutôt « fermés » et peu enclins à délivrer rapidement leur confiance à de nouveaux venus. Vous connaissez cette phrase : « *Ici, on n'est pas comme ailleurs ! On n'accorde pas tout de suite notre confiance. Mais quand elle est donnée, c'est pour toujours.* » Détail : il n'est pas précisé que le temps d'accorder cette fameuse confiance se compte en années ! De quoi décourager celles et ceux qui aiment les contacts spontanés, même s'ils sont un rien superficiels. Et d'autres territoires ont, a contrario, une image « naturelle » d'ouverture, d'empathie, de chaleur humaine,

de culture et de valeurs collectives tournées vers le souci de l'autre et l'envie de bien faire pour qu'il se sente vite chez lui et à sa place.

Ainsi, ces territoires à image « positive » ont donc tout intérêt à jouer cette carte fondée sur leur identité profonde. Mais pour les autres, le combat n'est pas perdu. Il s'agit pour eux de faire en sorte que leur service d'accueil, et les chargés d'accueil qui y agissent, élargissent leur champ d'action et acceptent de prendre en compte des aspects humains, sociaux, relationnels, et pas uniquement des questions pratico-pratiques. Le tout, sur un temps long. Il s'agit de colorer les services d'accueil par un état d'esprit vraiment tourné vers l'initiation au territoire (dont les rituels sociaux) et le désir d'être présent pour faciliter, le temps qu'il faudra, l'intégration humaine, puis l'attachement. L'hospitalité, c'est plus qu'un service professionnel, c'est un geste, une valeur et, pour reprendre des définitions citées plus haut, une « *générosité de cœur* », « *une grâce, un art qu'on met à recevoir des hôtes* ».

Et, pour là encore me fonder sur les témoignages recueillis par Valérie Bauhain, l'hospitalité est un investissement avec possible effet de réciprocité. En effet, chez les nouveaux venus, nombreux sont celles et ceux qui se disent disposés à rendre au territoire ce qui leur a été donné. Même si l'hospitalité ne doit pas être motivée uniquement par l'attente d'un retour, sachez que cette cerise sur le gâteau peut se faire jour. ■

# Assistants numériques : quels outils d'IA pour le communicant public ?

Comment utiliser l'IA pour enrichir son travail de communicant au quotidien ? Comment s'y retrouver parmi tous les outils disponibles et adopter ceux qui peuvent nous assister efficacement dans nos tâches ? Zoom sur cinq cas d'usages concrets d'outils d'IA dans nos métiers et sur quelques repères pour bien les choisir et s'en servir.

PAR ANNE REVOL – PUBLIÉ LE 5 MARS 2026

**E**n s'appuyant sur les retours d'expériences des communicants lors de formations sur l'IA générative, Noémie Buffault relève les cinq principaux cas d'usage métier testés et approuvés dans les services com.

## 1. Dompter les documents complexes

Nous connaissons tous ces rapports interminables, plans stratégiques, etc. Avec ce premier cas d'usage, nous voyons comment NotebookLM, outil gratuit de Google, peut être utilisé pour décortiquer par exemple le plan climat de Nantes Métropole. Ce qui est impressionnant avec cet outil, c'est sa fiabilité. Il ne va pas inventer des informations. Imaginez un peu, nous lui donnons un rapport de 200 pages et hop, il en tire une foire aux questions très précise. Encore mieux, il peut générer un résumé audio, créer des cartes mentales pour visualiser les idées clés et même nous aider à préparer un point presse en anticipant les questions probables des journalistes. Le tout dans des fichiers exportables que l'on peut éventuellement mettre sur un site internet.

## 2. Créer des personas avec un GPT sur mesure

C'est une expérience qui a été menée par François Guillôme, responsable de la communication de la ville de Nantes et de Nantes Métropole. Un GPT, pour faire simple, c'est une version personnalisée créée avec ChatGPT (version payante). Le communicant nantais s'est créé à la main son propre GPT, pour qu'il soit les personas, les cibles de communication de tout son dispositif d'information – site web, newsletter, média print et réseaux sociaux – et pouvoir ainsi, en quelque sorte, discuter avec ses publics cibles. Le GPT demande un paramétrage et est nourri avec de vraies études qualitatives pour créer des profils types, comme « Sylvie, une automobiliste ». Nous pouvons ensuite lui soumettre des brouillons de communication et voir comment Sylvie pourrait réagir. L'idée ici est de donner vie aux personnages. Mais, attention, il y a une limite très importante à connaître. L'IA va toujours broder une réponse. Elle est programmée pour ça et est incapable de dire « je ne sais pas ». Il est donc crucial de garder cela en tête, sans quoi nous prétions au public des réactions qui risquent fort de ne pas être les siennes !



Retour sur l'atelier du Forum Cap'Com 2025 « Choisir ses assistants numériques » animé par Jean-Charles Lallouet, dircom adjoint de Saint-Nazaire ville et agglomération, avec Daniel Bô, CEO de l'institut d'études QualiQuanti, et Noémie Buffault, cofondatrice de Leksi. Article rédigé à partir du compte-rendu de Mathis Percheron, étudiant en master 2 communication publique et démocratie participative à l'université de Lille.



Synthèse visuelle des cinq cas d'usage présentés lors de l'atelier « Choisir ses assistants numériques : l'IA de service public » créée par Mathis Percheron avec NotebookLM.

### 3. Vaincre la page blanche

Troisième cas d'usage lui aussi fondé sur la création d'un GPT personnalisé : générer rapidement des premières versions de scripts vidéo, notamment pour les réseaux sociaux. L'objectif n'est pas du tout de remplacer la créativité humaine mais plutôt de la stimuler... en quelque sorte le remède parfait contre le syndrome de la page blanche en proposant une première version d'un script ! Mais cela soulève une question stratégique très intéressante, qui a été pointée lors de notre conférence : pourquoi est-ce que l'on automatiserait la partie de notre travail que l'on préfère ? Le choix de l'outil, finalement, c'est aussi un choix sur la nature de notre métier.

### 4. Benchmark

Quatrième application, le benchmark pour trouver de l'inspiration, rebondir en réunion de brainstorming avant de lancer une campagne, un dispositif de com, un plan d'action... Pour cet usage, pas besoin d'un GPT

personnalisé. « Aujourd'hui un prompt bien rédigé est capable de livrer un benchmark de qualité. Mais c'est une recherche complexe qui déclenche une recherche approfondie extrêmement énergivore », souligne Noémie Buffault. Pour cette requête un peu complexe, on utilise une syntaxe de plus en plus connue : rôle-contexte-tâche. D'abord, nous expliquons à l'IA qui elle doit être, comme : « Tu es un planneur stratégique. » Ensuite, on lui donne le contexte. Et enfin, on décrit très précisément la tâche qu'on attend d'elle.

### 5. Piloter la gestion de projet

Cinquième cas d'usage, plus généraliste, mais très utile : la planification, la coordination des parties prenantes, le budget, bref, la gestion de projet. Et là-dessus, des outils comme Mistral ou ChatGPT peuvent être de véritables alliés. Ces assistants IA peuvent par exemple vous fournir un tableau de pilotage budgétaire pour un projet sur la base de plusieurs devis, établir un rétroplanning à partir d'une liste livrable et de date butoir. Ils peuvent même analyser votre rétroplanning déjà établi, par exemple pour la parution du prochain magazine, pour y repérer les points de friction potentiels. Un vrai gain de temps !

### Des repères pour choisir ses assistants IA

Au-delà de ces cas d'usage, comment le communicant peut-il s'y prendre pour bien choisir parmi les outils IA ? Daniel Bô conseille d'abord d'avoir une palette d'outils et de les essayer en ayant en tête que les IA sont plus ou moins froides ou chaudes. L'IA froide est strictement littérale, factuelle. Claude, par exemple, formule sa réponse en s'en tenant à ce qu'on lui donne. Un outil idéal donc pour des résumés factuels ou pour analyser des retranscriptions... L'IA chaude est créative, elle va avoir tendance à ajouter de l'info, à extrapoler, parfois même à inventer un peu. ChatGPT va ainsi souvent inventer des réponses, ce qui peut être très utile pour un brainstorming ou pour une première version de script.

Pour Noémie Buffault, multiplier les outils est aussi vertueux. Cela évite aussi de mettre tous ses œufs dans le même panier. Certains sont gratuits, d'autres payants. Et « quand c'est gratuit, c'est vous le produit ». Concrètement, les données injectées dans ChatGPT version gratuite sont utilisées pour entraîner les modèles. Les outils – ou les versions de ces outils – payants promettent que ce n'est pas le cas. Mais ils sont imparfaits avec parfois des failles de sécurité. Noémie Buffault distingue les différentes familles d'IA :

- les généralistes comme ChatGPT ou Mistral ;
- les spécialistes comme les outils de génération d'images, Noota pour la transcription, ou DeepL pour la traduction. Pour certaines tâches, ces outils seront moins énergivores car optimisés pour cette seule tâche ;
- les outils d'automatisation comme Zapier ou Make, qui permettent à des outils d'IA de dialoguer entre eux et d'aller jusqu'à effectuer la tâche : réserver un billet d'avion, trier les mails, etc. ;
- et enfin, les RAG (Retrieval Augmented Generation), des outils d'IA fermés qui tournent uniquement sur les données d'une organisation, comme Delibia, ou Pleia. Des outils potentiellement plus vertueux et plus sécurisés pour les collectivités.

### Quelques conseils pour un usage responsable de ces outils d'IA

Derrière le choix des bons outils d'IA pour enrichir et optimiser son travail de communicant, se pose effectivement la question de la philosophie d'usage. Comment intégrer l'IA de manière stratégique et responsable ? Noémie Buffault et Daniel Bô ont partagé plusieurs conseils.

- S'informer pour comprendre les nombreux impacts de l'IA sur l'environnement, l'information, la démocratie, etc.

- Décocher la case « entraîner le modèle avec mes données » dans les outils d'IA, et éviter de mettre des données confidentielles, des secrets.
- Partir d'abord de ses compétences. Ne pas déléguer des tâches que l'on ne maîtrise pas soi-même, que l'on n'est pas capable de cadrer en amont et de contrôler à la sortie.
- Prolonger nos métiers, nos expertises avec l'IA, mais ne pas penser que l'IA va s'y substituer. Ce qui donne de la valeur au GPT persona de la ville de Nantes, c'est bien le fait qu'il ait été nourri avec de vraies études.
- Donc générer des productions de valeur, utiles et utilisables pour éviter le « work slop », cette perte de temps avec des contenus générés par l'IA apparemment corrects, mais en réalité des VI difficiles à transformer rapidement en livrables opérationnels.
- Appliquer la règle « good in, good out ». La qualité du résultat dépendra toujours de la qualité de ce qu'on donne à la machine.
- Ne pas penser l'IA comme un appel à la paresse, mais comme une source de stimulation. Dans son ouvrage *Le Paradoxe du tapis roulant*, Marion Carré, entrepreneuse et experte en intelligence artificielle, fait le parallèle avec l'apparition des premiers tapis roulants laissant penser que, nous laissant transporter, nous n'allions plus marcher : « Comme un tapis roulant, en accélérant notre pensée, l'IA nous conduit tous dans la même direction... Cette perspective d'une standardisation de la pensée n'est toutefois pas une fatalité. [Il s'agit] de lui redonner une place qui ne soit pas celle d'un substitut, mais d'un catalyseur. De faire du tapis roulant un tapis de course. »
- Positionner l'IA comme un sparring partner qui nous challenge, et exige davantage d'originalité. « Aujourd'hui on ne peut plus dire de banalité, car l'IA est bien meilleure que nous pour en dire. Ça nous pousse dans nos retranchements pour dire des choses créatives et originales, et ça, c'est plutôt stimulant », conclut Daniel Bô. ■

# Assaël Adary : pour une définition commune de la communication

**Il y a la publicité et il y a la communication, dont la communication publique pourrait être une forme plus exigeante et responsable... ou alors un grand tout. Nous avons posé la question à Assaël Adary, coprésident de l'Association nationale des communicants et DG d'Occurrence-Groupe Ifop, qui défend une vision transversale de nos métiers, avec des valeurs et des enjeux communs.**

INTERVIEW RÉALISÉE PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 10 JUILLET 2025

**CC :** Vous parlez de zones de rencontres importantes entre tous les aspects de la communication.

**Assaël Adary :** Oui, c'est peut-être mon côté optimiste – mais je vois de nombreuses opportunités d'horizontalité. Même si on doit aussi être dans des verticalités métiers, ou de statut (indépendants, agences), soit justement celle dédiée au monde public. Il faut être bien conscient que ce dernier est lui-même subdivisé : les dimensions territoriales, les agences d'État, les ministères, les collectivités, les entreprises publiques, les syndicats mixtes ou même la Commission européenne, qui est une autre dimension. Tous ont des points communs verticaux, mais aussi des enjeux horizontaux. Nous travaillons beaucoup sur ces enjeux horizontaux, ce partage de compétences. En termes de pratiques, je pense qu'on peut avoir des singularités, en effet, sur la finalité (« ce pourquoi on est là », « nos utilités »), mais, en revanche, sur les nouvelles tendances, l'impact de l'IA, les pratiques en matière d'intranet ou autres : on a plein de choses à se raconter horizontalement. Sur la lutte contre les infos aussi. Pour la vérification des faits comme pour les enjeux d'éthique de notre métier, cette lutte est commune. En tout cas, il ne faut pas avoir en tête que les communicants du monde privé ne se questionnent pas sur l'éthique, ou sur les enjeux environnementaux de leurs pratiques.

**CC :** Est-ce que l'on pourrait faire une forme de cartographie de la communication ? Ça commence où et ça finit où ?

**A.A. :** Parfois, en étant un peu provocateur, je reprends ce que dit Dominique Wolton, je la fais commencer du côté du journalisme ! Ce qui n'est pas une hérésie si on reprend cette idée que l'information est informelle et que la mettre en forme, en pensant à une audience dans le cadre d'une ligne éditoriale, c'est déjà communiquer ! Le journaliste communique parce qu'il a une ligne éditoriale, une audience et donc il a le souci que son contenu soit reçu, compris par elle. Même si cette idée bouscule un peu, c'est déjà de la communication.

Pour moi, la cartographie de la communication est très, très large. Elle inclut évidemment la publicité. D'ailleurs, dans le *Communicator*, il y a enfin un chapitre sur la publicité (c'est la première fois depuis 1992 !). Et puis cela va jusqu'à des enjeux d'influence. Vous voyez, peut-être que la bascule, le point ultime est là. Il y a des débats en ce moment sur les affaires publiques, les lobbies. Est-ce que c'est encore de la communication ? Moi, je ne pense pas. Néanmoins, il y a de plus en plus de directions de la communication qui se saisissent de ce sujet ; dans le monde privé, mais aussi dans le monde public. Par exemple, la dircom de France Travail a aujourd'hui dans son champ de compétences les affaires européennes et les enjeux européens (presque du juridique).

