



Michael **Perret**
Thomas **Jammet**
Natalie **Sarrasin**
Arnaud **Dufour**
(DIR.)

Quel community management pour les villes et les territoires?

Les débuts timides de
la communication numérique
des collectivités de Suisse romande

QUEL COMMUNITY MANAGEMENT POUR LES VILLES ET LES TERRITOIRES ?

**LES DÉBUTS TIMIDES DE LA COMMUNICATION
NUMÉRIQUE DES COLLECTIVITÉS DE SUISSE ROMANDE**

**Sous la direction de Michael Perret, Thomas Jammet,
Natalie Sarrasin et Arnaud Dufour**

**QUEL COMMUNITY MANAGEMENT
POUR LES VILLES ET LES TERRITOIRES ?**

**LES DÉBUTS TIMIDES DE LA COMMUNICATION
NUMÉRIQUE DES COLLECTIVITÉS DE SUISSE ROMANDE**

ÉDITIONS ALPHIL-PRESSES UNIVERSITAIRES SUISSES

© Éditions Alphil-Presses universitaires suisses, 2025
Rue du Tertre 10
2000 Neuchâtel
Suisse

www.alphil.ch

ISBN : 978-2-88930-695-4
ISBN e-pub : 978-2-88930-696-1
ISBN pdf: 978-2-88930-697-8

DOI: 10.33055/ALPHIL.00645

Les Éditions Alphil bénéficient d'un soutien structurel de l'Office fédéral de la culture pour les années 2021-2025.

Publié avec le soutien du Fonds national suisse de la recherche scientifique.

Ce livre est sous licence :



Ce texte est sous licence Creative Commons : elle vous oblige, si vous utilisez cet écrit, à en citer l'auteur, la source et l'éditeur original, sans modifications du texte ou de l'extrait et sans utilisation commerciale.

Couverture : maquette et réalisation, Nusbaumer-graphistes sarl,
www.nusbaumer.ch

Remerciements

Les co-directeur·rices de l'ouvrage tiennent à remercier les institutions et les personnes qui ont contribué au succès de la 1^{re} Journée de la recherche en *community management* (JRCM'24), en particulier ses participant·es, le domaine Économie et Services de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), en la personne de son responsable Florian Evéquoz, la Communauté du Savoir (CdS), l'Association des chargés·es de communication des communes de Suisse romande (A3CR) et la Haute école de gestion Arc (HEG Arc) pour son accueil, en la personne de son directeur Olivier Kubli, ainsi que Catia Pires Vieira.

Enfin, ils et elle remercient chaleureusement l'équipe des Éditions Alphil pour le suivi éditorial irréprochable.

Introduction

Tentative d'épuisement du *community management* des collectivités publiques en Suisse romande

Thomas Jammet et Michael Perret

Le *community management* désigne couramment le travail d'animation de la présence d'une ou plusieurs marque(s) ou organisation(s) sur les médias sociaux¹. Ses objectifs sont de promouvoir la

¹ Dans cet ouvrage, nous faisons le choix de parler de médias sociaux pour qualifier les espaces numériques du web social, pour plusieurs raisons. D'une part, cette expression reflète l'évolution des principaux services numériques regroupés en anglais sous l'appellation *Social Media*, qui articulent des réseaux de relations mais permettent surtout la création et le partage de contenu généré par les utilisatrices et utilisateurs (*user-generated content*), et constituent ce faisant des *médias* à proprement parler. D'autre part, cette terminologie permet d'éviter la confusion courante avec la notion sociologique de *réseaux sociaux*, qui désigne des ensembles de relations sociales entre individus et groupes sociaux et qui a donné lieu à un courant de recherche bien avant la création d'internet. Comme l'a exprimé avec humour M. Grossetti (2014, p. 189) : « *Les malheureux analystes de réseaux ont ainsi vu leur expression savante, plus ou moins stabilisée après de longues années de recherches et de débats, utilisée dans le langage courant pour désigner un dispositif technique. Ils doivent depuis lors passer beaucoup de temps à expliquer que les réseaux sociaux qui les intéressent existaient avant les réseaux sociaux numériques...* ».

marque ou l'organisation, de gérer sa (e-)réputation mais également d'instaurer un dialogue avec les client·es et les prospects, tout en favorisant leur «*engagement*» que l'on mesure par leurs interactions avec les publications, sous la forme de réactions, de commentaires et de partages. Ses praticien·nes, les *community managers* (abrégé CM dans la suite de l'ouvrage), emploient autant des techniques de promotion de la marque et de gestion de la réputation que des «*techniques relationnelles*» pour établir un dialogue et forger un sentiment communautaire (Jammet, 2015). Hays et al. (2013) ont ainsi mis en évidence les étapes du développement de la stratégie marketing d'une organisation sur les médias sociaux :

1. Attirer les internautes et capter leur intérêt;
2. Encourager leur participation ;
3. Retenir et fidéliser les internautes grâce à l'identification de leurs préférences ;
4. Attirer à nouveau d'autres utilisateur·ices dans ce cycle perpétuel.

Dans un contexte de forte concurrence territoriale, où les collectivités subissent de profondes mutations, il nous a paru intéressant de consacrer une réflexion collective à l'activité de *community management* appliquée aux villes et aux territoires. Car le métier a ses spécificités, outre les défis et les opportunités qu'il offre, dont celle d'être bien souvent une activité solitaire, tout du moins pour les collectivités publiques et le secteur touristique. Dans les organisations sises en Suisse romande, rares sont les équipes de communication qui peuvent compter sur la présence de plusieurs CM. Un des changements les plus marquants concerne la volonté des villes et territoires de construire une image et une identité de marque, afin d'assurer un positionnement singulier dans le but d'attirer divers publics tels que les investisseur·euses, les résident·es et les touristes. Les villes de Suisse romande utilisent des démarches de valorisation et de promotion territoriales au niveau régional et national mais également à l'international. De plus, elles s'inscrivent de plus en plus dans un paradigme de la concurrence, où une stratégie devient nécessaire pour construire un avantage compétitif sur les collectivités concurrentes.

En ce sens, les villes n'hésitent pas à employer des recettes tirées du secteur privé et appliquées à la communication publique. La marque d'un lieu ou d'une ville devient ainsi « *un concept résultant des activités de marketing entreprises par les gestionnaires de la ville ; par conséquent, elle doit démontrer la spécificité d'un lieu d'une manière matérielle, visuelle ou discursive pour attirer l'attention et le distinguer des autres* » (Adamus-Matuszyńska et Dzik, 2023, p. 18 – nous traduisons). Barabel et al. (2010) précisent que si l'intégration d'*« une démarche de marketing territoriale est une exigence pour le développement et le rayonnement des collectivités »*, elle l'est d'autant plus qu'*« une exigence forte [provient] des usagers et habitants de ces collectivités qui attendent plus de transparence et des décisions mieux adaptées. Le territoire doit alors fédérer les usagers et habitants [sur le web social] »* (p. 234).

Les médias sociaux, qui font dorénavant partie intégrante des politiques de communication des marques commerciales, tendent donc également à se faire une place dans la communication publique des villes et des collectivités. Leurs caractéristiques peuvent ainsi facilement être mises en évidence grâce à ce canal de communication. Or, il apparaît que le potentiel de créativité et d'innovation inhérent aux médias sociaux n'est pas pleinement utilisé (Mabillard et al., 2024a).

L'essor du *community management* sous la loupe de la recherche académique

Un rapide passage en revue de la littérature francophone sur le *community management* permet de prendre la mesure de l'importance du phénomène et de l'intérêt qu'il suscite aussi bien pour les sciences humaines et sociales que pour les sciences de gestion. Les premiers travaux de marketing sur l'importance des « *communautés en ligne* » sont apparus dès le milieu des années 1990, au prisme d'une relecture marchande de la « *communauté virtuelle* » popularisée

par les pionnier·es du *world wide web* (voir par exemple Rheingold, 2000). En 2007, deux chercheurs en sciences de gestion ont théorisé la notion de *communauté de marque en ligne*, la présentant comme un regroupement de consommateur·rices «sur la base d'un attachement commun à une marque particulière» (Amine et Sitz, 2007, p. 65) qu'il s'agit de fédérer autour du discours de la marque, suivant l'idée que la «fidélité communautaire [...] tend à inciter les membres les plus impliqués à devenir des "évangélisateurs" cherchant à convaincre d'autres consommateurs de l'intérêt et de la supériorité de la marque» (Amine et Sitz, 2007, p. 73-74). De grands espoirs sont placés ainsi dans la communication numérique des organisations et, plus précisément, dans la dimension interactive/conversationnelle dont sont porteurs les espaces du web 2.0, couramment qualifié de *web social* ou *web participatif*.

