

Je prends mon poste de...

responsable de la communication publique

Les 100 premiers jours

3^e édition

- Réussir son intégration et acquérir les bonnes compétences
- Un accompagnement pas à pas à la prise de poste
- Un caractère résolument opérationnel : cas concrets, nombreux exemples et conseils, outils d'autoévaluation

Je prends mon poste de...

responsable de la communication publique

Prendre ses fonctions de responsable de la communication en collectivité nécessite d'être rapidement opérationnel et apte à comprendre vite ce nouvel environnement et ses enjeux, explicites et implicites. Véritable vade-mecum, ce livre indique comment faire l'état des lieux de son service, comprendre les attentes de ses responsables, gagner la confiance de tous, tout en lançant quelques actions innovantes et en adoptant le bon comportement.

Rédigé par des professionnels de la communication, des collectivités et du management, l'ouvrage traite de la prise de poste de responsable de la communication publique sous tous ses aspects :

- **Les savoirs** : rappel des concepts fondamentaux de la fonction publique, des règles budgétaires, de la législation et de la réglementation.
- **Les savoir-faire** : des outils, des méthodes, de nombreux éléments concrets et des conseils très utiles pour imaginer des actions innovantes et bâtir votre nouveau plan de communication.
- **Les savoir-être** : les comportements adéquats, les qualités relationnelles et personnelles, le positionnement au sein d'une équipe, la création de l'émulation et de l'esprit d'équipe.

Un accompagnement indispensable dans votre prise de poste !

Les auteurs

- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques
- **Joël Clérembaux**, consultant-formateur auprès de collectivités territoriales
- **Marc Thébault**, consultant et formateur pour les collectivités locales

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - boutique.territorial.fr
Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite

ISSN : 2431-8515 – ISBN : 978-2-8186-2151-6

Je prends mon poste de...

responsable de la communication publique

Les 100 premiers jours

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

Marc Thébault

Consultant et formateur pour les collectivités locales

Fabrice Jobard

Auteur de la précédente édition

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél.: 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf.: TPJ 2A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:
La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations de reproduction et indiquons
systématiquement les sources des schémas, images, tableaux, etc.
Pour toute demande de modification, mise à jour ou suppression d'un élément au
sein de cet ouvrage, merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.

CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70



© Territorial, Voiron
ISBN : 978-2-8186-2151-6 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2152-3
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2023
Dépôt légal à parution

Sommaire

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I

Le cadre institutionnel p. 9

A - L'administration territoriale de la République p. 9

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées p. 9

2. Les autorités territoriales décentralisées p. 11

B - Les fonctions p. 15

1. La répartition des compétences p. 15

2. Les actions conjointes p. 21

Chapitre II

Les deux fonctions de l'administration locale p. 22

A - La réglementation p. 22

1. Le périmètre d'intervention du règlement p. 22

2. Les modalités d'application de la réglementation p. 23

B - La gestion des services publics p. 23

1. Les principes p. 23

2. Les différents services publics p. 25

Chapitre III

Les modes de gestion des services publics p. 26

A - La gestion directe p. 26

1. Les services de la collectivité p. 26

2. Les régies p. 27

B - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de service public...) p. 28