Finalement je dis souvent que, pour les enjeux de marque par exemple (dans le public comme dans le privé), j'aime bien quand on les ramène dans le monde de la com et qu'on ne les laisse pas au marketing. Pour moi, la marque territoriale est un vrai sujet de communicants. Donc, j'ai plutôt une vision extensive de la communication et, après, on pourrait aussi avoir une vision plutôt technique ou par métier en se frottant à d'autres fonctions...

Le numérique par exemple. Où finit l'informatique, les DSI, et où commence notre métier ? Mais il y en a un qui est encore plus célèbre, la fameuse marque employeur. Et ça aussi, pour les territoires, c'est un énorme sujet. On voit apparaître de vraies marques employeur territoriales. Et là : où commencent les ressources humaines et où commence la com ? Comme je suis un peu militant de la fonction com, j'ai plutôt tendance à pousser un peu les feux en disant : « *En tout cas, on doit coopérer, mais plutôt avec le leadership à la fonction com.* » De cette façon, on peut avoir une vision des sujets de com stratégique, puis, après, des considérations techniques ; cela crée un cadre que je pense intéressant de mettre en avant. La com interne, c'est encore malheureusement un débat. Je ne sais pas pour la compublique, mais dans le monde privé on recommence à avoir des dirigeants qui ont envie de mettre la com interne sous la responsabilité des ressources humaines.

**CC :** On sent chez vous ce souci professionnel, cette exigence, cette même réflexion au sein de votre cabinet Occurrence, dans vos publications ou dans votre investissement dans l'Association nationale des communicants, etc. Quelle est cette fibre, ce sens du commun qui vous positionne et vous rend proche, y compris de nous, les communicants publics ?

**A.A. :** Il y a un chapitre dans le *Communicator* sur le sujet, car j'apprécie de revenir aux grands théoriciens de la com. Il y a un modèle théorique qui est apparu en 1959, celui de Riley et Riley, qui est pour moi hyper contemporain... Il y a un émetteur qui encode une information (ça veut dire lui donner une forme), il y a des récepteurs qui décodent cette information. Tout ce petit monde est là, il y a du bruit partout, des intentions fragmentées et plein d'autres choses, mais finalement, à la base, l'ossature de nos métiers est la même. Ensuite, on ne les met pas au service de la même cause, ni du même sujet. C'est comme



si on avait une chair un peu différente, mais, quand même, une colonne vertébrale, un squelette, assez similaires !

Ensuite, ce qui aujourd'hui, je pense, nous sépare, c'est cet enjeu d'intérêt général, de bien commun. En même temps, quand je dis ça, je ne veux pas dire qu'il n'y a absolument aucun sens de l'intérêt général dans le monde privé...

**CC :** Des entreprises impliquées dans la RSE, des entreprises citoyennes ?

**A.A. :** Le mot citoyen est intéressant. Il faut regarder les premières lignes du premier *Communicator* qui est sorti en 1992. C'était justement un mot des cinq premières lignes de l'introduction : l'entreprise a des droits et des devoirs face à la société, face à la cité, etc. C'est ce que disait Marie-Hélène Westphalen, la créatrice du *Communicator*. Déjà, à ce moment-là, c'était un enjeu pour notre métier... il y a trente ans. Ce qui se passe dans l'entreprise, ce que fait l'entreprise, a une dimension sociale, a un impact sociétal.

**CC :** Et les communicants le répercutent, ils l'expliquent, ils le développent ?

**A.A. :** Oui, et même, parfois, les communicants peuvent être une force motrice. Pour moi, les communicants sont et vont de plus en plus être la vigie de leur organisation. Vraiment. Ils vont être en haut du mât et ils vont dire : « *Là, il y a des icebergs, là,*

DG d'Occurrence-Groupe Ifop, coprésident de l'Association nationale des communicants, Assaël Adary est coauteur du *Communicator*. La 10<sup>e</sup> édition est parue en juin 2025 chez Dunod avec un article consacré à notre profession, signé Cap'Com.

il y a un danger, là, il y a la terre, etc. » De plus en plus, ils vont développer cette capacité de décryptage, cette fonction d'analyse des changements de société, des évolutions de l'environnement. Parce qu'il n'y a pas grand monde qui le fait dans l'organisation. Si on regarde les choses en face, ils sont tous dans leur silo ! Celui ou celle qui a une vision transversale, qui a a priori une sensibilité aux sciences humaines, aux sciences sociales, c'est le ou la communicante, dans le monde public comme dans le monde privé.

En fait, je suis convaincu que, s'il y avait eu un ou une communicante sur le *Titanic*, il ou elle aurait vu les icebergs, le potentiel danger environnant, loin des logiques internes. Et là, c'est un deuxième point qui va de pair avec le rôle de vigie : la fonction du courage dans l'organisation.

### CC : Le courage du communicant ?

**A.A. :** Oui, je pense que le communicant, c'est celui qui est autorisé dans l'organisation à aller tirer la manche de son maire, de son élu ou de son patron, de son P-DG en lui disant : « Si, si, moi, j'ai vu, j'ai entendu des choses, j'écoute les réseaux sociaux, j'entends l'opinion, et mes petits capteurs me remontent des infos. Et je vous dis que là, il y a des icebergs. Donc, s'il vous plaît ; agissez ! » Après, on est entendu ou pas.

### CC : Est-ce qu'au contraire, dans le public, le communicant ne serait pas moins écouté, bien plus encadré ?

**A.A. :** Probablement, mais, vous savez, ma grand-mère me disait : « On a une bouche et deux oreilles, on devrait écouter deux fois plus qu'on ne parle. » Je pense que le champ de la com va se rééquilibrer de plus en plus entre sa force d'émission et sa force d'écoute. Est-ce que nous ne sommes que le bras armé de la parole ? Je vais reprendre ce que dit mon collègue, Jérôme Fourquet : nous sommes face à une archipelisation de la société et naviguer dans les archipels, c'est assez dangereux. De plus, notre société se radicalise, donc on a peur de prendre des flèches à droite, à gauche. Pour cette navigation à haut risque, les maires, les élus, les directions générales vont avoir de plus en plus besoin d'un GPS d'opinion (il peut y avoir des GPS politiques, mais c'est autre chose).

Je pense que là, il y a une opportunité majeure pour le communicant qui, justement, doit ramener sa fraise. En fait, le communicant, c'est le polyglotte de l'organisation dans le sens où il parle le langage de ses élus, de son institution, des habitants...

### CC : Et des services aussi.

**A.A. :** Oui. C'est pour ça que je dis vraiment polyglotte et pas juste bilingue. Polyglotte, c'est ça la force ! Le communicant parle de nombreuses langues et son job, c'est de traduire tout ça aux administrés, aux entreprises sur le territoire, aux associations.

Parfois j'utilise le néologisme de « premiumisation » de la fonction com, dans le public comme dans le privé. C'est-à-dire arriver à se convaincre que je ne suis pas que la force exécutante de la parole, je suis aussi celui qui va cartographier les choses, qui va aider à la navigation d'opinion. Face à ceux qui, chacun dans leur coin, s'occupent des navigations économiques, politiques, techniques, etc.

### CC : Comment la dernière édition du *Communicator* met-elle en lumière certains changements ?

**A.A. :** Nous avons trois nouveaux chapitres : la publicité, l'influence (qu'on a sortie des relations publiques) et la com responsable (qui était avant un sous-chapitre). Évidemment, comme pour chaque édition, on est entre 60-70 % de nouveaux contenus, et donc, comme à chaque fois, on se dit : « Est-ce qu'on ne va pas trop changer ? » En fait, en trois ans, l'ouvrage ne bouge pas sur les fondamentaux. Mais les cas pratiques, les usages, changent énormément.

On peut dire également que certaines lignes de force n'ont pas de chapitre. Trois sujets reviennent en pointillé dans tout le *Communicator* :

- l'intelligence artificielle, dont on n'a pas voulu faire un chapitre, mais que l'on a traitée dans tous les chapitres ;
- la dimension RSE et la com responsable, qui se retrouvent dans la pub, dans l'influence ou dans la communication interne ;
- et le troisième, qui est une ligne directrice, la communication publique.

Pour elle, on n'a pas voulu tout redécliner dans un chapitre (Qu'est-ce que la publicité, la com interne, le marketing ou la com de crise en mode public ?). Nous avons un devoir d'horizontalité, donc on l'a répartie dans des cas pratiques dans l'ensemble du *Communicator*... La com publique au sens large (pas seulement territoriale) se retrouve vraiment partout. En fait, c'est une sorte de grande tranche napolitaine et c'est comme ça qu'on lui rend le mieux justice, en permettant de percevoir le fait que ce n'est pas « un truc à part ». La compublique touche tous les aspects de nos métiers. ■



cahier 7

# études

122

Communicants publics, qui êtes-vous ?

126

La mue des communicants publics, entre contraintes, responsabilités et maturité

131

Combien gagnent les communicants publics en 2025 ?

134

Le communicant public se forme aux nouveaux outils

136

Promesse employeur : et si les collectivités osaient plus se raconter ?

139

Collectivités : pour attirer les jeunes, « soyez vous-même, les autres sont déjà pris »

142

Étude « état d'esprit » : la grande lucidité des communicants publics

# Communicants publics, qui êtes-vous ?

**Âge, formation, diplôme, statut, ancienneté, parcours professionnel, la « Radioscopie des communicants publics 2025 » dévoile ses résultats. Ce regard porté sur tous ceux qui exercent leur métier dans la communication publique permet de mesurer l'unité et la permanence d'une profession qui ne cesse d'évoluer. Découvrons une première analyse.**

PAR BERNARD DELJARRIE – PUBLIÉ LE 13 OCTOBRE 2025

La « Radioscopie des communicants publics 2025 » est unique. Elle permet d'établir le profil, la situation professionnelle et les conditions de l'exercice du métier des quelque 25 000 communicants publics et d'en mesurer les évolutions. La 5<sup>e</sup> édition, conduite par Cap'Com, en partenariat avec le CNFPT et l'institut d'études Occurrence, apporte cette année son lot de données inédites. Comprenant plus d'une centaine de questions, l'enquête mérite une série d'analyses. Commençons par observer ici le profil des communicants publics.

Il y a vingt ans, la Radioscopie 2005 observait : « Il n'y a pas un dircom type de collectivité locale mais on observe au contraire

une réelle variété. » Cette diversité des profils et des parcours tend à s'estomper au fur et à mesure que le métier se renforce, que sa spécificité se fait reconnaître. Profil, formation, compétences, parcours professionnel, exercice du métier, perception de l'avenir professionnel, les communicants publics forment aujourd'hui une profession plus homogène et se différencient des autres agents publics.

## Âge moyen : une très légère hausse

Pas de grande surprise sur l'âge des communicants publics. En moyenne, 43 ans. Un léger vieillissement de la profession se constate sur les 10 dernières années. La part des plus de 50 ans augmente légèrement (25 %) et les moins de 30 ans restent peu nombreux (10 %) en raison même de la durée toujours plus longue des études des communicants. Les directeurs ou les responsables de la communication ne sont pas vraiment plus âgés en moyenne que les chargés de com, même s'ils se situent davantage dans la tranche d'âge 40-50 ans.

## 80% des communicants sont des communicantes

La Radioscopie permet de constater que le métier poursuit sa féminisation. En 2002, moins de la moitié des communicants publics étaient des femmes, aujourd'hui elles représentent entre deux tiers et trois quarts de la profession, selon la Radioscopie 2025. « Les professions les plus qualifiées, historiquement à dominance masculine, sont celles où la présence des femmes progresse le plus », constatait l'Insee. Aujourd'hui, journalistes ou communicants sont des métiers majoritairement féminins.

Arrivées à des postes subalternes il y a une quinzaine d'années, les femmes occupent aujourd'hui les postes de responsable ou directeur de la communication. Environ deux tiers à trois quarts d'entre eux sont des femmes, une proportion qui ne diminue pas significativement dans les plus grandes collectivités. On notera que cette féminisation ne s'est pas accompagnée d'un développement du temps partiel. Moins de 10 % des communicants publics occupent un poste à temps non complet. La com est un sacerdoce qui demande un engagement total.

## Un métier qui se solidifie

Il est bien fini le temps où les communicants n'étaient pas vraiment des pros. Placés à la direction de la com faute de mieux, parce que beau parleur, bonne plume ou un peu artiste. La communication s'affirme chaque jour davantage comme un vrai métier, exercé par des professionnels compétents.

Première donnée, les communicants publics sont majoritairement diplômés dans une formation en communication. Au sein de la fonction publique, les communicants sont des superdiplômés. 70 % ont un niveau scolaire bac +4 ou bac +5, alors que dans les collectivités territoriales la catégorie A (bac +3 et plus) ne dépasse pas 15 % des effectifs. Ce haut niveau de formation est majoritairement acquis au sein de parcours en communication. La confirmation d'une tendance révélée dans les précédentes éditions des Radioscopies.

Deuxième donnée : s'il fut un temps où la communication n'était qu'une des missions données à un agent, une mission parfois

## La Radioscopie au Forum d'Angers

Le Grand angle du Forum de la communication publique à Angers le jeudi 20 novembre 2025 a permis de mettre en débats des résultats de la Radioscopie des communicants publics 2025. À l'approche des changements qui suivront les élections locales, la table ronde a mesuré les tendances et a délivré des conseils pour organiser la fonction communication dans une institution publique. En présence de Séverine Adam, directrice de la communication de la ville d'Épernay et Épernay Agglo Champagne, Astrid Chevolet, responsable nationale de spécialité communication publique du CNFPT, et Bernard Deljarrie, président du Conseil coopératif de Cap'Com et chargé de l'analyse des études métier de Cap'Com.

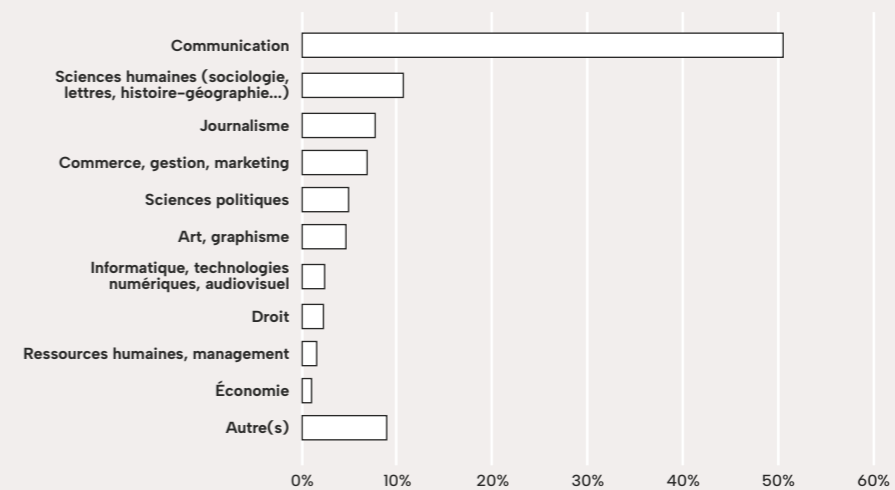
très secondaire ou pas totalement reconnue, ce n'est plus le cas aujourd'hui. 90 % des communicants consacrent pratiquement tout leur temps de travail à la communication. Seules les fonctions de management d'équipe, qu'exercent ceux qui ont des postes d'encadrement, ou de gestion budgétaire viennent illustrer des compétences qui n'appartiennent pas spécifiquement à la communication.