Le développement progressif des médias sociaux, à compter du milieu des années 2000, qui va accélérer avec l'apparition de Twitter et l'ouverture de Facebook au grand public, dès 2006, entraîne l'émergence d'une littérature professionnelle sur le *community management*. Celle-ci prend la forme de manuels truffés de conseils pratiques, souvent issus d'entretiens avec les animateur·rices d'espaces interactifs en ligne (issu·es notamment du domaine du jeu vidéo et de la modération de forums de discussion). Parmi les premiers manuels, dont les titres mettent en exergue l'importance d'élaborer ou d'avoir accès à des communautés d'internautes et soulignent la nouveauté de cette approche stratégique de la communication numérique, mentionnons :

- *Le Community management. Stratégies et bonnes pratiques pour intéragir avec vos communautés* (Ertzscheid et al., 2010);
- *Community management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques* (Chéreau, 2010);
- *Le Community management. Nouvelle approche de la communication* (Chauvin, 2011);
- *Community management. Fédérer des communautés sur les médias sociaux* (Cordina et Fayon, 2013);
- *Community management. Outils, méthodes et stratégies pour le marketing social* (Mazier, 2013).

Ces ouvrages contribuent à concentrer l'activité sur les principales plateformes de l'époque, à savoir Facebook et Twitter (rebaptisé X en juillet 2023, après son rachat par Elon Musk) et configurent l'image d'un·e «super-communicant²», sorte de couteau suisse de la stratégie numérique des organisations sur le web social. Le flot de publications spécialisées ne s'est guère tari depuis lors, comme l'atteste notamment le succès des «boîtes à outils» de Clément Pellerin (2020, 2022, 2023).

Dans la foulée de la parution de ces premiers manuels, on observe un engouement médiatique et un intense travail de persuasion des annonceurs de la part des agences de publicité, lesquelles sont nombreuses à intégrer à leur offre des prestations de création et d'animation de comptes de marques sur les médias sociaux. «Community manager, c'est le “buzzword” du moment qui affole le marché. Tout le monde en parle et en réclame, annonceurs comme agences», proclame ainsi un article de l'hebdomadaire *Stratégies*, dès le mois de février 2010, qui précise que «si ces experts ès conversations sur la Toile sont si recherchés, c'est que l'explosion du web 2.0 [...] modifie en profondeur les relations entre marques et consommateurs» (Leitus et Levy, 2010). Durant les années qui suivent, la fonction de CM est progressivement internalisée, à mesure qu'elle se dissémine dans plusieurs secteurs d'activité, à commencer par celui des institutions culturelles et de l'enseignement supérieur (Jammet, 2016). Cette activité se professionnalise peu à peu au cours de la décennie suivante, à travers la création d'équipes dédiées à la gestion des médias sociaux, souvent dirigées par un ou une *social media manager*.

Les recherches francophones en sciences sociales sur le sujet sont également en expansion depuis le tournant des années 2010. Les premiers travaux, qui se caractérisent par leur dimension critique, sont issus des sciences de l'information et de la communication et dénoncent l'irruption du marketing dans la communication organisationnelle (voir notamment Coutant et Domenget, 2011; Galibert, 2014, 2015;

² Pour une analyse des ouvrages de Ertzscheid et al. et de Chéreau, et de leur influence sur la structuration du CM en France, voir la thèse de doctorat de Thomas Jammet (2016).

Stenger et Coutant, 2011). Ces travaux s'en prennent notamment aux « nombreux discours de consultants en nouveaux médias et webmarketing, insistant davantage sur la nécessité impérieuse d'être présent [sur le web social] que sur les actions à effectivement réaliser» (Coutant et Domenget, 2011, p. 118). Une partie de ces recherches souligne la dimension stratégique du qualificatif « *social* » des médias dits sociaux, qui permet de « masquer les enjeux économiques et la logique d'exploitation commerciale de la participation des internautes derrière un imaginaire bien plus acceptable socialement» (Coutant et Stenger, 2012, p. 84).

Dans une approche plus socio-économique, l'animation de communautés apparaît comme l'un des trois « pôles » du marché du *Social Media Marketing* en plein essor, à côté de la viralité (*word-of-mouth marketing*) et de l'influence (Mallet, 2012). Durant les premières années du *community management*, « l'animation de pages de marques ou de produits sur Facebook constitue le produit-type commercialisé par les spécialistes de la communauté » (Mallet, 2012, p. 169), avant que de nouvelles plateformes (en particulier Instagram, Snapchat et TikTok) ne soient intégrées à la palette. Plusieurs perspectives complémentaires se sont ensuite développées dans la recherche dédiée au *community management*. Nous en retenons trois principales :

- Une perspective organisationnelle, qui s'attache à décrire les conditions de travail des CM et leur rôle d'intermédiaire entre les organisations et leur environnement (voir par ex. Chaudet, 2017; Galibert, 2014; Jammet, 2015, 2017);
- Une perspective relationnelle (Larroche, 2015) et interactionnelle (Jammet, 2019), qui analyse la manière dont la relation entretenue par les CM avec diverses catégories d'internautes contribue à la gestion de la e-réputation des organisations, ce qui nécessite de leur part une grande réactivité et des compétences interactionnelles spécifiques;
- Enfin, une perspective affective (Alloing et Pierre, 2017, 2020, 2021), qui s'intéresse spécifiquement au rôle des émotions dans la communication numérique, et au « *travail émotionnel* » réalisé par les CM pour réguler les interactions avec les internautes, en particulier face aux incivilités et aux discours de haine.

D'autres recherches s'intéressent au rôle des CM dans la modération de contenus problématiques, notamment dans le domaine du journalisme en ligne où l'espace dévolu aux commentaires sous les articles des sites web d'entreprises médiatiques est souvent le lieu d'un déferlement de propos discriminatoires, plaçant les CM dans une posture de « *nettoyeurs* » (voir par ex. Smyrnaios et Marty, 2017). Sur les médias sociaux, cette modération humaine cohabite avec la modération algorithmique programmée par les plateformes (Badouard, 2020), qui font toutes deux l'objet de controverses quant aux conditions de travail imposées aux modérateur·rices et à la « *délégation des pratiques de censure* » à des entreprises privées (Badouard, 2017, p. 48).

Par ailleurs, le *community management* apparaît dans une vague de travaux récents sur l'hyperconnexion et ses conséquences négatives (Aubert, 2018 ; Hassani, 2019), qui soulignent « *la volumétrie de l'information à traiter quotidiennement (surcharge informationnelle)* » et la « *porosité* » entre vie professionnelle et vie privée qui en découle pour les communicant·es numériques (Denise, 2024, p. 79).

Enfin, force est de constater que la place des médias sociaux et du *community management* dans le domaine de la communication publique a été peu traitée jusqu'alors. Les travaux francophones sur le sujet évoquent depuis une dizaine d'années l'intérêt des médias sociaux pour les collectivités publiques et territoriales, pour « *agréger autour d'elles des groupes d'internautes* » (Deprez et Bertacchini, 2015, p. 225) et « *promouvoir [leur] territoire et revendiquer [leur] identité* » (Deprez et Bertacchini, 2015, p. 226), tout en soulignant systématiquement la difficulté du secteur public à « *prendre en considération le développement des pratiques des médias sociaux engendrant de nouvelles façons de communiquer plus horizontales* » (Bessières, 2019, p. 23). Les publications consacrées au *community management* à l'échelle des collectivités territoriales, qui mentionnent ses contributions possibles à la démocratie participative et à l'*« empowerment citoyen »* (Galibert et Peirot, 2017), sont en fait encore rares. En Suisse, les premiers travaux sont ceux de Mabillard et Zumofen

(Mabillard et al., 2021, 2024a; Mabillard et Zumofen, 2019) qui sont présentés dans cet ouvrage.