1. L'affermage et la concession p. 28

2. Les régies intéressées et partenariats p. 29

Chapitre IV

Les contraintes p. 30

A - Les règles de la comptabilité publique p. 30

1. Les principes budgétaires et comptables p. 30

2. La séparation de l'ordonnateur et du comptable p. 31

B - Les contrats de commande publique (marchés publics) p. 32

1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés p. 32

2. La procédure de passation d'un contrat p. 33

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 35

A - Les ressources budgétaires p. 35

1. Les ressources « propres » p. 36

2. Les ressources externes p. 38

B - Les ressources humaines p. 40

1. Les droits et obligations des fonctionnaires p. 40

2. Les filières et cadres d'emploi p. 41

Je vérifie mes connaissances p. 44

Partie 2

Prendre ses fonctions

Introduction p. 47

Chapitre I

Prise de contact avec la direction de la communication p. 49

A - Vue d'ensemble p. 49

1. Le positionnement dans l'organigramme p. 49

2. Les missions officiellement confiées à votre direction p. 51

3. Participations aux réunions stratégiques p. 53

4. Votre cas p. 53

B - Les communicants p. 55

1. L'équipe en place p. 55

2. Les éventuels autres communicants dans la collectivité p. 57

3. Les règles de management de la collectivité p. 57

C - La boîte à outils p. 58

1. État des lieux de l'existant p. 59

2. Les projets en cours p. 60

D - Le calendrier opérationnel p. 60

E - Le budget p. 61

F - Les marchés et les prestataires p. 62

1. État des lieux des marchés p. 62

2. Les procédures internes p. 63

3. Découverte des prestataires p. 63

Chapitre II

Prise de contact avec les élus p. 64

A - Le projet politique p. 64

B - Les élus p. 65

1. L'équipe en place p. 65

2. Le maire ou le président p. 66

3. L'opposition p. 67

C - Le cabinet p. 68

Chapitre III

Prise de contact avec l'administration p. 69

A - Le projet d'administration p. 69

B - La direction générale des services p. 69

C - Les directions de la collectivité p. 70

D - Les ressources internes p. 71

Chapitre IV

Prise de contact avec l'environnement p. 72

A - Créer et animer un réseau p. 72

1. Les communicants et acteurs locaux p. 72

2. Animer son réseau p. 74

B - La presse locale p. 76

C - Le territoire p. 77

1. Comment analyser le territoire ? p. 78

2. Où chercher ? p. 80

Conclusion

En route vers la stratégie p. 83

Annexe

La boîte à outils idéale de tout communicant p. 87

Je vérifie mes connaissances p. 92

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Chapitre I

Se positionner en responsable d'équipe p. 97

A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction p. 97

1. Clarifier sa fonction p. 97

2. Passer de l'expertise technique à l'encadrement p. 98

3. Bâtir son plan de réussite p. 98

B - Animer et encadrer une équipe au quotidien p. 99

1. Fixer des objectifs et savoir identifier les priorités p. 99

2. Pour une meilleure communication p. 100

3. Animer une réunion p. 100

4. Manager les personnes « difficiles » p. 101

C - Du nouveau poste à une nouvelle posture p. 102

1. Prendre de la hauteur p. 102

2. Manager et être présent sur les réseaux sociaux p. 103

3. Impliquer son équipe p. 104

D - Rester vigilant pour éviter les écueils	p. 105
1. Éviter les chausse-trapes	p. 105
2. Manager et bien connaître les risques	p. 106
3. Les erreurs le plus communément relevées en management	p. 106

Chapitre II

Colorer son équipe : identifier son type de management	p. 108
---	--------

A - Le « rouge »	p. 108
------------------------	--------

1. À faire	p. 108
------------------	--------

2. À éviter	p. 109
-------------------	--------

B - Le « bleu »	p. 109
-----------------------	--------

1. À faire	p. 109
------------------	--------

2. À éviter	p. 109
-------------------	--------

C - Le « vert »	p. 109
-----------------------	--------

1. À faire	p. 110
------------------	--------

2. À éviter	p. 110
-------------------	--------

D - Le « jaune »	p. 110
------------------------	--------

1. À faire	p. 110
------------------	--------

2. À éviter	p. 110
-------------------	--------

E - Application	p. 111
-----------------------	--------

Conclusion	p. 113
------------------	--------

Bibliographie	p. 115
---------------------	--------

<i>Je vérifie mes connaissances</i>	p. 116
---	--------

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Joël Clérembaux

Avertissement

Cette première partie est conçue comme un mémento destiné à exposer les éléments constitutifs de l'environnement législatif, réglementaire et jurisprudentiel dans lesquels s'inscrit l'action territoriale.

En raison du caractère lapidaire des informations, résultant du volume nécessairement limité de cette partie, les références juridiques sont précisées et des orientations bibliographiques sont proposées.

Chapitre I

LE CADRE INSTITUTIONNEL

La Constitution de la V^e République (du 4 octobre 1958) définit les institutions et autorités qui composent le paysage de l'administration du territoire.

Un double mouvement caractérise cette organisation : déconcentration et décentralisation. La **déconcentration** est un déplacement géographique du pouvoir de décision de l'État vers les territoires.

Avec le mouvement de **décentralisation**, l'État transfère des compétences, des moyens et des agents à des entités qui constituent des personnes morales de droit public distinctes de l'État.

A - L'administration territoriale de la République

Au cœur de l'administration territoriale, le **président de la République** est la clé de voûte des institutions : il assure le fonctionnement régulier des pouvoirs publics.

Le **Premier ministre** dirige l'action du **Gouvernement**, qui détermine et conduit la politique de la Nation.

Le **Parlement** est constitué de deux assemblées, l'**Assemblée nationale** et le **Sénat**, qui votent les lois, contrôlent le Gouvernement et évaluent les politiques publiques.