Une troisième donnée illustre la solidité du métier. Dans la fonction publique d'État notamment, il n'était pas rare de voir nommé

## Radioscopie des communicants publics

Enquête conduite en septembre 2025 par Cap'Com, le réseau des communicants publics, en partenariat avec le CNFPT et l'institut d'études Occurrence, auprès d'un échantillon de 946 communicants publics, de toutes les régions. 80 % exerçant en collectivités locales et 20 % dans des organismes publics locaux, nationaux ou hospitaliers. Un tiers se situant dans des postes de directeur ou responsable, et deux tiers dans des postes de chargé de communication. Les réponses aux questions sur les rémunérations sont calculées pour les seuls répondants travaillant à temps plein et représentent le salaire net perçu, primes et avantages inclus.

## DANS QUELLE DISCIPLINE AVEZ-VOUS OBTENU VOTRE DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ ?



Consultez les résultats complets de l'étude métier 2025 : Radioscopie des communicants publics.

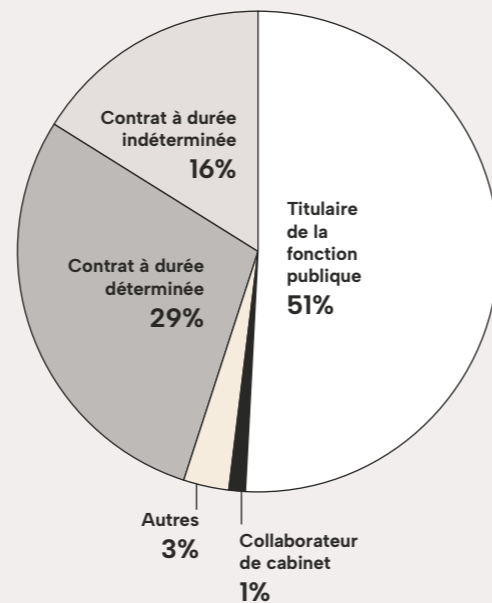
à la communication un agent qui exerçait précédemment dans un poste totalement différent. Une situation devenue rare : 80 % des communicants publics en poste exerçaient précédemment une fonction dans un autre poste de communication. Plus la spécificité de la communication s'affermi, plus les passerelles entre la com et les autres métiers se restreignent.

### Statuts : une certaine permanence

Les communicants publics travaillent sous plusieurs statuts fort différents. Les titulaires de la fonction publique – territoriale, hospitalière ou d'État – restent majoritaires. Cette prédominance ne décroît pas vraiment au cours des dernières années. Le concours interne reste la voie qui permet de passer d'un emploi contractuel permanent à la titularisation dans la fonction publique.

La part des contrats à durée déterminée augmente assez fortement (CDD de trois ans maximum renouvelable dans la limite de six ans au total créés lorsque les besoins des services ou la nature des fonctions le justifient). L'entrée dans le métier prend trop souvent ce chemin précaire.

### LE STATUT DES COMMUNICANTS PUBLICS



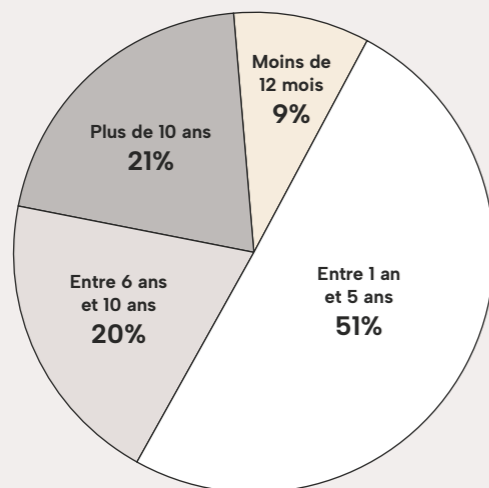
Le passage d'un CDD à un contrat à durée indéterminée (CDI), qui se justifie par la nature des fonctions, explique la part toujours importante des CDI parmi les communicants publics. Les agents contractuels (CDI + CDD) représentent 45 % des communicants publics contre 22 % dans l'effectif total des agents du secteur public. Mais 55 % des communicants contractuels sont en CDI contre 30 % dans le secteur public.

Enfin, notons la décrue du statut de collaborateur de cabinet. Même au sein des dircoms, le positionnement au sein du cabinet devient marginal, une évolution confortée par la législation.

### Un turnover qui illustre la spécificité des postes

60 % des communicants ont une ancienneté dans leur poste inférieure à six ans, la durée d'un mandat municipal. Ce chiffre illustre les spécificités des postes de communication. Un positionnement sous le regard de l'exécutif élu, une charge de travail parfois épuisante. Ce qui semble se confirmer, c'est que l'attachement du communicant à un territoire ou à son élu s'amoinde. Faire carrière, c'est s'ouvrir à la mobilité géographique, c'est faire valoir des compétences plus qu'une proximité ou une affinité avec l'élu.

### QUELLE EST VOTRE ANCIENNETÉ AU POSTE QUE VOUS OCCUPEZ ACTUELLEMENT ?

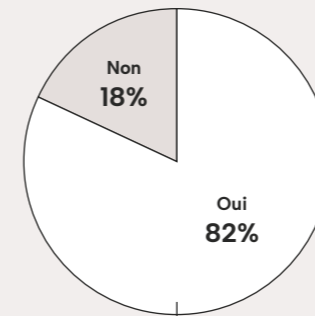


### Une mobilité toujours difficile avec le secteur privé

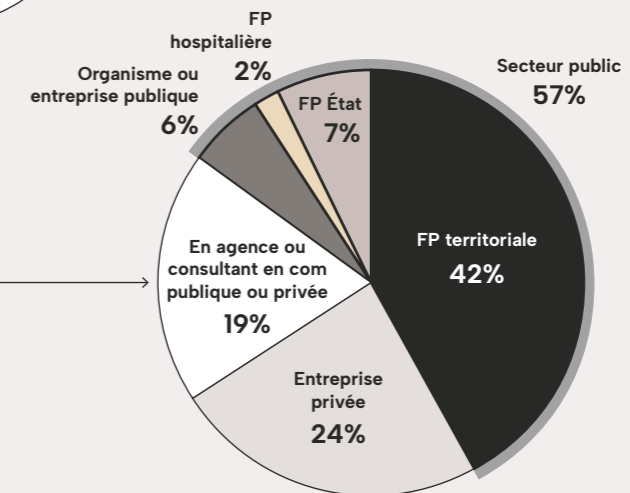
42 % des communicants publics en poste exerçaient précédemment un métier de communication dans le secteur privé. Cette mobilité public/privé illustre la capacité du secteur public à attirer des professionnels. Toutefois, la mobilité avec le privé provient en grande partie de l'univers des agences de com et des consultants indépendants. La fonction communication dans les entreprises privées

reste différente. Depuis une dizaine d'années, la mobilité entre la publique et la com des entreprises privées ne s'accroît pas, voire diminue. Pour un professionnel d'une grande entreprise privée, il faudrait un fort attachement au service public et à l'intérêt général pour venir rejoindre le secteur public, dont le niveau de rémunération reste dissuasif. Des constats que nous abordons dans une autre analyse de cette Radioscopie (voir page 131). ■

### VOTRE PRÉCÉDENTE ACTIVITÉ ÉTAIT-ELLE DANS UN MÉTIER DE LA COMMUNICATION ?



### DANS QUEL SECTEUR AVEZ-VOUS EXERCÉ VOTRE PRÉCÉDENTE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ?



# La mue des communicants publics, entre contraintes, responsabilités et maturité

Présentée lors du Forum à Angers, la Radioscopie des communicants publics 2025 offre un arrêt sur images précieux d'un métier en transformation continue.

PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 8 JANVIER 2026



Étude métier 2025 : Radioscopie des communicants publics. Voir page 122.

Sept ans après la précédente vague, la Radioscopie des communicants publics ne se contente pas d'actualiser des données : elle révèle des déplacements profonds, parfois discrets, parfois spectaculaires, dans les pratiques, les postures et les attentes des communicants publics. À l'heure où la parole publique est plus exposée que jamais, ce décryptage propose de lire au-delà des chiffres, pour comprendre ce que ces évolutions disent du métier et de son avenir.

La Radioscopie des communicants publics n'est pas une enquête de circonstance : elle est devenue, au fil des éditions, un repère structurant pour une profession qui évolue au rythme des transformations de l'action publique, des technologies et des attentes démocratiques. Cap'Com prend le temps long de l'analyse. Présentée lors du Forum Cap'Com 2025, cette cinquième vague, conduite en septembre 2025 auprès de 946 communicants publics en partenariat avec l'institut Occurrence et avec le soutien du CNFPT, couvre l'ensemble des territoires et des niveaux d'organismes publics, avec une majorité de répondants exerçant en collectivités locales. Elle permet, surtout, une comparaison fine avec la précédente vague de 2018, offrant ainsi une lecture dynamique des évolutions du métier.

## 2018-2025 : les grandes évolutions d'un métier qui s'installe

Premier enseignement : le métier de communicant public s'est installé. Il est moins dans l'expérimentation permanente qu'il ne l'était il y a sept ans, mais davantage confronté à la complexité. La féminisation, déjà très forte en 2018, se stabilise à un niveau élevé. Mais surtout, les femmes accèdent davantage aux fonctions de direction, signe d'une reconnaissance accrue des compétences stratégiques dans les organisations publiques. Autre évolution majeure : l'expérience. Les communicants publics de 2025 sont plus anciens dans le métier, plus ancrés dans leurs trajectoires professionnelles. La communication publique n'est plus un sas ou un passage, mais un espace de carrière assumé. Le communicant public de 2025 n'est plus en quête de légitimité : il est en quête de marges de manœuvre.

Le basculement du télétravail constitue sans doute la rupture la plus spectaculaire. De pratique marginale en 2018, il devient quasi généralisé en 2025. Cette évolution, accélérée par la crise sanitaire, transforme durablement l'organisation du travail, les temps collectifs et le rapport au temps professionnel. Dans le même mouvement, le numérique change de nature. Il ne s'agit plus seulement de supports, mais d'écosystèmes, d'automatisation, d'intelligence artificielle. L'arrivée massive des outils d'IA dans les pratiques – 86 % des communicants les utilisent – marque une nouvelle étape, porteuse à la fois de gains d'effica-

cité et de questionnements éthiques. Enfin, malgré des contraintes budgétaires accrues et une pression mentale plus forte, le niveau de satisfaction globale demeure élevé. Le sens du service public reste un moteur puissant, même lorsque les moyens se contractent.

## Ce que la Radioscopie révèle en profondeur : 4 dynamiques structurantes

Au-delà des tendances générales, la Radioscopie 2025 permet une lecture plus fine des recompositions à l'œuvre dans le métier de communicant public. En croisant les résultats, les comparaisons avec 2018 et les tendances figurant dans les résultats complets, quatre dynamiques majeures se dégagent nettement.

### 1. La communication publique s'affirme comme fonction stratégique

« La vision stratégique est la qualité la plus importante pour un responsable ou directeur de la communication d'un organisme public. » Cette affirmation, centrale dans l'étude, marque un tournant clair par rapport aux éditions précédentes. Elle consacre une évolution déjà perceptible en 2018, mais désormais assumée : la communication publique ne se limite plus à la production ou à la diffusion de contenus, elle participe pleinement à la définition des orientations. Cette montée en responsabilité se traduit concrètement dans l'organisation des rôles. « L'élaboration de la stratégie est conduite par le responsable de la communication », tandis que « l'établissement des objectifs

n'est pas la prérogative d'une seule personne dans l'organisme ». Autrement dit, la stratégie se professionnalise, là où les objectifs demeurent souvent le fruit d'arbitrages politiques ou managériaux.

Le communicant public devient stratège dans un cadre qu'il ne maîtrise pas toujours entièrement. Cette tension structurelle est d'autant plus marquée que l'évaluation reste inégalement installée. Pourtant, l'étude (dans son intégralité) souligne un enseignement clé : plus la stratégie est évaluée régulièrement, plus l'évaluation de sa performance est élevée. La culture de l'évaluation apparaît ainsi comme un levier encore sous-exploité de légitimation stratégique.

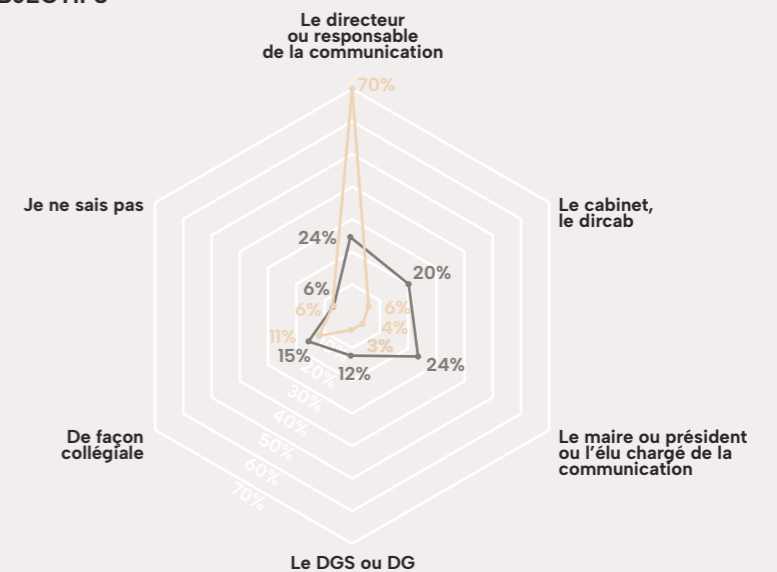
### 2. Un métier de plus en plus hybride, sous contrainte organisationnelle

La Radioscopie 2025 décrit un métier élargi, composite, parfois fragmenté. « Les missions de communication occupent une part très majoritaire du temps de travail », notamment pour les profils de production et de mise en œuvre, tandis que les stratégies consacrent une part croissante de leur activité à la coordination, à la supervision et à la gestion. Cette hybridation s'accompagne de contraintes fortes. « L'intelligence artificielle est devenue un défi aussi important que la réduction des budgets pour 2 communicants sur 5. » À cela s'ajoutent les réorganisations internes, les évolutions de missions et les incertitudes politiques, identifiées comme des facteurs structurants de transformation du métier.