Prendre de la hauteur

Les évolutions du *community management* suivent intimement celles des médias sociaux, dans la mesure où le premier est tributaire des possibilités techniques ouvertes ou fermées par les seconds. Quelques travaux ont ainsi mis en évidence le rôle fondamental de l'architecture algorithmique des plateformes numériques dans la structuration des interactions, qui constraint la marge de manœuvre des CM et des organisations qui les emploient (voir par ex. Alloing et Pierre, 2021 ; Jammet, 2023). Le « *virage commercial* » des médias sociaux, amorcé par Facebook qui réduit dès 2012 la visibilité « *naturelle* » des publications (*organic reach*, en anglais), oblige les organisations à renforcer le recours aux formats de publication payants pour s'assurer la visibilité de leurs contenus. Cette transformation affecte le travail des CM en fragilisant l'idéal conversationnel et communautaire, essentiellement non marchand, sur lequel s'était établie leur professionnalité (Jammet, 2018a).

On peut se demander ainsi dans quelle mesure la communication numérique des collectivités publiques et des destinations touristiques « rejoue » la trajectoire de celle des entreprises privées qui les ont précédées sur le web participatif, face à l'évolution des médias sociaux – lesquels apparaissent de plus en plus nettement comme des canaux publicitaires, plus que comme des lieux de sociabilité et des supports de dynamiques collectives spontanées (Cardon, 2015 ; Jammet, 2018b). Elle se heurte en tout cas aux mêmes questionnements, qu'il s'agisse de l'usage devenu quasi obligatoire de publications sponsorisées, des risques associés à la viralité (notamment la crainte d'une crise d'image engendrée par la prolifération de commentaires négatifs, qualifiée de *bad buzz*), ou encore des enjeux éthiques liés au recours à des influenceur·euses. Le « bon usage » des médias sociaux demeure une question brûlante, compte

tenu du fait que les espaces qu'animent les organisations ne leur appartiennent pas en propre³, et que l'efficacité des activités qu'elles y développent dépend largement des transformations (notamment algorithmiques) dictées par les entreprises propriétaires.

De ce point de vue, les retours d'expérience des Villes de Neuchâtel et de Bienne, examinés dans la seconde partie de cet ouvrage, reflètent la tension entre la volonté de favoriser la visibilité « *naturelle* » des contenus publiés, dans une quête d'*« authenticité »*, et la nécessité de plus en plus forte de recourir à des formats payants (*posts* sponsorisés) pour accroître l'audience de certaines publications, à des fins de marketing.

Enfin, dans un contexte de déploiement rapide des agents conversationnels dits « *intelligents* » dans le champ de la communication institutionnelle, le *community management* présente l'intérêt d'offrir aux internautes une interface humaine, qui incarne les efforts des organisations et des collectivités pour offrir à leurs publics des interactions plus spontanées que celles permises par des artefacts techniques.

La structure du présent ouvrage reprend celle de la 1^{re} Journée de la recherche en *community management* (JRCM'24), qui s'est tenue le 16 avril 2024 à la Haute école de gestion Arc de Neuchâtel et avait pour thème la promotion numérique des villes et des territoires. Cette journée d'étude a été conçue comme une plate-forme d'échange intellectuel dédiée aux défis et aux opportunités du *community management*, appliqués pour cette première édition

³ Bien que la création d'une page de marque sur un média social soit gratuite, cet espace reste la propriété de la plateforme. Il ne s'agit donc pas d'un média « *owned* » d'après la terminologie marketing. Le modèle PESO distingue quatre catégories de médias (ou de formes d'exposition médiatique) pour structurer les stratégies de communication numérique : les médias payés par la marque pour obtenir davantage de visibilité et des ventes (*paid*), les médias obtenus, qui attestent de la crédibilité de la marque (*earned*), les médias partagés, qui augmentent la portée des contenus (*shared*) et, enfin, les médias détenus (*owned*), possédés par la marque, comme un site web institutionnel. Chaque catégorie représente un ensemble de canaux de diffusion ou d'amplification du message de la marque, dans le but de gérer sa réputation (Spin Sucks, 2021).

aux collectivités publiques et au secteur touristique⁴. L'ambition de cette JRCM'24 était de pallier un manque, notamment dans les liens entre recherche et pratique. D'une part, les «*grandes tendances*» publiées à un rythme annuel par les entreprises éditrices de logiciels de gestion des médias sociaux (telles que HubSpot ou Hootsuite) se répètent fréquemment, alors que les réalités professionnelles évoluent rapidement, se diversifiant selon les secteurs d'activité, et que le nombre de professionnel·les va en augmentant. D'autre part, les défis sont nombreux pour mettre sur pied une stratégie efficace en matière de *community management*, compte tenu de la multiplicité des tâches et du risque de surcharge mentale associé à l'hyperconnexion attendue (et souvent exigée) des communicant·es numériques. La volonté était grande de passer en revue et de discuter des concepts et des connaissances issus de la recherche, tout en les confrontant aux tendances et aux bonnes pratiques rencontrées sur le terrain. Ce dialogue entre recherche et expérience de terrain avait pour ambition de définir la manière dont la construction et la gestion de «*communautés en ligne*» peuvent se penser pour les collectivités publiques et le secteur touristique.

La journée était composée de trois conférences matinales, de quatre ateliers l'après-midi (chaque participant·e ayant la possibilité d'en suivre deux au choix), puis de deux «*retours d'expérience*» sur les usages stratégiques des médias sociaux par des villes de Suisse romande. Elle s'est achevée par une synthèse réflexive proposée par une enseignante-chercheuse française en sciences de l'information et de la communication, Magali Bigey.

Un élément absent des réflexions de cette journée d'étude nous semble important à mentionner rapidement ici. À l'heure du basculement dans une ère du «*tout-numérique*», caractérisée par la primauté accordée aux canaux numériques dans les démarches

⁴ La journée d'étude est le résultat d'une organisation intercantonale et inter-domaines au sein de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), avec un comité composé de quatre enseignant·es-chercheur·euses issues de quatre hautes écoles spécialisées différentes : la Haute école de gestion Arc, la Haute école de travail social Fribourg, la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud et la HES-SO Valais-Wallis.

administratives, les collectivités publiques doivent veiller à l'inclusion et à la participation de l'ensemble de la « *communauté* » de leurs administré·es. Celle-ci se compose d'une grande diversité de publics (en termes d'âges, de genres, de catégories socio-professionnelles et de niveaux de revenus, notamment), parmi lesquels certains sont plus ou moins fortement éloignés du numérique, que ce soit par choix ou par manque d'équipement et de compétences (voir par ex. Aouici et Gallou, 2023 ; Pasquier, 2022). Dès lors, tout en encourageant la mobilisation des médias sociaux, nous plaidons également en faveur du développement de stratégies de communication inclusives, tenant compte des besoins et des compétences de la pluralité des usager·es, afin de ne pas aggraver des « *inégalités sociales-numériques* » (Granjon, 2022) qui touchent en particulier les classes populaires.

Contenu de l'ouvrage

L'ouvrage est constitué de deux parties, contenant chacune trois chapitres. Le **chapitre 1** retrace les grandes évolutions du *community management* depuis son émergence à la fin des années 2000, en s'attachant à décrire la transformation des stratégies de communication numérique des organisations selon la représentation qu'elles se font de leurs client·es ou usager·es, tant dans le secteur privé que public. Le **chapitre 2** restitue les résultats d'une recherche récente consacrée à la façon dont les villes romandes travaillent (ou non) leur image de marque sur les médias sociaux. L'analyse révèle un travail contrasté de *city branding* des villes. Si cet élément stratégique n'est pas toujours poursuivi, le texte relève néanmoins des usages plus larges des médias sociaux opérés par les villes. Dans une perspective semblable, le **chapitre 3** décrit plusieurs travaux consacrés à la communication des collectivités publiques sur le web social. Il présente d'abord un cadre théorique pour saisir les phases d'adoption des médias sociaux, avant de détailler les résultats des études menées en Suisse.