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées

a) L'État le législatif et l'exécutif

> Le législatif

Le pouvoir législatif est bicaméral : il est partagé entre deux assemblées parlementaires :

- l'Assemblée nationale ;
- le Sénat.

L'Assemblée nationale dispose de pouvoirs plus étendus que ceux du Sénat :

- elle peut mettre en cause la responsabilité du Gouvernement en lui refusant sa confiance ou en votant une motion de censure ;
- en cas de désaccord avec le Sénat, le Gouvernement peut décider de donner à l'Assemblée nationale le dernier mot dans la procédure législative ;
- la Constitution attribue à l'Assemblée nationale une place prépondérante dans l'examen du projet de loi de finances se traduisant par une exigence de dépôt en première lecture devant l'Assemblée.

Partie 2

Prendre ses fonctions

Marc Thébault

Introduction

L'objectif général de cette partie est de vous accompagner, point par point, pour **organiser vos cent premiers jours comme « responsable de communication publique »** ou en tout cas pour ne pas perdre de temps et ne pas vous laisser happer par le quotidien et son rythme forcément soutenu. Soyez-en persuadé, ces premières semaines seront chargées ! Vous aurez à commencer, parfois très vite, à être dans la production concrète, dans les réponses à des demandes pressantes. Tout cela est chronophage ! Mais vous aurez aussi à comprendre le contexte dans lequel vous allez évoluer et saisir les ressources, les directives explicites comme les attentes implicites, voire les réticences et quelques freins. Vous êtes prévenu !

On dit souvent, et ce n'est pas un vulgaire cliché, que **la première qualité d'un communicant est l'écoute**. Ainsi, l'arrivée à votre nouveau poste sera largement fondée sur l'écoute des femmes et des hommes qui seront vos supérieurs, vos collègues ou vos collaborateurs, avant même de vouloir construire une stratégie et les actions qui iront avec. Vous devrez donc écouter mais surtout entendre, comprendre, prendre en compte et digérer une multitude d'informations. C'est la condition essentielle pour que le projet que vous aurez à présenter par la suite s'appuie sur la réalité de toutes les composantes de votre nouveau contexte professionnel.

Cette partie est organisée avec des focus autour de la notion de « prise de contact », d'abord avec la direction de la communication elle-même, puis avec les élus et l'administration bien sûr, mais aussi avec votre environnement, humain, institutionnel et territorial.

L'ensemble des points décrits ci-après n'est pas à lire comme autant d'étapes à franchir dans l'ordre strict présenté. Il va de soi que toutes ces tâches seront à effectuer, parfois simultanément et elles seront sans doute à prioriser en fonction du contexte local, de son actualité et aussi, forcément, en fonction de l'agenda de vos interlocuteurs. Mais, une fois de plus, l'enjeu est bien de se donner comme objectif d'aborder tout cet ensemble, malgré les contraintes de production qui seront assez rapidement les vôtres, comme nous le notions précédemment.

Ayez aussi en tête que, même avant votre arrivée effective au sein de votre nouvelle collectivité, et notamment si vous avez un préavis assez long pour votre précédent poste, des premières prises de contacts téléphoniques, ou par e-mail ou visioconférence, peuvent vous permettre de commencer rapidement à poser des questions et obtenir quelques réponses. Un précieux temps sera ainsi gagné !

À noter

Il est évidemment difficile de prendre en compte tous les cas de figure et toutes les institutions. En règle générale, cette partie 2 part du postulat que vous allez œuvrer dans une ville. Mais nous avons essayé, lorsque c'est pertinent, de faire un focus sur des situations différentes, notamment si votre nouvel employeur est une intercommunalité (nous parlerons alors d'EPCI, établissement public de coopération intercommunale), un conseil départemental ou encore un conseil régional. Néanmoins, malgré quelques différences, une très vaste majorité de questions se posent de la même manière, quelle que soit la nature de votre nouvelle collectivité.

La partie 1 de cet ouvrage doit aussi vous éclairer.

Chapitre I

PRISE DE CONTACT AVEC LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION

L'objectif de cette partie est de **cerner les questions et sujets à avoir en tête en ce qui concerne la direction elle-même** (positionnement dans l'organigramme, objectifs, organisation...), **à la fois l'équipe qui la compose** et que vous allez découvrir, **mais aussi les outils et actions** à votre disposition, **les budgets, les prestataires, les questions de calendrier, etc.**

Nous aborderons aussi **votre cas personnel**, même si, sur ce thème, vous avez peut-être déjà obtenu des éléments à l'occasion de votre recrutement.