Le télétravail, désormais massivement installé, modifie également les collectifs

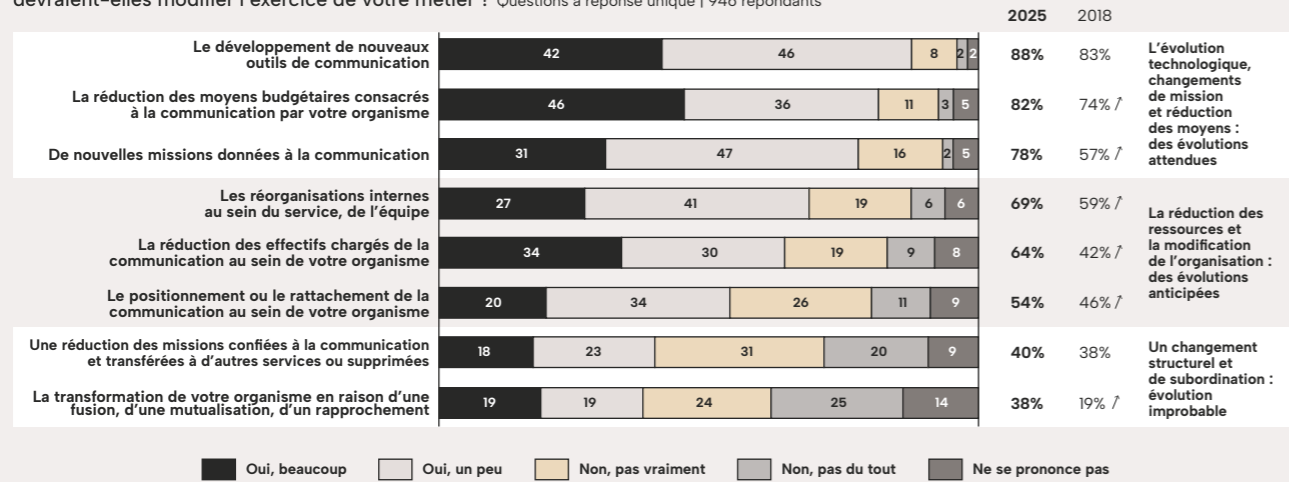
## RESPONSABILITÉS DES OBJECTIFS ET DES STRATÉGIES

D'une manière générale, qui fixe les objectifs de communication de votre collectivité ou de votre organisme ?  
D'une manière générale, qui élabore la stratégie pour atteindre les objectifs de communication de votre collectivité ou organisme ?  
Questions à réponse unique  
946 répondants



## ÉVOLUTIONS QUI IMPACTERONT LE MÉTIER DU COMMUNICANT PUBLIC

En vous projetant dans les 3 prochaines années, ces évolutions qui pourraient affecter la communication devraient-elles modifier l'exercice de votre métier ? Questions à réponse unique | 946 répondants



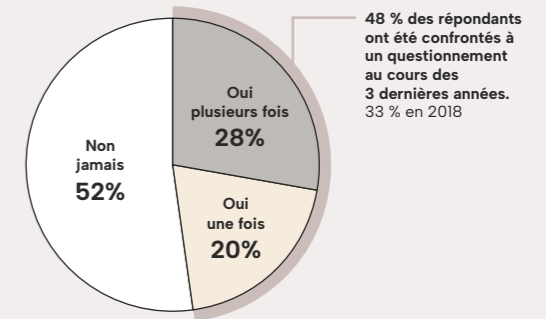
## 4. Une parole publique sous pression éthique et déontologique

L'étude complète explore des sujets qui prennent de l'ampleur et met en lumière une forte pression déontologique sur les communicants publics : elle nous apprend ainsi que près d'un communicant sur deux déclare avoir été confronté, au cours des trois dernières années, à un questionnement professionnel d'ordre éthique, contre un tiers en 2018. Les situations évoquées sont nombreuses : véracité des informations, équité et impartialité des contenus, déformation des faits, détournement d'images, frontière entre action politique et action institutionnelle... Cette liste dit l'exposition croissante du métier, à mesure que la communication devient plus stratégique et plus visible. Plus la communication publique est centrale, plus elle est scrutée.

Dans ce contexte, le rôle de la communication publique est perçu avec plus de prudence qu'en 2018, sans doute par lucidité face aux contraintes politiques, budgétaires et symboliques qui pèsent sur la parole publique. Mais « 70 % des directeurs ou responsables de la communication anticipent un renforcement du rôle de la communication publique (alors que cet enthousiasme est plus modéré pour les chargés de communication avec 58 %). » Enfin, l'engagement personnel des communicants apparaît plus contrasté. « Un engagement clivant, avec autant de communicants très engagés que peu ou pas engagés. » Ce clivage est particulièrement marqué entre fonctions stratégiques et fonctions de production, révélant une fracture silencieuse dans les conditions d'exercice du métier.

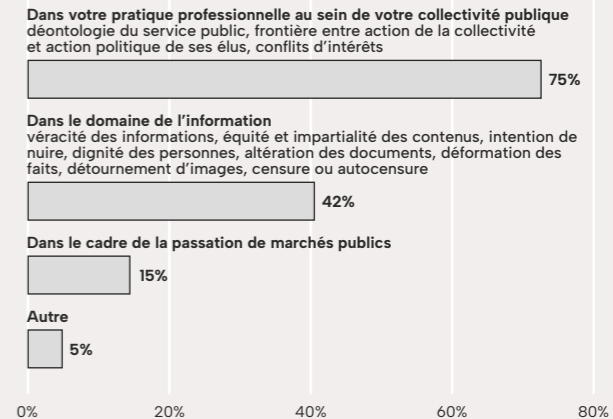
## LE QUESTIONNEMENT DÉONTOLOGIQUE DU COMMUNICANT PUBLIC

Avez-vous été confronté au cours des trois dernières années à un questionnement professionnel d'ordre éthique ou déontologique lié à l'exercice de votre métier ? Question à réponse unique | 946 répondants



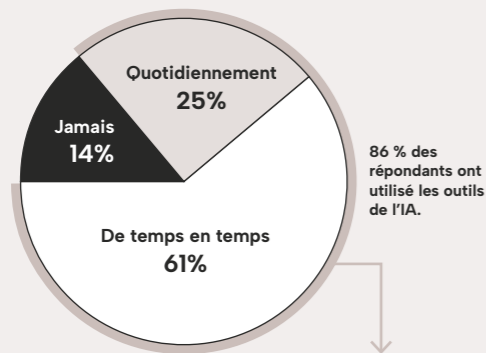
Si oui dans quel(s) domaine(s) ?

Question à réponses multiples | 453 répondants (confrontés à une question déontologique)



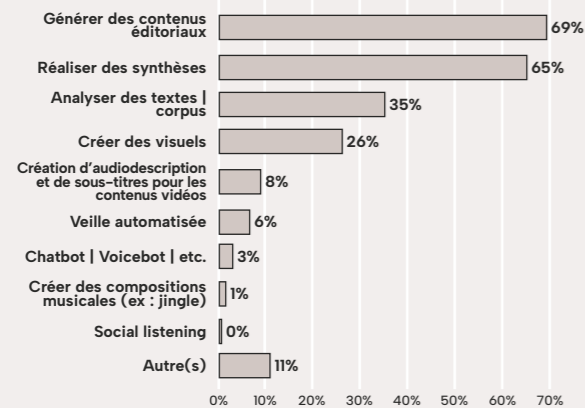
## UTILISATION DE L'IA

Utilisez-vous les outils de l'IA dans votre métier ? Question à réponse unique | 946 répondants



Quels sont vos trois usages principaux de l'IA ?

Question à réponses multiples | 818 répondants (utilisent IA)



professionnels. « L'organisation du travail est une source de satisfaction moyenne, loin derrière l'utilité du métier ou le défi intellectuel. » La flexibilité acquise depuis 2018 s'accompagne d'une recomposition du rapport au travail, parfois ambivalente.

## 3. L'irruption massive de l'IA, entre efficacité et vigilance

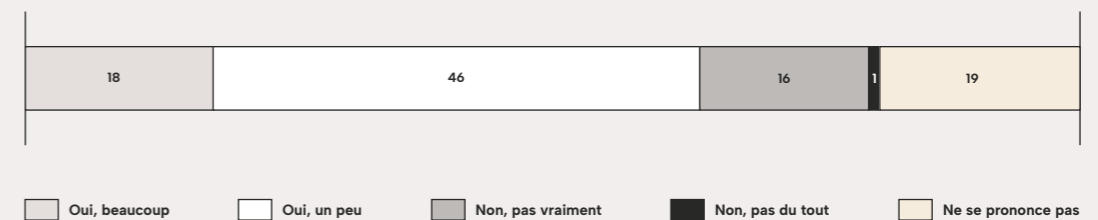
Nouvelle entrée majeure de la vague 2025, l'intelligence artificielle irrigue désormais largement les pratiques professionnelles. « 86 % des communicants publics utilisent des outils d'IA. » ChatGPT apparaît comme l'outil le plus cité, devant d'autres solutions de génération de contenus ou de visuels. Les usages sont clairs : « L'IA est plus souvent utilisée dans la création de contenus ou la réalisation de synthèses. » Les profils de production l'emploient davantage pour les visuels, tandis que les responsables et stratèges privilégient les synthèses et l'aide à la décision. Mais l'étude souligne que l'utilisation de l'IA n'est pas encore systémique. Elle reste marquée par la fonction occupée, le niveau de responsabilité et la culture professionnelle des services.

L'IA n'a pas remplacé le communicant public : elle redéfinit ses arbitrages. Cette diffusion rapide des outils pose néanmoins des questions de fond, notamment éthiques, qui rejoignent une autre alerte forte de la Radioscopie.

## VERS UN RENFORCEMENT DU RÔLE DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

Finalement, selon vous, dans les prochaines années le rôle de la communication publique va-t-il se renforcer... ?

Question à réponse unique | 946 répondants



## Une Radioscopie pour faire dialoguer

La Radioscopie des communicants publics 2025 ne livre pas une vérité figée, encore moins un verdict. Elle dessine à partir de vos réponses, aujourd'hui, un paysage professionnel plus dense, plus structuré, mais aussi plus exposé. Les communicants publics apparaissent à la fois mieux outillés, plus expérimentés, davantage reconnus dans leur rôle stratégique et confrontés à des contraintes accrues, budgétaires, éthiques, politiques. Pris ensemble, ces regards dessinent moins un métier en crise qu'un métier arrivé à maturité.

L'ambition de cette Radioscopie et de ses décryptages est bien là : nourrir un débat professionnel éclairé, outillé, exigeant. À l'heure où la parole publique est soumise à une défiance croissante, où l'intelligence artificielle redessine les pratiques, où les communicants sont en première ligne des contradictions de l'action publique, cette étude rappelle une évidence essentielle : la communication publique n'est pas un simple accompagnement, mais un espace de responsabilité démocratique. ■

## Les dix évolutions marquantes entre 2018 et 2025

- 1. Féminisation stabilisée, mais leadership renforcé.** En 2018, les femmes représentaient environ 75 % des communicants publics. En 2025 : 78 %, avec désormais 43 % des « directeurs ou responsables com ».
- 2. Génération plus expérimentée et installée.** La part des professionnels ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans la communication publique passe de 48 % à 54 %.
- 3. Télétravail et flexibilité : inversion complète.** Le Covid fait basculer les 15 % de télétravail encadré à près de 89 %. Cette pratique est installée et participe de la perception du bien-être au travail.
- 4. Niveau de qualification élevé et homogène.** Les titulaires d'un diplôme bac +5 ou plus passent de 52 % à 54 %. Les formations en communication restent majoritaires mais les profils issus des sciences humaines et des technologies numériques progressent sensiblement.
- 5. Poids croissant du numérique et des outils collaboratifs.** En 2025, 65 % des communicants déclarent que le développement des outils numériques a transformé « beaucoup » ou « un peu » leur métier avec de nouveaux usages (podcasts, visuels IA, automatisation de veille).
- 6. Intelligence artificielle : forte appropriation.** Nouvelle thématique en 2025 : 86 % des communicants utilisent des outils d'IA, dont 61 % « de temps en temps » et 25 % « au quotidien », mais les questions éthiques et de fiabilité émergent.
- 7. Valorisation accrue du sens du travail.** Le sens du travail reste élevé : 80 % se déclarent satisfaits, confirmant une solide adhésion aux valeurs du service public. Les exigences augmentent.
- 8. Des moyens sous tension mais de nouveaux leviers d'impact.** Les communicants signalent davantage de réductions budgétaires (de 57 % en 2018 à 81 % en 2025 évoquant des restrictions) et de pression mentale accrue. Toutefois, 70 % continuent à juger l'impact de la com positif.
- 9. Redéfinition du rôle de la communication publique.** Près de 45 % estiment que le rôle du métier va « beaucoup » évoluer dans les prochaines années (contre 32 % en 2018) notamment autour du triptyque « participation citoyenne – changement de comportements – éthique ».
- 10. Des questionnements éthiques de plus en plus fréquents.** 48 % des répondants ont été confrontés à un questionnement professionnel d'ordre éthique ou déontologique lié à l'exercice de leur métier au cours des 3 dernières années contre 33 % en 2018.

# Combien gagnent les communicants publics en 2025 ?

La Radioscopie 2025 des communicants publics permet d'observer les disparités de rémunération, selon la fonction, l'âge ou la taille de la collectivité, des communicants du secteur public. Des chiffres à découvrir.

PAR BERNARD DELJARRIE - PUBLIÉ LE 10 DÉCEMBRE 2025

Nous le savons bien, la rémunération ne compte pas parmi les attraits de notre métier. C'est souvent le cas dans la fonction publique. La Radioscopie des communicants publics 2025 (voir la méthodologie) le confirme. En établissant le profil, la situation professionnelle et les conditions de l'exercice du métier des quelque 25 000 communicants publics, elle apporte aussi un éclairage sur les salaires de la profession et sur la satisfaction liée à la rémunération.

Le choix d'être un communicant public ne repose pas sur la rémunération attendue. L'engagement naît de valeurs partagées – l'attachement au service public et à l'intérêt général – et de l'intérêt porté à la vie locale et aux enjeux politiques. Nous ne pouvons que nous en réjouir. Mais que la rémunération n'apparaisse pas du tout dans les deux principales raisons pour lesquelles les

communicants publics ont choisi d'exercer ce métier semble confirmer une certaine insatisfaction salariale.

Une insatisfaction ou un réel mécontentement ? Une majorité des communicants publics s'estiment insatisfaits de leur rémunération. Et 1 communicant sur 5 se déclare « pas du tout satisfait ». Un chiffre qui malheureusement n'a pas évolué au regard de la précédente étude qui date de 2018.