La **seconde partie** de l'ouvrage s'ouvre sur deux études de cas. Celle de la Ville de Neuchâtel (**chapitre 4**) qui expérimente une présence active sur les médias sociaux depuis 2016, grâce à une équipe de communication se partageant le travail d'animation des comptes, illustre la valeur ajoutée de ces canaux numériques pour renforcer le sentiment d'identification des citoyen·nes à une commune et à ses activités quotidiennes. Celle de la Ville de Bienne, qui a lancé en 2017 une campagne visant à augmenter le nombre de résident·es, laquelle lui a permis de remporter en 2019 un prix de l'Association suisse pour la gestion de sites (*Schweizerische Vereinigung für Standortmanagement*)⁵, constitue quant à elle un exemple éclairant de réinvention de la communication institutionnelle par la mise à contribution des citoyen·nes (**chapitre 5**).

Au **chapitre 6**, Magali Bigey propose une synthèse analytique qui offre une vue d'ensemble des ateliers ainsi qu'un regard réflexif sur les apports – mais aussi les manques – de cette journée de recherche. L'atelier sur le tourisme montre l'importance stratégique du *community management* en cas de situation de crise, sur la base d'un exemple concret survenu récemment dans le Val d'Anniviers, dans le canton du Valais. Il illustre l'importance de l'*«expérience territoriale»* à laquelle contribuent les CM, qui se caractérise par *«l'intensité des réponses émotionnelles positives ou négatives suscitée chez l'individu par l'activité vécue au sein ou autour du territoire»* (Barabel et al., 2010, p. 249). L'atelier dédié aux tendances actuelles du *community management* révèle que, tout compte fait, rien ne se transforme aussi vite que les professionnel·les du marketing numérique voudraient le faire croire, et que l'élaboration d'une solide stratégie de contenu demeure déterminante pour accroître la notoriété et l'attractivité d'une marque. L'atelier consacré à l'intelligence artificielle (IA) se penche sur la valeur ajoutée des IA génératives dans la communication de marque, en présentant quelques bonnes

⁵ Source : <https://netzwerkstandortschweiz.ch/fr/awards>. L'ASGS/SVSM a changé de nom en mars 2024, pour se rebaptiser Réseau place économique suisse/Netzwerk Standort Schweiz.

pratiques en matière de mobilisation d'outils comme ChatGPT pour la production de contenus. Enfin, l'atelier sur la collaboration avec les influenceur·euses détaille les conditions d'une collaboration efficiente et souligne la dimension de l'« *authenticité*» permise par la proximité géographique et la connaissance du produit (ou du territoire, dans le cas des destinations touristiques).

L'ouvrage se termine par une conclusion managériale sous forme d'ouverture. Si la 1^{re} Journée de la recherche en *community management* a permis d'aborder les enjeux relatifs aux différentes grammaires des plateformes et à leurs algorithmes de sélection, ainsi qu'à la nécessité d'intégrer ces outils avec d'autres canaux numériques, le texte pointe l'importance de prendre en compte l'IA générative comme béquille à l'activité de *community management*, tout en veillant à maintenir sa dimension sociale, et donc humaine, au cœur de la pratique.

Première partie

**Ce que nous apprend la recherche
sur le *community management***

Chapitre 1

Mettre à contribution les usager·es : comment les collectivités publiques et destinations touristiques s'inspirent des pratiques de communication numérique du secteur privé

Thomas Jammet

Si les médias sociaux se sont imposés comme des canaux incontournables de communication promotionnelle et de gestion de la relation client (*customer relationship management* ou CRM), cette nouvelle réalité n'allait pas de soi il y a encore quelques années. L'intégration progressive des plateformes du web 2.0 dans les stratégies de communication des entreprises et, plus récemment, des collectivités publiques a nécessité plusieurs adaptations organisationnelles majeures. Ce chapitre propose de retracer quelques grandes étapes de cette évolution, depuis l'apparition du *community management* comme activité

professionnelle spécifique jusqu'à son adoption dans le secteur public et le domaine du tourisme.

Le fil rouge de mon propos est la manière dont les organisations (entreprises, collectivités publiques ou destinations touristiques) adaptent leurs stratégies de communication aux évolutions de la représentation de leurs client·es ou usager·es, en s'efforçant de bénéficier de leur expressivité numérique. Nous verrons ainsi se succéder quatre grandes figures :

1. Le *consommateur connecté*, organisé en « communautés », qui s'exprime couramment au sujet des marques dont il consomme les biens, les services ou les prestations ;
2. Le *client insatisfait*, qui formule publiquement son mécontentement à l'égard d'une organisation sur les médias sociaux ;
3. L'*usager autonome* et critique, capable de coconstruire les services et prestations dont il a besoin et dont la satisfaction est devenue une priorité pour les organisations ;
4. Le *voyageur indépendant*, qui délaissé les agences de voyages pour privilégier les plateformes et sites de réservation en ligne et qui partage ses impressions et souvenirs sur le web social.

Le chapitre est structuré en quatre parties. Tout d'abord, un rapide survol historique du *community management* paraît nécessaire pour comprendre comment l'émergence et la diffusion de cette activité ont contribué à généraliser l'usage des médias sociaux par les organisations, dans une pluralité de secteurs d'activité, en l'associant à une promesse d'humanisation de la communication de marque. Dans un deuxième temps, nous verrons comment une forme de relation client 2.0 s'est développée au tournant des années 2010 dans le secteur privé, en particulier du côté des grandes entreprises de services, en réponse à un phénomène de contournement des canaux « *classiques* » dévolus à la réception des demandes de renseignements et des plaintes de la clientèle. Les *community managers* jouent un rôle important dans ce développement, en occupant une fonction d'interface entre les organisations et leur environnement numérique. Dans un troisième temps, nous nous pencherons sur la déclinaison de cette nouvelle modalité de gestion de la relation

client dans le secteur public, en décrivant l'essor d'une «*relation usager*» inspirée des pratiques des organisations privées. L'exemple de deux grandes villes françaises sera mobilisé à titre d'illustration. Enfin, la quatrième et dernière partie de ce chapitre exposera la façon par laquelle le secteur du tourisme cherche à réinventer la promotion touristique *via* les médias sociaux, en mettant à profit l'expressivité des internautes pour une promotion plus «*authentique*» des destinations.

Humaniser la parole publique des organisations

À la fin des années 1990, le marketing numérique commence à se structurer autour de l'idée qu'il faut écouter les internautes pour comprendre les attentes du marché¹. Deux textes importants ont formalisé cette idée. Le *Manifeste des évidences (The Cluetrain Manifesto)*, Levine et al., 1999), un petit ouvrage composé d'une liste de 95 «*thèses*», annonce l'avènement d'une nouvelle forme d'échange d'informations et de communication ouverte par internet qui échappe largement au contrôle des firmes. Ce texte interpelle les entreprises en les invitant à accorder leur attention aux opinions des internautes, qui s'expriment au sujet des marques et de leurs produits et se regroupent en communautés selon leurs centres d'intérêt. Il formule une série de mises en garde importantes, en martelant le fait que, pour attirer l'attention des consommateurs connecté·es, les organisations doivent «*descendre de leur tour d'ivoire*» (thèse 25) et «*apprendre à parler d'une voix humaine*» (thèse 33). Cet appel à humaniser le langage des entreprises exerce une profonde influence sur le web marketing naissant et nourrira les premiers textes relatifs au *community management*.

¹ Le contenu de cette première partie est largement issu de ma thèse de doctorat de sociologie (Jammet, 2016), dans le cadre de laquelle j'ai étudié l'émergence et la professionnalisation de la fonction de *community manager* en France.