À noter

Une question sera récurrente dans votre esprit, mais certainement aussi dans celui des autres, c'est celle du « passé ». Notamment si, sauf cas de la création d'un poste, la personne que vous remplacez est toujours présente au sein de la collectivité. Allez-vous l'écartier ou allez-vous la consulter ? Il y a fort à parier que, de toute façon, vous ne pourrez pas l'ignorer. Bien sûr, tout pourra dépendre de la raison de son départ, comme des avis que vous allez recueillir sur elle. Une fois de plus, tout sera conditionné à ce que cette personne semblera représenter pour vous en fonction des informations que vous allez compiler : une opportunité de gain de temps, une menace quant à vos futures actions, une aide ponctuelle dont il ne faudra pas abuser ou un modèle à fuir au plus vite.

49

A - Vue d'ensemble

Pour certaines et certains d'entre vous, la première interrogation sera de **savoir s'il existe déjà une stratégie de communication écrite**. Si c'est le cas, il sera de toute évidence logique d'en prendre connaissance. L'idée n'étant pas de porter un jugement (en tous les cas, si l'envie vous démange, pas avant d'en proposer, de manière argumentée, une nouvelle ; voir la conclusion de cette partie). L'objectif, à ce stade, est seulement de faire un état des lieux, ici et maintenant.

Mais ce document n'est sans doute pas suffisant pour entrer dans le détail. Voyons donc d'autres questions à ne pas oublier.

1. Le positionnement dans l'organigramme

Tout de suite une **importante question**, loin d'être anecdotique, celle du nom : **êtes-vous à la tête d'une « direction » ou bien d'un « service »** ? Le premier cas conditionne votre propre statut et votre titre (« directeur », « responsable de service » ou encore « chargé de communication » ...), mais aussi la « hauteur » de votre placement au sein de la hiérarchie, avec un certain nombre de prérogatives à la clé. Le second cas, vous l'aurez déduit, conditionnera tout autant, mais avec des prétentions à la baisse ! Bien sûr, cette information était normalement inscrite sur la fiche de poste dès la parution de l'offre d'emploi. Mais parfois il est sage de se faire confirmer certaines choses, votre arrivée pouvant devenir une « bonne raison » de revoir certains aspects de fonctionnement, tant pis si cela contredit les propos entendus pendant votre recrutement.

Partie 3

Manager une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

Occuper un nouveau poste, dans le cadre d'une promotion professionnelle, n'est pas une chose aussi facile et naturelle qu'il y paraît. Passer un concours, réussir un examen ou être reconnu par ses pairs pour occuper un poste supérieur restent gratifiants sur plusieurs plans. D'une part, on reconnaît par là vos compétences professionnelles, d'autre part on va vous confier des tâches différentes, probablement moins monotones que celles que vous aviez l'habitude de traiter – et que par ailleurs vous maîtrisez parfaitement. Vous en retirerez certainement aussi un bénéfice financier, mais surtout vous aurez très probablement la charge d'une personne, d'une équipe, voire peut-être d'un service. Ce changement dans votre travail n'est pas quelque chose d'anodin. Même s'il arrive que l'amorce de ce virage se passe très bien, il n'en demeure pas moins qu'un minimum de préparation et de compréhension des essentiels du management peut vous être d'une aide précieuse. Être responsable d'une ou plusieurs personnes suppose d'être disponible pour des raisons aussi variées que la gestion des conflits, la passation d'entretiens annuels, l'organisation et la planification du travail de tous, la fixation des objectifs de chacun, la vérification de la réalisation des tâches, la résolution de problèmes plus généraux que ceux que vous traitiez jusque-là, la formation des agents... Bref, une multitude de choses nouvelles et en dehors de vos compétences propres. Dès lors, vous comprendrez aisément qu'un professionnel technique, aussi doué soit-il, ne fasse pas forcément un bon manager. Même s'il s'agit pour lui d'une transition souhaitée et mûrie de longue date, ce virage peut parfois s'avérer difficile. Mais le management, au même titre qu'une autre discipline ou technique, s'apprend. Il s'agit simplement pour le futur responsable d'avoir un tant soit peu d'intérêt pour la gestion d'équipe, et donc une certaine fibre au-delà des outils pratico-pratiques qui ne manquent pas dans ce domaine.