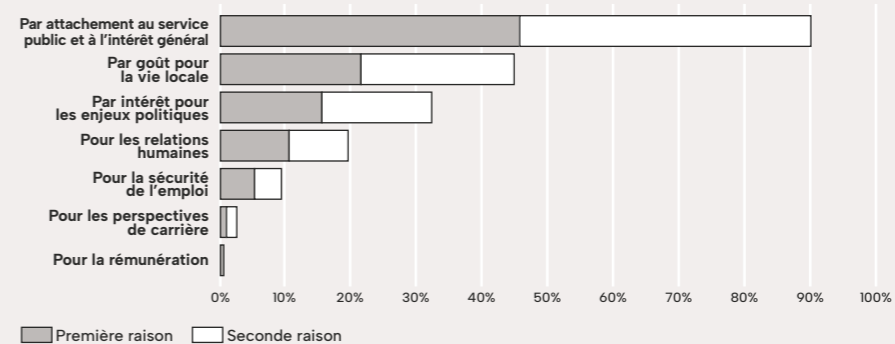
Sources d'inquiétude, les différences sont grandes entre les chargés de communication (66 % insatisfaits de leur rémunération) et les directeurs (47 % insatisfaits). Rappelons avant de regarder les chiffres que, pour les fonctionnaires, la rémunération est encadrée (traitement indiciaire) mais qu'elle est propre à chaque corps ou cadre d'emplois et peut comprendre des éléments accessoires (primes liées aux fonctions, aux sujétions ou à l'expertise). Pour les contractuels,



Étude métier 2025 : Radioscopie des communicants publics. Voir page 122.

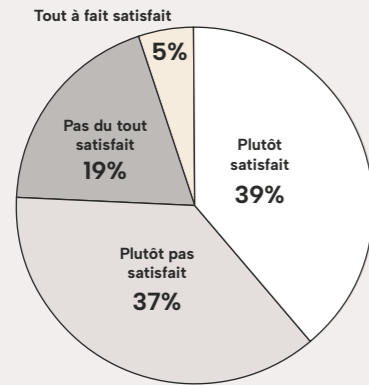
## L'ATTRAIT DU MÉTIER NE REPOSE PAS DU TOUT SUR LA RÉMUNÉRATION

Quelles sont les deux principales raisons pour lesquelles vous avez choisi d'exercer votre métier dans la communication publique ?



## LES COMMUNICANTS PUBLICS NE SONT PAS VRAIMENT SATISFAITS DE LEUR RÉMUNÉRATION

Quel est votre niveau de satisfaction au regard de votre rémunération ?



la rémunération est fixée par l'autorité administrative en prenant en compte, notamment, la fonction, la qualification et l'expérience.

L'importance du nombre de répondants sur les questions concernant les salaires dans cette enquête, près d'un millier, permet de décortiquer les résultats pour ne pas annoncer des moyennes qui n'auraient aucun sens.

### Le salaire selon la fonction

Plusieurs niveaux de responsabilités organisent le métier, selon une présentation étudiée par le Centre national de la fonction publique territoriale et le réseau Cap'Com. Pour la Radioscopie 2025, nous avons regroupé ces catégories en deux groupes. Celui des directeurs et responsables de la communication qui ont un rôle de stratégie et de coordination. Celui des chargés de communication qui proposent et mettent en œuvre des actions de communication.

À chaque niveau de responsabilité, un niveau de rémunération. De fortes disparités apparaissent entre ces deux groupes. Pas si étonnant que cela, car si les fonctions sont différentes les populations diffèrent aussi au regard de l'âge, de l'ancienneté, de la formation initiale. Toutefois, notons que deux

tiers des chargés de communication gagnent moins de 2 500 euros nets par mois et que seuls 15 % des directeurs ou responsables atteignent un salaire supérieur à 4 000 euros nets par mois.

Concernant le secteur privé, les derniers chiffres indiquent que les salaires des communicants varient davantage en fonction du poste et du niveau d'expérience. Un chargé de communication dans le privé commence sa carrière avec un salaire moyen brut annuel de 28 000 euros, pas très éloigné de ceux du secteur public. Mais un directeur de communication du privé, avec plusieurs années d'expérience, atteint en moyenne les 85 000 euros. Là, nous sommes loin du public, les communicants publics le savent bien.

### Le salaire selon l'âge

Une autre manière de regarder les chiffres, pour comparer sa rémunération à une moyenne, est de mettre en évidence la progression tout au long de la carrière. La Radioscopie permet d'établir cette évolution selon l'âge du communicant public. Plus de 85 % des communicants de moins de 30 ans gagnent moins de 2 500 euros nets par mois. Ils sont encore deux tiers à gagner cette rémunération entre 30 et 40 ans. Et, en fin de carrière, à plus de 50 ans, ils sont encore 20 % à se satisfaire de ce salaire.

Autre lecture, il faut pratiquement atteindre l'âge de 40 ans pour espérer franchir la barre des 3 300 euros nets par mois et pas plus de 15 % des communicants atteignent à 50 ans ou plus un salaire supérieur à 4 000 euros par mois. Une progressivité régulière mais resserrée.

### Le salaire selon la taille de la collectivité locale

Portons un regard sur les seuls communicants des collectivités territoriales. La taille de leurs collectivités – classées

selon la population – a-t-elle une influence sur la rémunération des communicants ?

Première constatation, deux tiers des communicants des communes de moins de 20 000 habitants ne gagnent pas plus de 30 000 euros par an, quels que soient leur fonction ou leur âge. Or cette taille de commune peut compter des responsables de la communication dont les compétences et le niveau d'expérience ne sont pas forcément moindres même si leur équipe est plus limitée.

Seconde constatation, dans les grandes collectivités de plus de 100 000 habitants – régions, départements, intercommunalités, grandes villes –, encore un tiers de leurs communicants est sous la barre des 30 000 euros par an. 1 sur 4 franchit toutefois la barre des 40 000 euros par an.

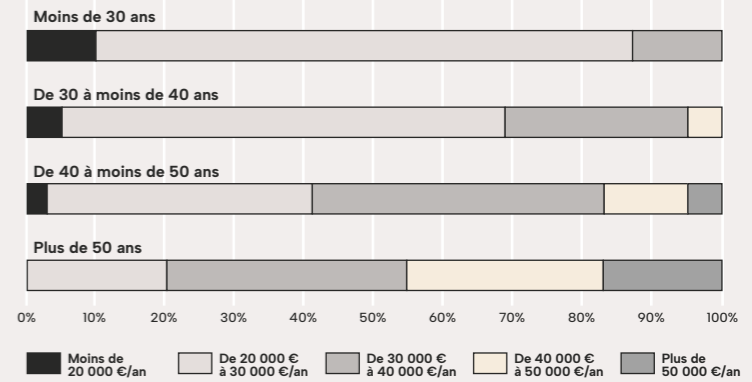
### Et le salaire moyen

Pour en terminer sur un chiffre global, observons le salaire moyen des communicants publics, une donnée attendue mais pas forcément très significative.

Les réponses apportées par la Radioscopie 2025 révèlent un salaire moyen net de l'ordre de 33 000 euros par an (2 750 euros par mois). Selon l'Insee, toutes fonctions publiques confondues, un agent gagne en moyenne, pour un temps plein, de l'ordre de 2 550 euros nets, et dans la seule FPT, 2 150 euros par mois. Des chiffres inférieurs à la moyenne des communicants publics. Pour éviter toute mauvaise interprétation globale, rappelons que les communicants publics sont principalement de catégorie A ou B, que la quasi-totalité dispose d'un diplôme d'études supérieures, qu'une majorité d'entre eux affichent au moins un bac +5. Une exception dans le secteur public. ■

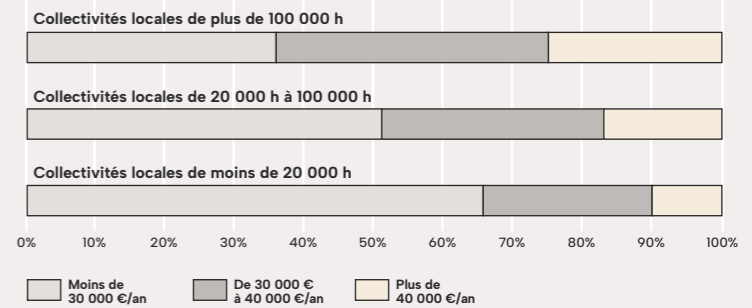
## RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES COMMUNICANTS PUBLICS SELON L'ÂGE

Rémunération nette annuelle (primes et avantages inclus) des communicants du secteur public travaillant à plein temps  
Échantillon de 862 répondants



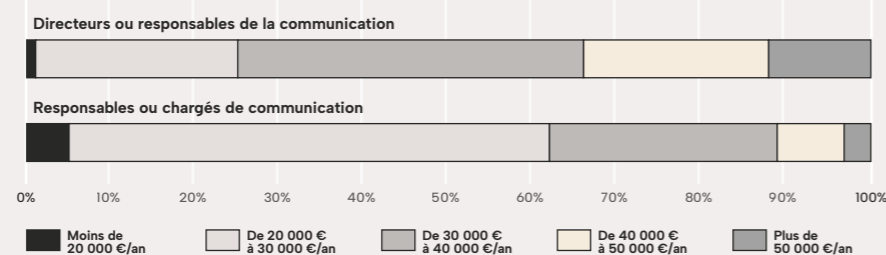
## RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES COMMUNICANTS PUBLICS SELON LA TAILLE DE LA COLLECTIVITÉ LOCALE

Rémunération nette annuelle (primes et avantages inclus) des communicants du secteur public travaillant à plein temps  
Échantillon de 710 répondants



## RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES COMMUNICANTS PUBLICS SELON LA FONCTION

Rémunération nette annuelle (primes et avantages inclus) des communicants du secteur public travaillant à plein temps  
Échantillon de 867 répondants

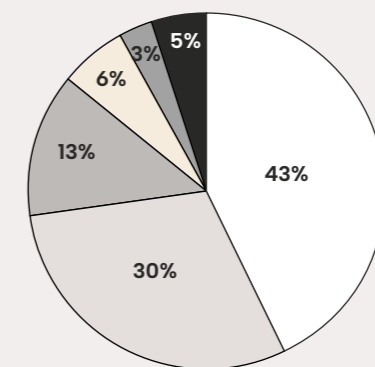


## RÉMUNÉRATION NETTE ANNUELLE DES COMMUNICANTS PUBLICS

Quelle est votre rémunération nette annuelle (primes et avantages inclus) ?  
Question à réponse unique | 946 répondants

- Moins de 30 000 €
- De 20 000 € à moins de 30 000 €
- De 30 000 € à moins de 40 000 €
- De 40 000 € à moins de 50 000 €
- Plus de 50 000 €
- Ne souhaite pas répondre

Rémunération moyenne : 32,9 K€  
Moyenne 2018 : 32,9 K€



# Le communicant public se forme aux nouveaux outils

**L'édition 2025 de la Radioscopie du communicant public se penche sur la formation des communicants publics. Quelles contraintes rencontrent-ils, quelles priorités se fixent-ils pour s'adapter à un métier qui évolue et se complexifie ?**

PAR ANDRÉANE LECARPENTIER - PUBLIÉ LE 12 FÉVRIER 2026

**L**e communicant public sous pression interne et externe doit se former pour répondre aux évolutions de son métier. C'est ce que souligne l'édition 2025 de la Radioscopie du communicant public. Mais il n'a que trop peu de temps à consacrer à son développement de compétences et un budget formation qui se comprime.

86 % ont suivi une formation au cours des trois dernières années, mais surtout 64 % suivent deux jours ou plus de formation par an.

## La contrainte du temps

Or le communicant public se dit lui-même en surchauffe : c'est le premier frein qu'il cite à sa formation continue. Plus précisément à 62 % « le peu de temps dont il dispose au regard de sa charge de travail » et à 52 % « le prix des formations et le budget limité consacré à la formation ».

Ce qui explique aussi certainement le peu de formations diplômantes suivies : seulement 12 % des répondants de l'étude.

Aujourd'hui, les formations à distance représentent une réelle opportunité. Depuis

2020, les formations en distanciel n'ont cessé de se développer. À Cap'Com, ces formations – courtes, sur deux à quatre jours consécutifs – représentent désormais plus de 8 sessions sur 10. Le format est plébiscité pour son « agilité » et son accessibilité : de grosses demi-journées qui permettent à la fois de garder le fil de son travail en fin de journée et de mieux progresser par l'alternance de sessions méthodologiques, ou participatives ou pratiques. « Le format en demi-journées en petit groupe est bien pensé. Il favorise l'assimilation des informations. Il n'y a que du positif. »

## Les communicants se forment aux innovations technologiques

Les communicants identifient distinctement trois évolutions majeures qui impactent l'exercice de leur métier dans les années à venir (voir page 128) :

- ➔ à 88 % : le développement de nouveaux outils de communication ;
- ➔ à 82 % : la réduction des moyens budgétaires consacrés à la communication ;
- ➔ à 78 % : de nouvelles missions données à la communication.

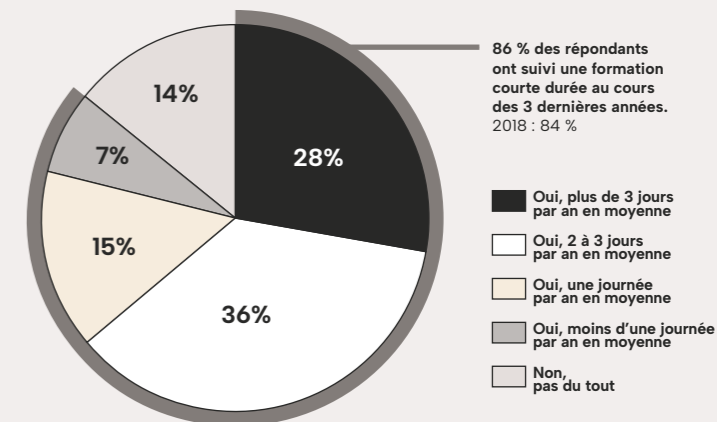
En réponse logique à ce constat, les premiers choix de formation se portent vers les nouveaux outils numériques et les innovations technologiques.

## Une formation continue insuffisamment ciblée

Alors que les communicants publics citent « la vision stratégique » comme la première qualité du responsable ou directeur de communication, et « savoir diriger une équipe » la deuxième, les formations managériales ou de cadres territoriaux semblent peu ancrées dans les pratiques de développement des compétences des communi-

## AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS SUIVI DES FORMATIONS DE COURTE DURÉE EN LIEN DIRECT AVEC VOTRE MÉTIER ?

Question à réponse unique | 946 répondants



cants. De même, près d'1 communicant sur 2 dit avoir été confronté à un questionnement éthique ou déontologique lié à l'exercice de son métier durant les trois dernières années. Or les formations priorisées semblent tournées vers des programmes méthodologiques ou des outils très concrets.

Nul doute que les communicants publics assument la technologisation de leur fonction, largement poussée par l'intelligence artificielle. Ils se forment, ils échangent en réseaux, ils s'informent, veillent, testent et c'est une part importante de leur activité. En tant que cadres, ils doivent être accompagnés par leurs collectivités territoriales et administrations publiques pour se former plus largement aux enjeux territoriaux et à l'accompagnement des mutations et transitions, en interne comme en externe. C'est un enjeu d'avenir car – même sous pression – 70 % des directeurs interrogés anticipent un renforcement du rôle de la communication publique dans les années à venir. ■



À lire aussi : La formation au cœur des parcours des communicants publics.