En 2007, un consultant nord-américain, Brian Solis, approfondit la réflexion en publiant un long article de blog qu'il intitule *Manifeste des médias sociaux (Social Media Manifesto)*². Ce texte est volontairement rédigé comme un prolongement du *Manifeste des évidences*, dont il reprend le titre et dont il imite le ton autoritaire et alarmiste. Partant du constat de ses prédecesseurs selon lequel les marques sont devenues le pivot de conversations en ligne sur lesquelles elles n'ont pas de prise directe, Solis affirme que le «*monologue*» des organisations est voué à l'échec s'il ne prend pas en considération les exigences formulées par les internautes. Pour ce faire, il s'agit non seulement de les écouter (car tout ce qu'ils et elles disent est une source précieuse d'informations pour améliorer l'offre commerciale en fonction de leurs attentes), mais également de dialoguer avec eux et elles. Dans son article, Solis théorise la fonction de CM, en la présentant comme le nouveau visage du marketing, qu'il place sur la «*ligne de front*» de l'«*engagement conversationnel*» des organisations sur les médias sociaux.

Ces manifestes développent deux notions centrales. D'abord, ils entérinent l'idée que l'expressivité spontanée des internautes peut servir les intérêts des marques, notamment pour relayer les messages promotionnels ou publicitaires de ces dernières. Ensuite, ils soulignent l'importance stratégique de construire une communauté en ligne autour des marques et des entreprises, pour réunir les consommateur·rices enthousiastes et les encourager à parler d'elles.

Relevons que cette rhétorique est sous-tendue par un message ambivalent, que l'on peut résumer comme suit: il est indispensable de développer une présence sur le web 2.0, mais il faut rester prudent car le fait de s'exposer et se rendre accessible peut être dangereux pour l'image de marque. Le web social donne lieu en effet à un «*nouveau mythe économique*», caractérisé par «*l'affaiblissement du pouvoir “corporate”*» face à l'«*empowerment des consommateurs [...] organisés en communautés*», jugés «*susceptibles de faire et de défaire les marques et les produits en un rien de temps*» (Mellet, 2009,

² Source : <https://briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for-html/>

p. 269). Cette représentation transparaît des premières études de marketing sur les communautés en ligne, qui soulignent le risque de perte de contrôle de la réputation des marques en cas de négligence vis-à-vis de la dynamique communautaire (voir par ex. Cova et Carrère, 2002).

Le marketing élabore ainsi, dans le courant des années 2000, la figure du *consommateur connecté*, qui se mobilise au sein de communautés de partage et avec lequel il est nécessaire d'engager la conversation. Sur ces prémisses, les organisations aussi bien privées que publiques vont investir dans le développement d'une présence sur les plateformes du web social, à commencer par Facebook et Twitter (X), puis Instagram. L'animation de cette présence est confiée à des CM, à qui incombe la tâche d'humaniser le langage des entreprises sur le web afin de stimuler les échanges entre les organisations et les internautes qui consomment leurs produits et services³.

Fondée sur une représentation idéalisée de la « *communauté de marque en ligne* », à savoir un regroupement de consommateur·rices « *sur la base d'un attachement commun à une marque particulière* » (Amine et Sitz, 2007, p. 68), l'activité de *community management* se retrouve rapidement confrontée à un déferlement de requêtes et de doléances, auquel les organisations n'étaient que rarement préparées.

Canaliser les plaintes des internautes sur les médias sociaux

À mesure que les organisations ouvrent des espaces officiels sur les médias sociaux, les internautes se saisissent de ces nouveaux canaux interactifs pour leur adresser des demandes de renseignements et des plaintes, ce qui les oblige à s'adapter rapidement⁴. Les entreprises

³ Pour une analyse détaillée des difficultés auxquelles se heurtent les CM dans leur activité d'animation d'une communauté de marque, voir Jammet (2017, 2018a, 2018b).

⁴ Cette deuxième partie du chapitre s'inspire d'un article paru dans la revue *Terrains & Travaux* (Jammet, 2019).

de services (télécommunications, assurances, banque, transport de personnes, etc.), en particulier, font face à un phénomène massif de contournement des canaux « traditionnels » de la relation client, supplantés par Facebook et Twitter (X), sur lesquels les internautes expriment leur colère pour obtenir une réponse rapide. Comme le résume le dirigeant d'un cabinet conseil en communication numérique :

*«Aujourd'hui, on a deux solutions. Soit on prend son téléphone et on appelle le service client d'une boîte, on poireauté un quart d'heure sur un serveur vocal immonde et finalement on a quelqu'un qui n'en a rien à f*** au bout du fil, ou alors on balance un tweet rageur et dans les deux minutes la marque est au garde-à-vous. Y a pas de secret. Ça c'est une des grosses tendances de fond d'internet : pourquoi est-ce qu'on irait s'emm*** à prendre des circonvolutions qui n'ont aucun intérêt et qui n'ont aucune valeur réelle quand on peut aller parler directement aux gens ?»* (Entretien septembre 2013)

Les plaintes publiées sur le web social ont pour caractéristique d'être publiquement visibles, ce qui exige une grande réactivité de la part des organisations. Une nouvelle figure s'impose ainsi à elles : celle du *client insatisfait* qui formule au grand jour son mécontentement, auquel il faut répondre rapidement pour éviter qu'il ne soit amplifié par d'autres clients et se mue en *bad buzz*⁵. Depuis le début des années 2010, les entreprises se lancent activement dans la mise sur pied d'une forme de relation client 2.0 sur le web social, par la création de comptes dédiés, souvent intitulés « *Client* » ou « *Assistance* », qui visent simultanément à afficher la disponibilité de l'organisation et à encadrer l'expression des internautes en leur faisant intérieuriser « *les usages, conventions et normes de comportements* » souhaités par l'entreprise (Benedetto-Meyer et Raimond, 2011).

Bien que récente, cette évolution découle d'une longue tradition de prise en charge des réclamations des client·es (Giry, 2015). Le développement technologique a toujours été l'un des moteurs de

⁵ Le terme *bad buzz* (littéralement « mauvaise rumeur ») désigne une crise d'image née d'un phénomène de bouche à oreille négatif sur le web.

l'évolution de la relation client, dans l'optique de la rendre plus efficace et plus personnalisée (Mallard, 2002). La création de centres d'appels (*call centers*), l'introduction du courrier électronique, l'implémentation d'interfaces de dialogue (*chat*) sur les sites web et, plus récemment, l'introduction d'automates vocaux dans les centres d'appels, poursuivent tous un objectif de rationalisation de l'activité commerciale et du service après-vente (SAV). Cette rationalisation technique rencontre pourtant de nombreuses limites. À la lenteur des réponses des centres d'appels s'ajoute leur standardisation (symbolisée par le message préenregistré : « *Tous nos conseillers sont occupés* »). Quant aux automates vocaux, ils présentent souvent un fonctionnement stéréotypé et sont la source de nombreuses erreurs de compréhension (Esteban, 2020 ; Velkovska et Beaudouin, 2014). En conséquence, les client·es se plaignent fréquemment du manque d'authenticité des réponses des organisations à leurs demandes.

C'est là que les CM jouent un rôle clé : dans leur mission consistant à incarner la voix de l'organisation sur le web social (Solis, 2007), ils et elles se positionnent comme une interface humaine en proposant de substituer une conversation réelle aux « *simulacres de conversation* » imposés par les artefacts (Velkovska et Beaudouin, 2014, p. 127). Dans ce contexte, les CM effectuent un important travail de filtrage consistant à accueillir les requêtes, apaiser les client·es mécontent·es et les rediriger vers des chargé·es de clientèle qui ont accès à leurs dossiers. Ce travail est réalisé en trois étapes :

1. Accuser publiquement réception du message, s'excuser au nom de l'entreprise si nécessaire, et inviter le ou la cliente à passer en messagerie privée. Notons que la fin de cette première phase, justifiée par un enjeu de confidentialité des données, permet également à l'organisation concernée d'« *enferme[r] les mécontentements pendant le temps nécessaire à leur traitement* » (Barrey, 2002, p. 171), en limitant le risque d'un embrasement public.
2. Dialoguer en privé pour obtenir les coordonnées du client ou de la cliente (numéro de contrat notamment) et les détails de sa demande.
3. Transmettre la requête à un·e chargé·e de clientèle, qui va faire correspondre l'internaute avec un dossier, et résoudre son problème.