François Dubet, professeur de sociologie à l'université de Bordeaux, identifie trois critères essentiels du bon manager (ou chef). Tout d'abord son professionnalisme, qui reste l'élément le plus neutre qui soit ; en effet si je suis jardinier, menuisier, conducteur de travaux..., je sais ou je ne sais pas faire, et à ce titre je suis reconnu comme tel par l'ensemble de mes collègues, je suis donc légitime. Ensuite sa justesse, ou plutôt le fait d'être juste, ce qui signifie être en capacité de traiter de manière égale l'ensemble de mes collaborateurs ou subalternes. Aussi évident que cela puisse paraître énoncé de la sorte, ça n'est pas aussi simple dans la pratique. En effet, peu importe quel responsable vous êtes ou vous serez, vous aurez de façon assez naturelle plus d'affinités avec tel ou tel agent de votre équipe. Être injuste donc, ce serait toujours confier les tâches ingrates aux mêmes équipes ou agents, favoriser tel binôme plutôt que tel autre, accorder ou tolérer certains passe-droits à certains et pas à d'autres... Il vous faudra être vigilant sur ce point, car de petits riens peuvent rapidement avoir des répercussions désastreuses au sein des équipes, et vous mettre en porte-à-faux en tant que responsable. Enfin dernier point, toujours selon F. Dubet, un « bon » chef, ou tout au moins un responsable que l'on a envie de suivre et d'écouter, se doit d'être charismatique. Notion largement abstraite, car chacun de nous peut apprécier le charisme selon ses propres critères. Il n'en demeure pas moins qu'en respectant les deux critères précédents, une once de charisme peut vous être attribuée, et vous légitimer encore davantage dans vos fonctions..

Ces éléments théoriques, bien qu'intéressants, nécessitent une approche plus empirique, afin de vous permettre d'être opérant le plus rapidement possible dans vos nouvelles attributions.

Chapitre I

SE POSITIONNER EN RESPONSABLE D'ÉQUIPE

A - Les conditions de réussite de la période de prise de fonction

1. Clarifier sa fonction

La prise de poste est un investissement important qui comporte des enjeux financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels majeurs. Ces enjeux sont importants pour le responsable, pour son équipe et pour la structure. Quelle que soit la valeur du cadre recruté ou promu, cette étape dans sa vie professionnelle comporte des incertitudes et des risques qui le placent en situation d'instabilité. La transformation de l'identité professionnelle du manager, et la fragilité qui en découle, est largement sous-estimée, non seulement par le cadre lui-même mais aussi par sa hiérarchie. Pour autant, les attentes en termes de résultats restent fortes et pressantes. Et malgré cela, prendre le temps de clarifier sa nouvelle fonction avec sa hiérarchie, pour en définir le cadre d'intervention, les priorités, les objectifs, les moyens... est une étape trop souvent oubliée, car les attentes semblent aller de soi. Il n'est cependant pas suffisant de se contenter d'une fiche de poste, et de consignes orales voire tacites parfois très subjectives. Au risque de passer pour quelqu'un de trop pointilleux, assurez-vous que les choses soient claires, pour vous comme pour votre hiérarchie. Ainsi vous aurez balisé votre cadre d'intervention, vous serez rassuré, vous saurez jusqu'où aller, ce que l'on attend de vous, et finalement c'est votre posture de professionnel qui gagnera en crédit. Ce temps n'est pas à mésestimer, d'ailleurs le discours que vous tiendrez par la suite aux agents qui relèvent de votre autorité n'aura que plus de poids. Ces derniers sauront rapidement que vous êtes un interlocuteur fiable, et pas simplement un intermédiaire supplémentaire dans un organigramme déjà très étoffé. Vous posez ainsi les bases de votre management futur. Sachez, même si le contexte est différent dans le cadre d'emplois publics, que selon une étude de la DARES¹, 52 % des salariés ayant signé une rupture conventionnelle indiquent que leur établissement a connu, au cours des trois années précédentes, des conflits internes ou des changements de méthode de management. Les faits les plus marquants selon les salariés, s'ils devaient n'en retenir que deux, sont les conflits internes (22 %) et les changements de méthode de management (20 %). Autant dire qu'avec des proportions aussi importantes, l'enjeu managérial est majeur. Il y a moins de ruptures conventionnelles dans le secteur public pour ces mêmes raisons, mais on est libre de supposer plus d'arrêts maladie, de mutations, etc.

¹ Dares Analyses, n° 2013-064, *Les salariés ayant signé une rupture conventionnelle. Une pluralité de motifs conduit à la rupture de contrat*, octobre 2013, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-064-2.pdf>