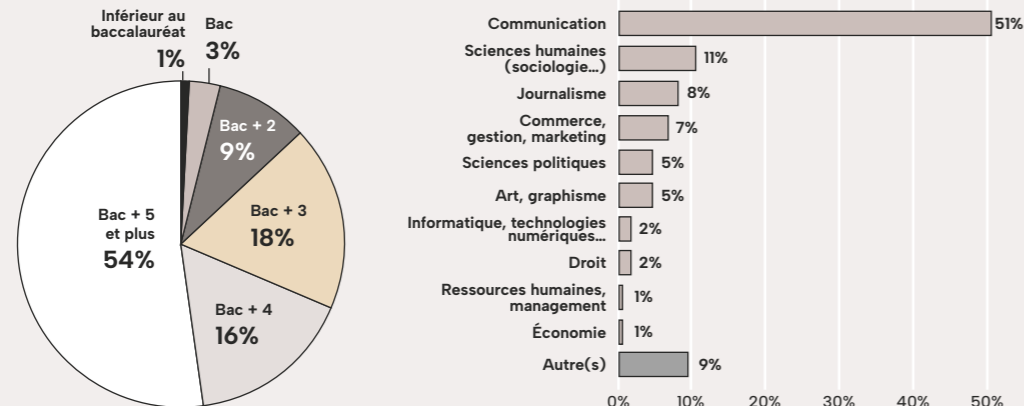


Étude métier 2025 : Radioscopie des communicants publics. Voir page 122.

## La com est un métier

C'est une confirmation de cette édition 2025 de la Radioscopie : les communicants publics ont en point commun un niveau élevé de formation initiale. Plus de la moitié a au moins un master. Et ils sont autant à répondre que leur diplôme le plus élevé relève du domaine de la communication.

## LA QUASI-TOTALITÉ DES COMMUNICANTS PUBLICS DISPOSE D'UN DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES



## Le top 5 des formations

Le Campus Cap'Com œuvre à apporter des formations en diversifiant les expériences d'apprentissage et en développant les nouveaux champs de la communication publique. Lors des trois dernières années, le top 5 des formations de Cap'Com révèle les priorités des communicants publics.

1. Intégrer les outils de l'intelligence artificielle dans sa pratique professionnelle
2. Intéresser, argumenter, toucher : le récit pour raconter son territoire et ses projets
3. Concevoir et produire des vidéos avec un smartphone
4. Concevoir une infographie ou une datavisualisation
5. Journal territorial, site web et réseaux sociaux : quelle articulation efficace ?

# Promesse employeur : et si les collectivités osaient plus se raconter ?

**Dans un contexte de tensions sur l'emploi public local et de défiance persistante envers la fonction publique, les collectivités territoriales n'ont jamais autant œuvré pour améliorer leur attractivité. Pourtant, leurs efforts restent peu visibles, peu reconnus – souvent même par elles-mêmes. C'est ce paradoxe que révèle la seconde vague de l'enquête Cap'Com sur la promesse employeur : des collectivités mobilisées, engagées, structurées... mais qui peinent encore à rayonner.**

PAR PIERRE CHAVONNET, MEMBRE DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CAP'COM, DGA OCCURRENCE – DIRECTEUR PÔLE MARQUE ET TRANSFORMATION – PUBLIÉ LE 5 JUIN 2025

## Un engagement collectif face à la crise du recrutement

Jamais la question de l'attractivité des collectivités territoriales n'a été aussi centrale. En 2025, 75 % des répondants affirment que leur collectivité poursuit l'objectif de renforcer son attractivité en tant qu'employeur – un chiffre en hausse de 27 points par rapport à 2022. Et pour 43 %, cet engagement est très clairement affirmé comme le révèle l'enquête « Collectivités territoriales et promesse employeur : quels leviers pour nourrir leur attractivité ? » réalisée en mai 2025 en partenariat avec *La Lettre du cadre territorial*, *emploipublic.fr*, et Occurrence – Groupe Ifop.

Ce volontarisme s'inscrit dans un contexte général de tension sur les ressources humaines, tel que le confirme le Baromètre HoRHizons 2025 : 52,7 % des collectivités signalent des difficultés de recrutement ou de fidélisation des agents. Ce chiffre atteint 94,3 % dans les communes de plus de 20 000 habitants, et 80,7 % dans les métropoles. Le phénomène touche toute la fonction publique territoriale, fragilisée par un recul des intentions de recrutement, un turnover persistant (22,7 % en 2024) et des projections budgétaires incertaines.

Pour autant, la majorité des collectivités ne se résignent pas : elles investissent dans des démarches RH structurées, notamment

dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et dans l'engagement managérial. La dernière enquête Cap'Com montre qu'elles se sont approprié les enjeux d'attractivité, y compris dans les petites collectivités. D'ailleurs, elles ne sont que 13 % à affirmer qu'elles comptent se passer d'une stratégie d'attractivité pour les trois prochaines années et près d'un quart d'entre elles (26 %) ont même déjà mis en place une action emblématique en ce sens, en hausse de 8 points depuis 2022.

## Des avancées concrètes à saluer

Loin d'une réponse incantatoire, les collectivités ont mis en œuvre des actions concrètes et souvent innovantes pour se positionner comme employeurs exemplaires et engagés : 77 % des répondants indiquent que leur collectivité a lancé une ou plusieurs démarches internes pour renforcer son attractivité. En moyenne elles en ont même lancé 3,9 !

Les démarches les plus mobilisées relèvent de la qualité de vie au travail et du management de projet :

- enquêtes de climat social (41 %),
- groupes de travail transversaux (32 %),
- implication et/ou impulsion de la gouvernance (52 %),
- mobilisation des managers de proximité (25 %).

Des démarches en cohérence avec ce que les répondants perçoivent comme les principaux atouts actuels de leur collectivité :

- l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle (jugé performant par 73 % des répondants),
- l'égalité femmes-hommes (73 % également),
- l'image du territoire (68 %),
- ou encore la politique de formation et de développement des compétences (58 %).

Notons que l'organisation du travail (télétravail, transversalité, etc.) est également perçue comme performante par 58 %, ce qui confirme une tendance de modernisation de l'organisation du travail dans les collectivités.

En matière de communication, certaines initiatives émergent : 73 % des collectivités disposent d'un compte LinkedIn, 45 % diffusent des portraits vidéo de métiers, 40 % organisent des campagnes internes.

La promesse employeur est aujourd'hui définie dans 19 % des collectivités, et 37 % l'ont en projet – soit plus d'1 sur 2 pour lesquelles la thématique est adressée, contre 22 % seulement en 2022. Les créations d'un portail RH, d'un réseau d'ambassadeurs ou d'une stratégie de marque employeur

restent cependant marginales (moins de 20 % des collectivités y ont recours).

Les actions emblématiques recensées (forums de l'emploi, journées d'intégration, campagnes de valorisation) traduisent une volonté de donner à voir les métiers, le sens et les engagements de la fonction publique locale, y compris dans un contexte de moyens contraints. Les collectivités se sentent également assez armées pour servir les attentes de la jeune génération en termes de respect quelle que soit sa position hiérarchique

## Enquête « Collectivités territoriales et promesse employeur : quels leviers pour nourrir leur attractivité ? »

Où en sont les collectivités territoriales en matière d'attractivité, en tant qu'employeurs ? Comment se saisissent-elles du sujet et à quels défis doivent-elles faire face ? Depuis les premières démarches jusqu'à aujourd'hui, le cadre a évolué vers une appréhension plus large et plus réaliste : celui de la « promesse employeur ». C'est l'objet de l'enquête « Collectivités territoriales et promesse employeur : quels leviers pour nourrir leur attractivité ? » réalisée par Cap'Com avec l'expertise de l'institut d'études Occurrence – Groupe Ifop, en partenariat avec *La Lettre du cadre territorial* et *emploi-public.fr*. Le questionnaire a été conduit en ligne du 8 avril au 5 mai 2025 par l'institut Occurrence – Groupe Ifop auprès de 318 répondants (marge d'erreur +/- 5 points) travaillant dans une collectivité territoriale, dont 70 % directement impliqués par la thématique attractivité.

(61 %), d'écoute en cas de difficulté (58 %) et de pouvoir monter en compétences (52 %). Sur ce plan tout n'est pas rose non plus puisqu'elles restent perçues comme insuffisamment armées sur des dimensions cruciales comme la reconnaissance (43 % seulement) ou les moyens techniques pour faire un travail de qualité (45 %). Malgré des thématiques qui méritent d'être travaillées, on peut toutefois avancer qu'un socle solide de promesse employeur semble bien exister au sein de nombre de collectivités territoriales.

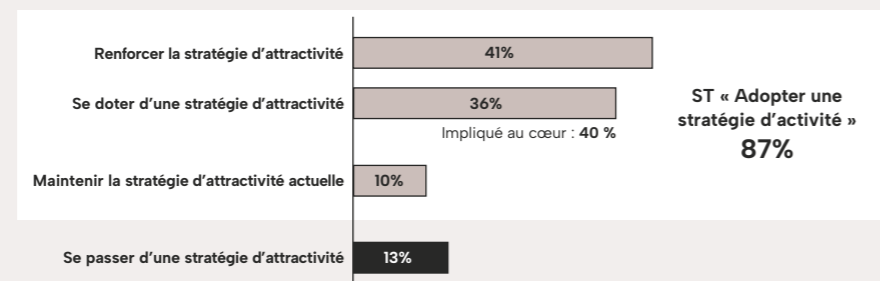


Consultez le rapport de l'étude et les analyses.

## LA STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ EN TANT QU'EMPLOYEUR DES COLLECTIVITÉS POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES

Concernant l'attractivité en tant qu'employeur, quelle est selon vous la stratégie de votre collectivité pour les trois prochaines années ?

Base : ensemble de l'échantillon (279 répondants, QCU – Hors « Je ne sais pas »)



### Un défi de rayonnement et de reconnaissance

Et pourtant... malgré cette dynamique, l'attractivité perçue reste faible. En moyenne, les répondants attribuent à leur collectivité une note de 4,5/10 sur son rayonnement en tant qu'employeur – avec une légère progression depuis 2022 (3,5/10), un score qui reste faible et qui interroge. Les collectivités seraient-elles les premières à sous-évaluer leurs propres forces et efforts ?

Les répondants identifient spontanément plusieurs freins : manque de pilotage stratégique, poids du cadre statutaire, déficit de transversalité, mais aussi manque de reconnaissance ou de moyens pour certaines directions de la communication interne. Pourtant, dans près de 70 % des cas, la communication interne joue déjà un rôle de contributeur à la stratégie d'attractivité, voire de pilotage pour 5 % d'entre elles, et ces rôles sont jugés adaptés par une majorité de répondants.

Le problème ne semble donc pas tant être l'absence d'action... que l'absence de narration. Peu d'outils de marque employeur sont mutualisés, peu de parcours d'intégration des nouveaux arrivants sont complets (seulement 16 %), peu d'évaluations de l'attractivité sont menées. C'est là que la communication a un rôle décisif à jouer : non pas seulement pour accompagner, mais pour structurer et éditorialiser les démarches d'attractivité. Par « structurer » il faut entendre donner cohérence, lisibilité et sens, soit une promesse claire et un alignement des messages internes et externes.

Il s'agit ainsi de dépasser la simple logique de valorisation pour affirmer une culture partagée de la promesse employeur, vécue en interne et visible en externe. Cela suppose de relier la DRH, les directions métiers, les élus et la communication dans une approche systémique, ouverte et ambitieuse. Et surtout, cela suppose de donner confiance aux agents... et aux communicants, dans la valeur de ce qu'ils portent chaque jour.

### Continuer à « faire » et intensifier le « faire savoir » !

Les collectivités territoriales ont changé de paradigme : elles ne subissent plus les enjeux d'attractivité, elles les prennent majoritairement à bras-le-corps. Mais elles restent trop souvent encore dans l'ombre de leurs propres doutes en tant qu'employeur attractif ! L'enjeu pour avancer est donc double : consolider les démarches et dynamiques internes, et surtout oser raconter ce qui est fait, avec fierté, méthode et cohérence. La communication en est un des principaux leviers – à condition qu'elle soit pleinement reconnue comme telle et qu'elle puisse effectuer son travail ! ■

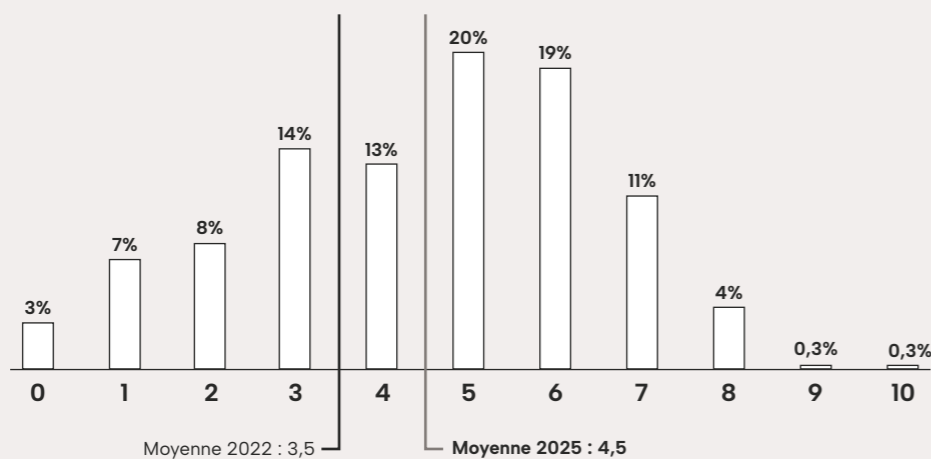
# Collectivités : pour attirer les jeunes, « soyez vous-même, les autres sont déjà pris »

**Oscar Wilde en avait fait une maxime. La nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail s'en est emparée. Elle n'attend plus des employeurs qu'ils jouent un rôle ou s'abritent derrière des slogans. Elle veut du vrai, du concret, du respect et du donnant-donnant. Pour les collectivités territoriales, souvent inquiètes de leur attractivité, c'est à la fois une alerte et une formidable opportunité.**

PAR PIERRE CHAVONNET – PUBLIÉ LE 2 OCTOBRE 2025

### DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À L'ATTRACTIVITÉ QUI RESTE PEU RAYONNANTE

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est votre perception du rayonnement actuel à l'interne de l'attractivité de votre collectivité en tant qu'employeur ?  
Base : ensemble de l'échantillon (318 répondants, QNUM)



### Une génération à part, qui change les règles du jeu

C'est une génération qui ne ressemble à aucune autre. Non pas parce qu'elle rejette le travail, mais parce qu'elle l'aborde avec lucidité et exigence. Elle ne se contente pas de demander « un job » : elle demande un contrat clair, équilibré, où l'engagement ne se fait pas à sens unique.