Alors même que ce travail se révèle indispensable pour permettre la poursuite de l'échange dans de bonnes conditions, la division des tâches entre CM et chargé·es de clientèle montre aussi les limites du périmètre d'action des premier·es. Ils et elles n'ont que rarement accès aux bases de données qui équipent la relation des chargé·es de clientèle avec les client·es, et se voient limité·es dès lors à cette fonction d'interface entre l'environnement numérique extérieur aux organisations, et les autres catégories d'employé·es à l'intérieur de celles-ci, qui ont la charge de la relation avec les client·es. Cette perception est largement partagée au sein des entreprises. À titre d'exemple, le responsable des médias sociaux d'une compagnie d'assurances souligne le fait que le travail de CM consiste avant tout à rediriger efficacement à l'intérieur de l'entreprise :

« On est plus dans un rôle d'intermédiaire que d'apporteur de réponse, parce que nous on n'a pas accès aux dossiers des clients. [...] On est là pour écouter, prendre la demande en charge et renvoyer vers la bonne personne. » (Entretien avril 2014)

Si les médias sociaux s'intègrent de plus en plus couramment aux stratégies de communication des entreprises, le secteur public est également concerné et les collectivités s'efforcent de renouveler la relation avec leurs administré·es au moyen de ces dispositifs numériques interactifs – comme le montrent les deux chapitres suivants ainsi que les études de cas des Villes de Neuchâtel et de Bienne.

Favoriser l'accessibilité des collectivités publiques grâce aux canaux numériques

Depuis la fin des années 1990, les gouvernements des pays dits développés ont entamé une démarche de « *dématerrialisation* » des procédures administratives, présentée comme un moyen de moderniser les services publics afin de mieux servir les usager·es (Koubi, 2013 ; Okbani et al., 2022). La représentation de l'usager·e évolue au fil des réformes au sein des administrations, se confondant avec

celle d'un·e client·e, dont la satisfaction est érigée en critère d'évaluation des prestations délivrées (Bezes et al., 2011 ; Weller, 2018).

Cette «*transformation numérique*» instaure progressivement une logique de libre-service, qui repose sur la figure magnifiée de l'*usager autonome*, compétent dans l'utilisation des outils numériques, à l'aise avec les procédures administratives, capable de coproduire les services et prestations qu'il souhaite consommer (Dagiral, 2011). Ce faisant, elle renforce le processus de «*mise au travail du consommateur*», identifié préalablement dans le domaine commercial (Dujarier, 2014). Qu'il s'agisse d'une commande sur un site web de e-commerce, de l'auto-enregistrement d'achats sur une caisse de supermarché, ou encore du remplissage d'un formulaire en ligne, nous sommes couramment amené·es à coproduire la valeur de ce que nous consommons, en effectuant des opérations à la place de vendeur·ses, fonctionnaires, etc. Le processus consiste à externaliser certaines tâches «*jusque chez le consommateur lui-même*» pour «*instaurer des guichets à domicile*» (Dujarier, 2014, p. 31).

Dans le même ordre d'idées, de nombreuses collectivités publiques ont commencé à se saisir des médias sociaux pour se montrer plus accessibles envers leurs administré·es, mais également pour bénéficier des «*remontées d'information*» que les usager·es sont en mesure de leur fournir par ce biais. Si cette tendance a été nettement accélérée par la crise sociale et sanitaire liée à la pandémie de covid-19, comme l'ont documenté de nombreux travaux (voir notamment Agostino et al., 2021 ; Hyland-Wood et al., 2021), elle était encore balbutiante il y a de cela une dizaine d'années. Prenons pour exemples les grandes villes françaises de Nantes et Paris⁶. Les chargé·es de communication qui administrent leurs espaces numériques insistent sur la proximité et l'interactivité que le web social permet d'établir avec les citoyen·nes.

À Nantes, un CM œuvre depuis 2011 à développer des espaces numériques de dialogue avec les habitant·es de la ville, en mettant

⁶ Ces deux exemples sont également issus de ma thèse de doctorat (Jammet, 2016).

à profit l'interactivité des médias sociaux. Son propos confirme que le phénomène de contournement des canaux de contact usuels ne concerne pas que le secteur privé :

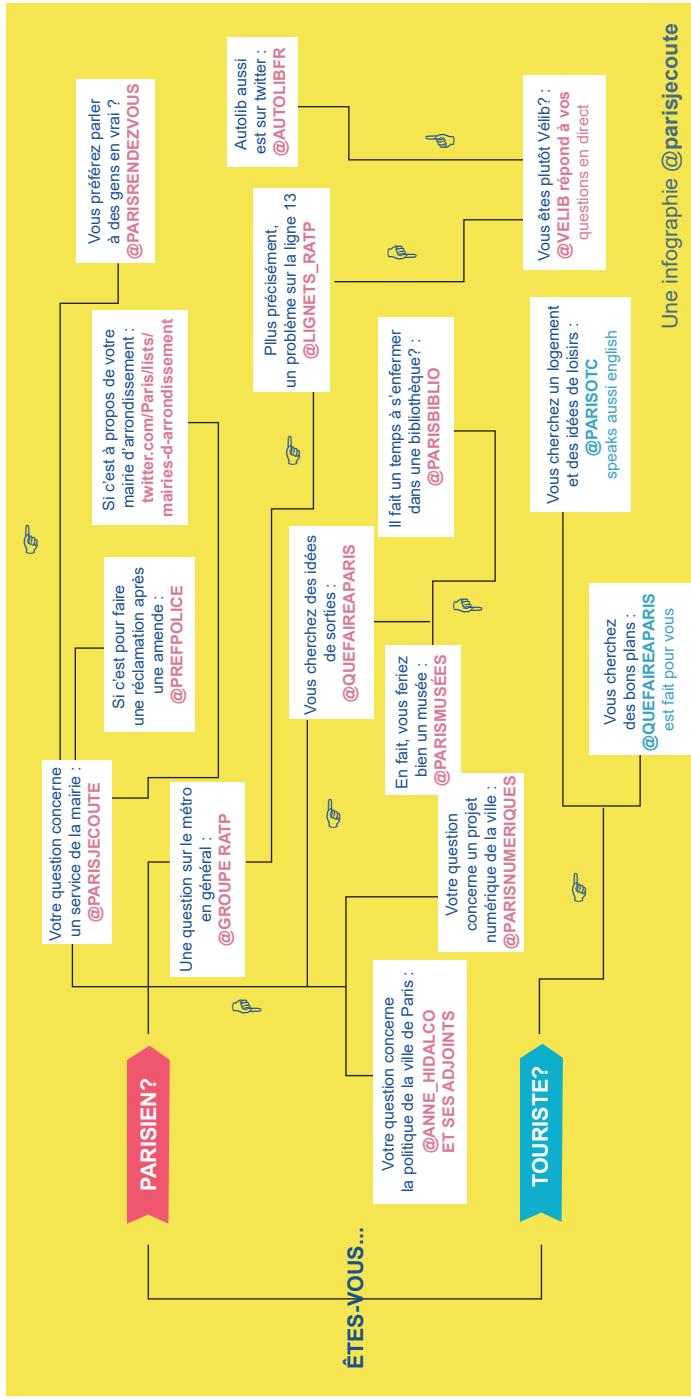
«À la base, les réseaux sociaux [numériques] ont été créés pour informer les Nantais avec de nouveaux supports. [...] L'idée c'est aussi l'interaction sur des espaces d'échanges et de rencontres avec les habitants. [...] Contrairement au magazine municipal, avec les réseaux sociaux on peut avoir une interaction continue avec sa ville. [...] L'idée est d'être au plus près de l'usager. [...] Beaucoup d'usagers nous interpellent par Twitter, ils n'utilisent plus les moyens habituels comme le téléphone, par exemple. Et ça c'est un vrai changement, c'est un dialogue différent qui s'installe.» (Entretien janvier 2014)

À Paris, une journaliste a été engagée en 2012 au titre de responsable des médias sociaux, avec pour mission d'informer la population parisienne des services mis à leur disposition par la capitale française, *via* Facebook et Twitter (X). Elle a cherché dès le début, assure-t-elle, à «*amener un peu d'humour*» dans la communication institutionnelle de la mairie, pour «*déconstruire le côté guichet froid et austère*» en facilitant la prise de parole des Parisien·nes. Pour ce faire, la Ville a ouvert en 2013 le compte Twitter (X) @Parisjecoute, destiné à répondre aux questions des Parisien·nes, qui comptait près de 26 000 abonnés en juin 2024. Puis, pour faciliter l'identification de la pluralité de canaux numériques disponibles, un schéma a été créé en 2015 et épingle pendant plusieurs mois en haut de ce compte (Illustration 1).