Les chiffres le disent : selon le 12<sup>e</sup> Baromètre Mantu Occurrence – Groupe Ifop des entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés (décembre 2024 – 13 000 étudiants et jeunes diplômés interrogés représentant l'offre d'étude en France), 83 % des jeunes considèrent le manque de respect comme une raison immédiate de quitter un employeur, 76 % l'absence de perspectives d'évolution et 67 % une rémunération jugée insuffisante. Autrement dit : ils ne transigent pas. Et surtout, 64 % envisagent déjà de rester moins de trois ans dans leur première organisation. Le message est limpide : « Je donne si tu donnes. »

### L'IA comme professeur particulier : un rapport différent à l'effort

Ce qui les distingue d'abord, c'est leur rapport transformé à l'effort et à l'apprentissage. Avec l'intelligence artificielle, devenue leur « professeur particulier », ils ont grandi

dans un environnement où les réponses sont accessibles instantanément. 86 % utilisent déjà un outil génératif au moins une fois par semaine, et 77 % réclament la liberté de l'utiliser dans le cadre professionnel.

Pour eux, la valeur ne se mesure plus uniquement à la sueur ou au temps passé, mais à la pertinence, à l'efficacité et à la capacité d'innover. Les collectivités, qui valorisent depuis toujours le service rendu plus que la performance brute, ont là une carte à jouer : intégrer ces outils, les encadrer intelligemment et en faire des leviers d'attractivité.

### Le Covid, traumatisme silencieux

Autre facteur marquant : ces jeunes ont vécu le stress professionnel de leurs parents pendant la crise sanitaire. Isolement, anxiété, télétravail subi... Le message implicite était clair : « L'entreprise n'est pas un havre protecteur, elle peut être une source de souffrance. »

Cela a forgé une génération méfiante à l'égard des discours d'entreprise, mais attentive aux preuves concrètes. Quand on leur demande leurs critères de choix, 60 % citent l'ambiance de travail, 56 % les conditions matérielles, 47 % le sens des missions. Plus que jamais, le climat interne et la qualité de vie au travail sont devenus non négociables.



Enquête « Collectivités territoriales et promesse employeur : quels leviers pour nourrir leur attractivité ? ». Voir page 137.

## Forces, fragilités et exigences

Aussi quand on interroge les collectivités sur leur attractivité dans le cadre de l'enquête « Collectivités territoriales et promesse employeur : quels leviers pour nourrir leur attractivité ? », elles reconnaissent leurs points forts :

- l'égalité femmes-hommes (73 %),
- l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (73 %),
- l'image du territoire (68 %),
- la formation et le développement des compétences (58 %).

Autant d'arguments puissants pour séduire une génération attentive au respect, au bien-être et aux perspectives d'apprentissage.

Mais elles identifient aussi leurs fragilités :

- la reconnaissance (43 %),
- les conditions matérielles de travail (45 %),
- la rémunération (37 %).

Autant de signaux qui résonnent très fort avec les attentes des jeunes, eux qui placent justement le respect, l'ambiance et les perspectives de progression au cœur de leurs critères de choix.

C'est donc bien un paradoxe qui se joue : les collectivités ont de réelles cartes en main, mais elles doutent de leur propre attractivité. Or cette génération n'accorde pas de crédit aux promesses abstraites : elle veut des preuves. Elle choisira d'entrer et de rester

là où le discours s'incarne en actes tangibles, visibles dès l'intégration.

## L'intégration : un enjeu décisif

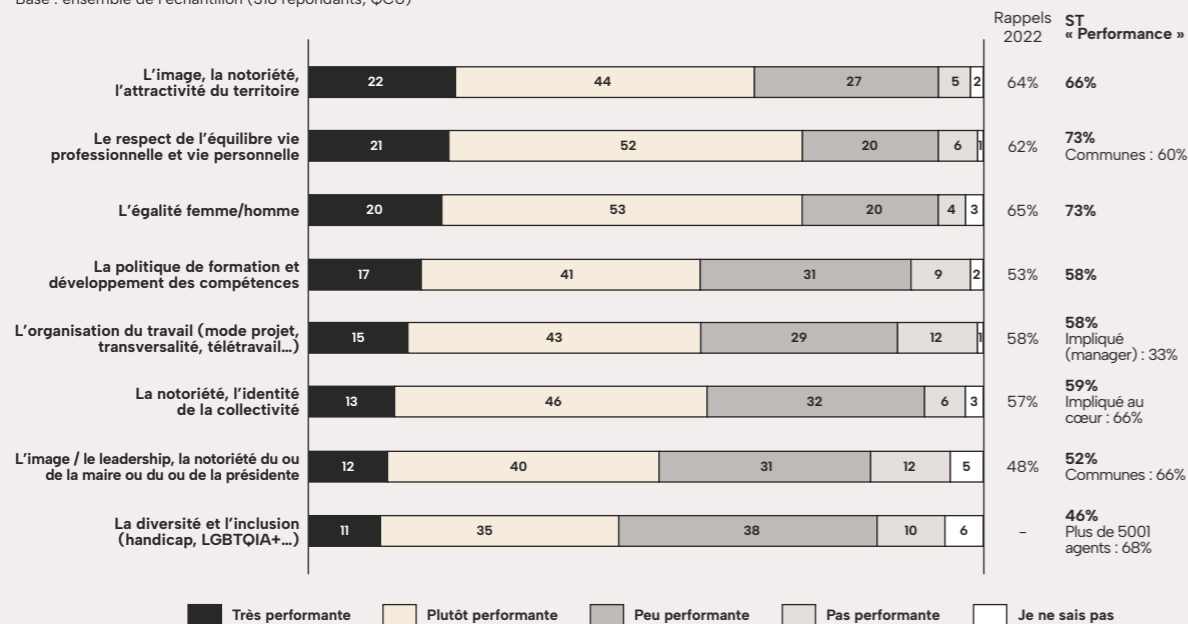
Et c'est précisément là que les collectivités peuvent se montrer exemplaires. Car à l'heure actuelle, 19 % n'ont rien formalisé pour accueillir les nouveaux arrivants et 21 % se contentent d'un livret ou d'une réunion d'accueil. Trop peu, trop faible.

L'intégration est le moment de vérité. Si elle est bâclée, c'est la promesse employeur qui se délite aussitôt. Si elle est soignée, c'est une chance unique de transformer un jeune recruté en ambassadeur enthousiaste. Quelques bonnes pratiques ont été partagées en mai dernier à l'occasion des Rencontres nationales de la communication interne et elles sont inspirantes.

- Pour le média InfoPro, il faut de la rapidité dans le traitement des candidatures et se mettre en capacité d'attribuer rapidement des responsabilités aux recrutés.
- Pour Grenoble Alpes Métropole et le département du Pas-de-Calais, l'inclusion, la diversité et l'apprentissage sont déployés comme des leviers de fidélisation.
- Pour la ville de Villejuif, être au rendez-vous des transitions est devenu son leitmotiv, et la collectivité s'astreint à ce que les jeunes soient au centre du jeu.

## LES PRINCIPALES FORCES DE L'ATTRACTIVITÉ DES COLLECTIVITÉS EN TANT QU'EMPLOYEUR

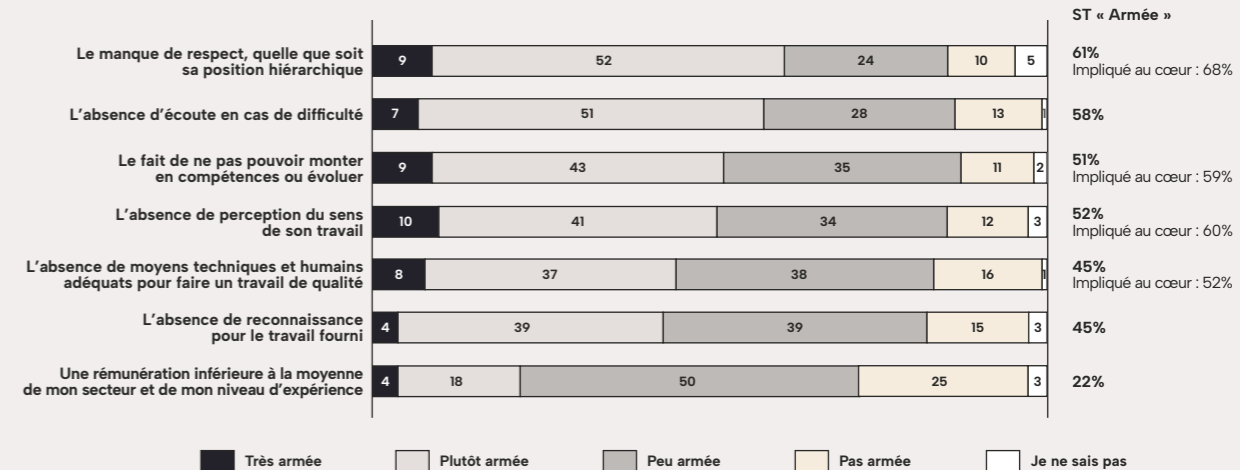
Voici un certain nombre d'objectifs et de moyens constitutifs de l'attractivité en tant qu'employeur. Pour chacun d'eux, indiquez si votre collectivité est, selon vous, d'ores et déjà performante :



## LES COLLECTIVITÉS MAJORITAIREMENT TOUTES ARMÉES POUR LES ATTENTES DES JEUNES TRAVAILLEURS, SAUF POUR LE MANQUE DE MOYENS TECHNIQUES ET L'ABSENCE DE RECONNAISSANCE MATÉRIELLE ET IMMATÉRIELLE

Concernant les jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi, les propositions ci-dessous déclencheraient leur envie de démissionner, de quitter leur employeur, pour plus d'un sur deux (source : étude Epoka-Occurrence auprès de 13 000 étudiants - déc. 2024). Pour chacune d'elles, pour fidéliser ses ressources humaines, votre collectivité vous semble-t-elle « armée » pour répondre à leurs attentes :

Base : ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



Ces démarches montrent qu'il ne s'agit pas seulement d'attirer, mais « d'embarquer » et de tenir parole dès le premier jour.

le privé, ni de masquer leurs fragilités. Elles doivent assumer leur singularité, soigner l'accueil, valoriser leurs valeurs, et donner à voir ce qu'elles sont réellement : des employeurs de sens, qui portent la promesse d'un service public vivant.

## La précieuse singularité du service au citoyen

Oui, cette génération est exigeante. Oui, elle est sélective, rapide à juger et rapide à partir. Mais elle est aussi profondément en quête de sincérité et de cohérence.

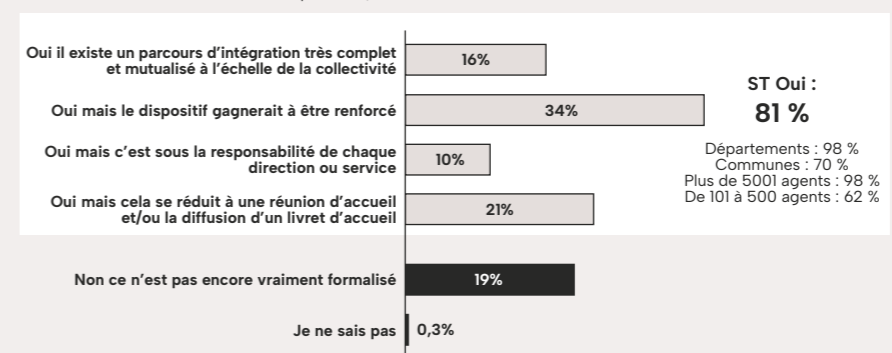
Soyez vous-même, les autres sont déjà pris. Les collectivités n'ont pas besoin d'imiter

C'est à cette condition qu'elles transformeront la méfiance en confiance, et donneront aux jeunes l'envie de contribuer eux aussi à ce bien commun qui fait la force et la singularité des collectivités territoriales. ■

## L'ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS DANS LA COLLECTIVITÉ

L'accueil des nouveaux arrivants en tant qu'employés de la collectivité fait-il l'objet d'une attention particulière ?

Base : ensemble de l'échantillon (318 répondants, QCU)



# Étude « état d'esprit » : la grande lucidité des communicants publics

À la veille des élections municipales et intercommunales de 2026, la troisième vague de l'étude barométrique « L'état d'esprit des responsables de communication publique » révèle une profession ni désabusée ni triomphante, mais profondément lucide sur son rôle et ses limites. Les communicants publics ne se racontent pas d'histoires : ils croient en leur métier, mais savent qu'il ne peut pas tout.

PAR YVES CHARMONT - PUBLIÉ LE 5 MARS 2026

Baromètre « L'état d'esprit des responsables de communication publique » L'étude barométrique Cap'Com a été menée par Occurrence du 17 janvier au 20 février 2026 auprès de 309 directrices, directeurs ou responsables de communication publique pour la 3<sup>e</sup> fois après les vagues 2022 et 2024.

Troisième édition d'un baromètre désormais installé, l'étude « L'état d'esprit des responsables de communication publique » 2026, réalisée par Occurrence et Cap'Com, confirme une tendance déjà perceptible lors des précédentes vagues : la communication publique territoriale entre dans une phase de maturité. Sans euphorie, ni décrochage, mais avec une forme d'équilibre entre engagement professionnel et conscience aiguë du contexte politique, démocratique et budgétaire. Car, si les responsables de communication publique

partagent largement le pessimisme ambiant sur l'évolution du pays, ils continuent paradoxalement de croire à leur capacité d'action... à leur échelle.

La lecture de ces réponses des responsables de la communication publique locale en France fait apparaître trois points saillants.

- Une pression continue sur les arbitrages budgétaires et les capacités d'innovation dans un contexte bousculé par l'IA. Dans ce contexte, les communicants cherchent des leviers de performance, de crédibilité et de soutenabilité du métier.

- Leur fonction, plus stratégique et experte, nécessite plus de coordination, de priorisation et de coopération face aux tensions politiques ou médiatiques, et à la baisse de moral des agents.

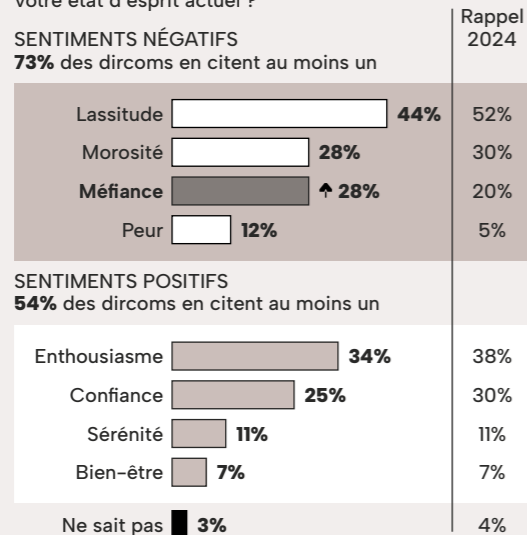
- On observe une polarisation entre un ressenti sans illusion sur la matière qu'ils traitent comme sur les rapports sociaux, et des ressorts positifs avec une confiance dans leur action locale (mais pessimistes sur l'évolution au niveau national) et, sans doute, une forme de vocation qui percole dans cette étude.

## Une profession traversée par une ambivalence assumée

Premier enseignement : l'état d'esprit des communicants publics reste profondément contrasté. La lassitude arrive en tête des sentiments exprimés (44 %), devant l'enthousiasme (34 %) et la confiance (25 %). La méfiance fait un bond de 8 points en deux ans. Au total, 73 % des répondants citent au moins un sentiment négatif, contre 54 % évoquant un ressenti positif. Une tension

## UN ÉTAT D'ESPRIT POLARISÉ ENTRE FATIGUE MARQUÉE ET ENTHOUSIASME PLUS LIMITÉ

Parmi les qualificatifs suivants, quels sont ceux qui caractérisent le mieux votre état d'esprit actuel ?



déjà observée en 2024, mais qui s'affirme davantage aujourd'hui.

Cette fatigue n'est pourtant pas professionnelle. Elle est contextuelle. Lorsqu'ils portent un regard sur la situation politique, économique ou internationale, seuls 3 % des communicants se disent optimistes. En revanche, 62 % restent confiants quant à la situation de leur propre organisme ou collectivité. Le pessimisme est national et l'optimisme reste territorial. Le local continue donc d'agir comme un amortisseur.

## Des moyens sous pression, une fonction toujours plus complexe

Comme lors des précédentes vagues, la fonction communication poursuit sa transformation structurelle. 88 % des répondants estiment que leur métier s'est complexifié, un niveau quasi identique à 2024. Dans cette question, sur le regard des communicants sur l'évolution de la fonction de responsable com, on note une vraie stabilité des scores : plusieurs indicateurs sont inchangés sur deux ans, ce qui valide la robustesse de l'étude.

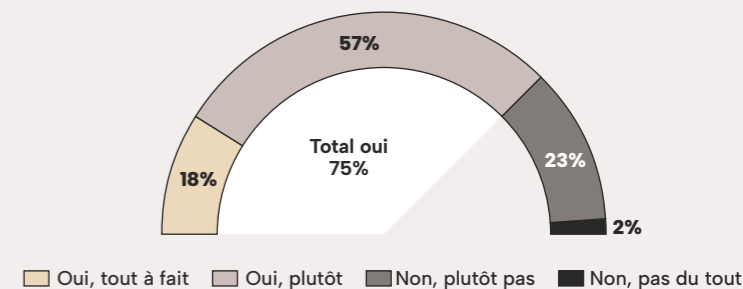
Mais d'autres points varient : diversification des missions, exposition politique accrue, multiplication des canaux, arrivée de l'intelligence artificielle : une tendance lourde se confirme et met sous pression la fonction de responsable com en collectivité locale, plus experte, plus stratégique mais ayant besoin d'un cadre renforcé. Deux ans après la précédente édition, et quelques mois avant un nouveau cycle électoral local, le baromètre « L'état d'esprit des communicants publics 2026 » apporte davantage qu'une mesure d'ambiance : il documente une transformation silencieuse du métier. Car, derrière les chiffres se dessine une évolution profonde déjà mise en lumière par la « Radioscopie des communicants publics » (voir page 122) : celle d'une profession sortie du doute existentiel pour entrer dans une phase de consolidation. Les communicants publics ne cherchent plus à prouver qu'ils sont utiles. Ils cherchent désormais à agir efficacement dans un environnement devenu plus incertain. Car les marges de manœuvre se resserrent. Les moyens humains et budgétaires apparaissent globalement stables ou en légère baisse, avec plus de diminutions et de frugalité. Un signal moins conjoncturel que structurel : après plusieurs années de rattrapage, la communication entre dans une phase de stabilisation contrainte.

## Une légitimité locale solide... et un décrochage national persistant

Le contraste majeur du baromètre tient au niveau auquel s'exerce la communication publique. À l'échelle locale, les résultats demeurent remarquablement stables :

## 3 DIRCOMS SUR 4 CONFIANTS... UN RÉSULTAT EN BAISSÉ ET UN VENTRE MOU DE « PLUTÔT CONFIANT » IMPORTANT

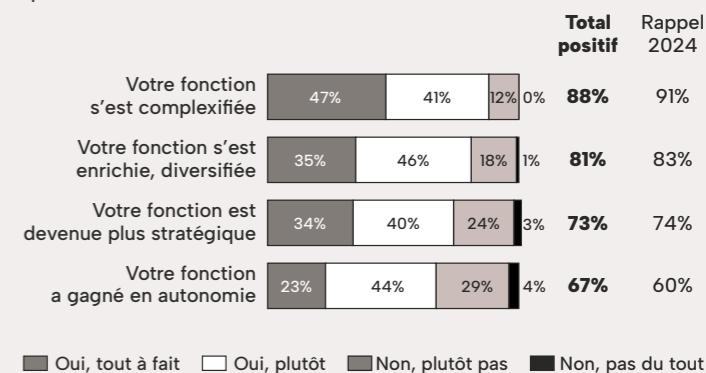
Diriez-vous que vous avez confiance dans l'avenir de la communication publique en France ?



ST Oui	Rappel 2024	Communes et métropoles	Communes, métropoles + départements	Établissement public local et organisme public national
↓ 75%	91%	79%	78%	62%

## LA FONCTION COMMUNICATION CONTINUE DE SE COMPLEXIFIER ET DE S'ENRICHIR

En portant un regard sur votre propre fonction de responsable de la communication dans votre organisme public, diriez-vous que sur les deux dernières années :



- 87 % estiment que la communication externe renforce la crédibilité de leur organisme (mais 57 % en ce qui concerne la com interne) ;
- 81 % jugent que la communication territoriale accompagne efficacement l'action publique locale.

Deux ans après, les proportions évoluent à peine et confirment une perception durable. À l'inverse, la communication publique nationale continue de décrocher. Seuls 31 à 34 % des répondants considèrent qu'elle remplit correctement son rôle d'accompagnement et de légitimation de l'action publique.

Fait notable : cette défiance n'émane pas seulement des citoyens (voir le dernier baromètre de la com locale) mais des communicants publics eux-mêmes car ils portent sur la compublique nationale le même regard



Consultez les résultats de l'étude barométrique « L'état d'esprit des responsables de communication publique ».

**SELON VOUS, PARMIS CETTE LISTE, QUELLES POURRAIENT ÊTRE LES 3 PRINCIPALES ÉVOLUTIONS POSITIVES À LONG TERME DE LA COMMUNICATION AU SEIN DE VOTRE ORGANISME ?**

			Rappel 2024
Un meilleur positionnement de la communication au sein de mon organisme	<input checked="" type="checkbox"/>	44% ↑	37%
Une meilleure réception de l'information publique par les citoyens	<input type="checkbox"/>	38%	34%
Une plus grande coopération de la communication avec les autres directions	<input type="checkbox"/>	36%	40%
Une plus grande reconnaissance de ma propre fonction	<input type="checkbox"/>	30%	33%
Une plus grande confiance (ou un moindre discrédit) de la parole publique	<input type="checkbox"/>	28% ↓	34%
Une communication plus éthique et écoresponsable (nouveau 2024)	<input checked="" type="checkbox"/>	27%	NA
Une plus grande capacité à affronter les crises futures	<input type="checkbox"/>	23% ↓	35%
Une plus grande autonomie laissée à la direction de la communication	<input type="checkbox"/>	21%	26%
Une digitalisation accélérée de la communication	<input type="checkbox"/>	21%	16%
Une communication facilitée entre les différentes institutions publiques	<input type="checkbox"/>	15% ↓	25%
Une plus grande réactivité de la communication	<input type="checkbox"/>	11%	17%

critique que l'opinion. Près de 7 répondants sur 10 jugent que la communication publique nationale ne remplit pas bien son rôle : 66 % estiment qu'elle n'accompagne pas suffisamment l'action publique, et 69 % qu'elle ne contribue pas assez à en renforcer durablement la légitimité et la crédibilité.

**Une confiance intacte dans le métier... mais en recul**

Autre évolution significative : la confiance dans l'avenir de la communication publique demeure majoritaire (75 %), mais recule fortement, avec une baisse de 16 points par rapport à la vague précédente. Un mouvement rare pour des indicateurs d'opinion habituellement lents à évoluer. La confiance subsiste, mais elle se concentre désormais dans un « plutôt confiant » massif – signe d'un optimisme prudent davantage que d'une conviction forte. La profession ne doute pas de son utilité. Elle doute davantage de l'environnement dans lequel elle agit.

**Désinformation, IA, crise démocratique : les nouvelles lignes de risque**

Les menaces identifiées par les communicants publics dessinent clairement le paysage à venir.

Arrivent en tête :

- la désinformation,
- la crise démocratique,
- la manipulation de l'information,
- les tensions budgétaires,

→ et désormais l'intelligence artificielle, dont la perception de risque progresse nettement.

Ces préoccupations traduisent moins une inquiétude technologique qu'un enjeu de crédibilité : comment continuer à produire une parole publique audible dans un espace informationnel fragmenté ? C'est là que des pistes positives apparaissent dans la question qui suit, avec une entrée en milieu de tableau des questions d'éthique et une expression franche concernant l'évolution de la fonction communication qui monte en tête des propositions. Par contre, les crises ont laissé des traces (confiance dans la parole publique et capacité de réaction).

**Une profession moins dépendante du politique qu'on ne le croit**

Contrairement à certaines représentations, l'approche des échéances électorales ne génère pas d'inquiétude particulière chez les communicants. Ils ne se déclarent ni plus anxieux pour leur avenir professionnel, ni plus pessimistes que lors des vagues précédentes.

Au contraire, le baromètre montre une profession capable de distance critique : engagée dans l'action publique sans confusion avec l'action politique. La communication publique territoriale apparaît aujourd'hui comme un point d'appui stable dans un environnement démocratique instable. Une maturité qui marque peut-être l'entrée de la communication publique territoriale dans un nouveau cycle. Celui d'un métier désormais installé, stratégique, mais conscient de ses limites. ■

## Index des noms

ABENSOUR	Gaëlle	97	LESPINASSE	Ferréole	91
ADAM	Séverine	123	LORIEUX	Jean-Christophe	82, 85
ADARY	Assaël	93, 118	MANSON	Stéphane	12, 14
ARDISSON	Thierry	36	MARLE-OUVRARD	Baptiste-Florian	42
BARETTE	Régine	82, 85	MARTIN	Valérie	51
BAUHAIN	Valérie	113	MASURE	Vinciane	22
BÉCHU	Christophe	42, 49	MATHIEU	Robin	101
BELORGEY	Nicolas	29	MORE	Thomas	48
BERGMILLER	Pierre	18	MORTIER	Marie	108
BLANCHARD-SCHNEIDER	Amandine	45	MUSK	Elon	32
BÔ	Daniel	115	NATHAN	Michael	97
BOKOBZA	Laura	18	NOWACZYK	Nicolas	94
BOUBA-OLGA	Olivier	112	ORELSAN		36
BOUVIER	Maxime	82, 86	PELLETIER	Willy	26
BOYER	Sylvain	108	PERCHERON	Mathis	115
BRUYAS	Zacharie	37	PEREZ	Laurence	94
BUFFAULT	Noémie	115	PESIN	Mathieu	70
BURKE	Nina	89	PFISTER	Damien	108
BUTNY	Stéphane	95	PIGENEL	Romain	33
CAMPANELLA	Tommaso	48	PLACIDI	Rolande	22, 101
CARENINI	Emma	42, 46	POTIER	Éva	52
CARRÉ	Marion	117	PRIOL	Jacques	18
CHAIZE	Camille	12	QUÉRAN	Sophie	45
CHENEL	Pierre-Luc	44	QUINTON	Françoise	79, 81, 85, 87
CHEVOLET	Astrid	123	RADET	Chloé	37
CHION	Emmanuel	95	REBUFFAT	Jeanne	70
COHEN-BACRIE	Bruno	22	RIERA	Laurent	34
CONFINO	Franck	32, 91	RIGAUD-DUBAA	Didier	81
DABIN	Florence	42, 49	RIGOT	Hippolyte	101
DEMBINSKI	Anita	81	RODRIGUES	Nella	76
DUMOUT	Estelle	20	SAVARY	Pierre	12
ECHEVESTE	Maddy	22	SOUSA	Julie	22
EMONIDE	Sonia	37	SPINOZA	Baruch	47
ERRA	Mercedes	96	SQUEEZIE		35
ESCACH	Nicolas	51	TRAINSEL	Marie	75
FABRE	Grégory	32	TRAPANI	Carole	70
FABRE D'ANNE	Mathilde	44	URVOY	Julie	82, 85
FALANDRY	Agnès	75	VALEILLE	Christel	94
DE FOUCHÉCOUR	Xavier	51	WEMAERE	Louna	43
FOURNIER	Jean-Baptiste	89	WESTPHALEN	Marie-Hélène	119
FOURQUET	Jérôme	120	WILDE	Oscar	139
GABORIT	Élisa	108	ZONABEND	Françoise	36
GALIN	Marie-Hélène	81			
GAZEAU	Antoine	94	<b>Les contributeurs</b>		
GERVAIS	Carole	81	CERVENNANSKY	Marc	18, 21, 23, 32
GERVAIS	Julie	26	CHARMONT	Yves	3, 10, 42, 46, 50, 70, 94, 106, 118, 126, 142
GÔKALP	Payanda	89			
GRALL-LAVENIR	Sterenn	101	CHAVONNET	Pierre	136, 139
GRIVEAUX	Benjamin	28	DELJARRIE	Bernard	12, 22, 24, 30, 49, 122, 131
DE LA GUÉRONNIÈRE	Christian	101			
GUILLÔME	Françoise	115	FAYOLLE	Coraline	79, 82, 85, 87
HARARI	Yuval	47	GRAND	Caroline	35
HÉLOUET	Laëtitia	44, 70, 76, 77	KORICHI	Nastassja	68, 71, 77
HENNERON	Marie	51	LALIRE	Vincent	104
HOUÉE	Yasmina	91	LÉANDRE		64
HOUSSEIN OMAR	Aïcha	52	LECARPENTIER	Andréane	51, 81, 89, 134
KAMEL	Joseph	83, 85	MACKAY	Mary	13, 45
LACLAU	Manon	37	RENAULT	Nathan	18
LALLOUET	Jean-Charles	115	REVOL	Anne	14, 26, 32, 37, 75, 91, 101, 105, 108, 115
LANCELLE	Philippe	81			
LAPASSADE	Georges	35	ROUÉ	Lucille	107
LASSINAT-Foubert	Loup	32	SINGRAJPHAKD	Hugo	18
LAUNAY	Océane	52	THÉBAULT	Marc	112
LE PORS	Anicet	29	WOLTON	Dominique	98, 118
LEMERCIER	Claire	26			



**Pays  
Basque  
euskal  
HERRIA**

**COMMUNAUTÉ  
D'AGGLOMÉRATION**

**—  
HIRIGUNE  
ELKARGOA**

**—  
COMUNAUTAT  
D'AGLOMERACION**

**LA 1<sup>RE</sup> RADIO DE FRANCE**  
AU PLUS PRÈS DE VOTRE CIBLE  
AVEC **L'OFFRE AUDIO DIGITALE**  
**GÉOLOCALISÉE**



LA PUISSANCE DU 1<sup>ER</sup> GROUPE AUDIO ACCESSIBLE POUR TOUS ET PARTOUT EN FRANCE