Comme le montre ce schéma, des comptes existaient pour de nombreuses catégories de services, reflétant la volonté de les rendre aisément accessibles. De manière intéressante, la responsable des médias sociaux de Paris compare ouvertement cette démarche à celle de la relation client, en évoquant la nécessité d'une «*relation usager*» dans le secteur public :

«Sur Twitter on a plusieurs comptes, dont @Parisjecoute, pour répondre aux questions des Parisiens. [...] Ce qu'on veut c'est créer de la relation

Illustration 1. Schéma des services numériques de la Ville de Paris, sur Twitter (X)



Source : Capture d'écran du 15.05.2015.

usager, ce qui est le pendant de la relation client dans le public.» (Entretien février 2014)⁷

Dans la même optique, la Ville de Paris a lancé en 2012 l'application mobile «*Dans ma rue*» pour permettre aux citoyen·nes de «*signaler une anomalie dans l'espace public qui sera directement transmise au service de la Ville compétent*»⁸. Un tel développement consiste en une «*mise au travail de l'usager*», adossée à la promesse d'une grande réactivité des pouvoirs publics, qui souhaitent ainsi offrir un espace public plus agréable pour toutes et tous. Cette volonté de mettre à contribution les client·es et usager·es tend à se généraliser dans un grand nombre de secteurs d'activités. Celui du tourisme en offre une illustration particulièrement révélatrice.

Réinventer la promotion touristique en mobilisant les internautes

La promotion touristique se fait massivement en ligne depuis une vingtaine d'années, à travers des sites web et des médias sociaux (Sigala et al., 2012; Standing et al., 2014). Avec l'essor de ces derniers, les destinations – qu'il s'agisse d'une ville ou d'une station, d'une région ou d'un pays – cherchent à prendre appui sur l'expressivité des internautes afin de forger et renforcer leur «*identité compétitive*» (Anholt, 2007) de manière plus «*authentique*» qu'à travers des formats publicitaires classiques⁹. La figure dominante est ici celle du *voyageur indépendant*, qui se détourne des agences

⁷ Il est important de préciser que la Ville de Paris a fermé tous ses comptes sur X en janvier 2025. Cette décision a été justifiée dans un communiqué de presse par l'évolution des pratiques de modération et de la politique générale de la plateforme, à la suite de son rachat par Elon Musk, qui a contribué à «*une amplification de la désinformation, une banalisation des propos outranciers, voire violents*». Source: <https://presse.paris.fr/pages/21439>

⁸ Source: <https://www.paris.fr/dossiers/l-application-dansmarue-65>

⁹ Pour en savoir plus sur l'élaboration stratégique de la notion d'*«authenticité»* dans le marketing du tourisme, voir notamment Cousin (2011).

de voyages au profit des plateformes et sites de réservation comme Booking.com ou AirBnB. Elle présente un intérêt stratégique évident au regard du marketing : ce voyageur est connecté, équipé d'un *smartphone* (ou d'une tablette), enclin à raconter et surtout à montrer ses voyages au moyen de publications en ligne. Les destinations touristiques vont dès lors chercher à bénéficier de la visibilité de ces publications.

La stratégie de l'Office national suisse du tourisme, rebaptisé Suisse Tourisme en 1996, offre un bon exemple de la recherche d'authenticité dans la communication et de la mise à contribution des internautes dans ce but. Elle combine deux catégories d'outils numériques : d'une part, le site web MySwitzerland.com, la vitrine numérique de Suisse Tourisme, qui se présente comme un outil de planification de tous types de voyages en Suisse¹⁰; d'autre part, une riche déclinaison sur les médias sociaux. MySwitzerland dispose d'une présence diversifiée sur les principales plateformes de partage de contenus du web social (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Pinterest, LinkedIn), qui sont toutes recensées sur la page d'accueil du site web et qui participent à la mise en visibilité de l'offre touristique de la Suisse.

Cette stratégie publicitaire s'articule autour de deux grands ressorts de communication. Le premier consiste à mobiliser des «ambassadeurs de marque» prestigieux, mis en scène dans des séries de vidéos thématiques – à l'instar du tennisman Roger Federer, qui traverse les plus beaux paysages du pays avec des célébrités internationales, ou du skieur Marco Odermatt, qui vante l'utilisation des transports publics et les activités de la saison hivernale¹¹. Le second se traduit par la création de hashtags comme #INeedSwitzerland, que les touristes sont expressément invité·es à utiliser au moment de publier leurs photos de vacances, afin de permettre aux CM qui

¹⁰ Pour une analyse de la ligne éditoriale de MySwitzerland.com et de la manière dont Suisse Tourisme mobilise les principes et outils du marketing expérientiel et relationnel pour la promotion du «*pays-en-tant-que-marque*», voir Jammet et Linder (2019).

¹¹ Toutes ces vidéos sont accessibles sur la chaîne YouTube de MySwitzerland. Source : <https://www.youtube.com/@MySwitzerland>

Illustration 2. Invitation à utiliser le *hashtag* promotionnel



Source: Capture d'écran du 20.06.2024.

administrent les comptes de MySwitzerland de les réutiliser en les republant à des fins publicitaires. Cette finalité du *hashtag* est clairement indiquée sur la plupart des espaces numériques estampillés MySwitzerland, à l'image du compte Instagram (Illustration 2).

La promotion de la Suisse comme destination de voyage met ainsi à profit l'expressivité numérique des touristes connecté·es, par une forme innovante de valorisation de leurs publications en ligne, à travers un archipel de dispositifs numériques. L'intérêt commercial de cette stratégie est qu'elle offre une forme peu coûteuse – et plus « *authentique* » – de publicité, puisqu'elle repose largement sur le contenu produit par les utilisateur·rices (*user-generated content*), qui fait l'objet d'un travail de sélection par les administrateur·rices des comptes institutionnels avant republication. Elle constitue aussi, à ce titre, une forme originale de « *mise au travail du consommateur* » (Dujarier, 2014). L'intérêt porté par les destinations touristiques aux publications des internautes à leur sujet reflète l'importance croissante accordée aux avis rédigés en ligne par les consommateur·rices (*online consumer reviews*, ou OCR) en matière de valorisation de l'offre sur le web, étudiée en particulier dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration (Balsiger et Jammet, 2022 ; Beauvisage et al., 2013 ; Beuscart et al., 2016).

Conclusion

J'ai essayé de montrer comment les transformations successives de la représentation des client·es ou usager·es connecté·es sont mises au service de l'évolution des stratégies promotionnelles, aussi bien des entreprises commerciales que des collectivités publiques et des destinations touristiques, dans une recherche constante de plus grande accessibilité des organisations et d'authenticité de la communication de marque. Cette évolution prend appui notamment sur la mise à contribution des internautes pour l'amélioration continue de l'offre existante.

Le survol historique brossé dans ce chapitre révèle que les pré-occupations associées à l'activité de *community management* et à son institutionnalisation sont largement partagées d'un secteur d'activité à l'autre. Le passage en revue de plusieurs domaines et catégories d'organisations soulève de surcroît deux points d'attention essentiels.

D'une part, la mise en œuvre d'une démarche de relation client/usager numérisée suppose une importante organisation – et souvent une réorganisation – au sein de l'institution ou du département concerné. Le cas des CM dans les entreprises de services illustre le fait que leur travail en première ligne (*front office*) s'articule à un travail de suivi administratif et technique en interne (*back office*). La réception et la redirection des requêtes requièrent donc, pour un traitement satisfaisant de celles-ci, le développement de « *compétences collectives* » au sein des organisations (Combes, 2002). Ces compétences collectives sont également requises du côté des collectivités territoriales et des destinations touristiques, pour lesquelles le contenu créé par les utilisateur·rices ne saurait raisonnablement constituer l'entièreté des publications sur les médias sociaux, mais doit plutôt enrichir une ligne éditoriale composée de contenus variés.

D'autre part, quel que soit le secteur d'activité concerné, un usage efficient des médias sociaux comme supports de communication

de marque nécessite des ressources humaines et financières à ne pas sous-estimer. Plusieurs catégories d'employé·es sont nécessaires pour assurer la réactivité des organisations sur le web, et la production de contenus de qualité a un coût certain. Un espace numérique interactif, comme ceux que mettent à disposition les grandes plateformes du web 2.0, doit « *vivre* » pour être attractif, ce qui implique de l'alimenter régulièrement, en suivant un *storytelling* cohérent, et de se montrer réactif aux sollicitations des internautes. Il n'est pas anodin, à ce propos, que l'une des premières recherches sur les usages naissants des médias sociaux par une municipalité, en France, ait constaté que la « *faible participation des internautes* » (Krzatala-Jaworska, 2013, p. 95) rimait avec l'absence d'une « *stratégie partagée et cohérente* » de la part des animateur·rices des espaces numériques de la ville concernée (Ibid., p. 98).

Une stratégie de communication numérique efficiente exige, en règle générale, la présence d'au moins un ou une CM ou *social media manager* (SMM) et, de plus en plus, d'un ou une *data analyst* pour identifier les divers segments de clientèle, leurs activités et leurs attentes. À ce jour, pour de nombreuses collectivités et destinations touristiques, l'utilisation du web social doit encore se professionnaliser à bien des égards – comme le confirment notamment les deux chapitres suivants consacrés aux villes. Ces quelques constats appellent de plus amples recherches, tant le sujet est vaste et encore insuffisamment exploré.

Parmi les recherches à mener sur les stratégies de communication numérique des organisations et collectivités publiques, une place importante devrait être accordée à la diversité des publics et de leurs attentes, mais aussi à leur degré de proximité aux nouvelles technologies. Car en fonction de leur capital économique et culturel, les citoyen·nes sont plus ou moins richement équipé·es en matériel et en compétences d'usage du numérique, et ne peuvent ou ne veulent pas nécessairement se renseigner et s'exprimer par ce biais, à plus forte raison interagir avec des services administratifs. Comme l'ont montré notamment les travaux de Dominique Pasquier (2018, 2022) et de Fabien Granjon (2022),

le rapport au numérique dépend en grande partie du rapport à l'écrit, ce qui désavantage les classes populaires. Dans cette perspective, si les médias sociaux peuvent être perçus par certaines catégories d'usager·es comme une opportunité d'établir un rapport plus horizontal, voire plus égalitaire avec les pouvoirs publics, ils peuvent également constituer pour d'autres une nouvelle barrière dans la relation aux autorités, contribuant au renforcement d'un sentiment d'exclusion. Ainsi, bien que l'interaction numérique avec l'administration apparaisse, dans certains cas, moins intimidante ou oppressante que celle à un guichet physique, la présence de ce dernier demeure indispensable pour garantir l'universalité du service public et prévenir une aggravation des inégalités. Les « *guichets à domicile* » (Dujarier, 2014, p. 31) que le numérique permet d'instaurer ne sont pas accessibles à toutes et tous.

Chapitre 2

Les collectivités publiques travaillent-elles leur image de marque sur les médias sociaux ? Retour sur le cas de villes romandes

Michael Perret

À la question posée dans le titre, il est possible de répondre d'emblée de manière contrastée : pour le cas des villes de Suisse romande, le travail de l'image de marque sur le web social n'est pas un effort stratégique continu. Pour le dire autrement, en termes de stratégie, c'est-à-dire tout ce qui ressort du processus de création et de gestion de l'image de marque, cette dernière n'est pas toujours conscientisée ni explicitée par les villes que nous avons étudiées lors d'une enquête menée entre 2020 et 2022 avec un groupe de recherche de la Haute école de gestion Arc (Perret, Moret et al., 2024). Le travail de l'image de marque pour les villes de Suisse romande se fait davantage dans l'opérationnel, au quotidien. Nous

constatons de ce fait que le manque de ressources dans de nombreuses villes implique que l'effort de construction d'une image de marque ou d'une identité de marque se fasse « *chemin faisant* », de manière indirecte et modestement.

L'objectif de ce chapitre¹ est de rendre compte du travail d'image de marque réalisé par neuf villes de Suisse romande sur les médias sociaux. Pour ce faire, je définirai d'abord certains éléments théoriques, comme l'image de marque, l'image *de la* marque ainsi que l'identité de marque. Pour les distinguer d'entrée de jeu, retenons que l'image *de* marque correspond à l'image qu'une organisation cherche à projeter d'elle-même tandis que l'image *de la* marque se comprend comme l'image que divers acteur·rices s'en font. Ces notions, appliquées aux villes et aux territoires, seront abordées sous les termes anglophones de *city branding* et de *place branding*. C'est ce travail de *place branding* de villes romandes qui sera ensuite abordé plus concrètement dans la deuxième partie du présent chapitre. Si cet élément stratégique n'est pas toujours poursuivi, il s'agit de relever les usages plus larges des médias sociaux opérés par les villes étudiées. Ce détour permettra de formuler des recommandations managériales en fin de chapitre.

L'idée d'analyser le travail d'image de marque des villes romandes a donné lieu à une étude menée par un groupe de chercheuses et chercheurs de l'Institut de la Communication et du marketing expérientiel de la HEG Arc à Neuchâtel. L'étude, menée entre 2020 et 2022, avait pour but de déterminer quels étaient les facteurs clés de succès d'une campagne de *city branding* sur les médias sociaux.

Le projet, intitulé « La création et la gestion de l'image de marque des villes via les réseaux sociaux: approche comparative des facteurs clés de *city branding* des villes romandes »², a mobilisé

¹ Je tiens à remercier Inês Baptista Martins pour la retranscription de cette présentation en vue d'en faire un écrit, ainsi que Grégoire Tardin pour la retranscription des entretiens dont sont extraits les *verbatimis*.

² Le projet a été financé par le domaine Économie et services de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Les personnes suivantes y ont participé, outre le requérant principal Michael Perret: Pierre-Yves Moret (co-requérant), Valentine Delacrausaz,

une méthodologie mixte. Il se fondait premièrement sur l’analyse quantitative de 9 750 publications issues de 14 villes de Suisse romande qui étaient présentes à la fois sur Facebook, Twitter (X) et LinkedIn. De ce fait, certaines villes de Suisse romande n’ont pas été prises en compte dans cette partie de l’étude, comme Fribourg qui ne disposait pas de compte Twitter (X), ou Biel/Bienne qui n’avait pas de compte Facebook en 2020. Deuxièmement, l’étude comportait l’analyse de dix entretiens menés avec des chargé·es de communication ou des responsables de la communication de neuf villes romandes³. Troisièmement, l’analyse s’appuyait sur des textes qui guidaient l’activité numérique de ces villes, à savoir des documents décrivant leur stratégie numérique, mais aussi parfois des guides de bonnes pratiques ou des brochures expliquant la « *nétiquette* » des villes, à savoir la manière appropriée de réagir face à des internautes aux comportements jugés problématiques. Enfin, l’étude comportait la prise en compte des facteurs clés de succès de deux campagnes de communication menées dans des villes de Suisse romande. Il s’agit de la campagne « *Bienvenue à Biel/Bienne* », durant sa première phase en 2017, et de celle dite du « *Troll de La Chaux-de-Fonds* », débutée en janvier 2020 et rapidement interrompue, qui a suscité des réactions variées.

Le contexte de l’étude étant esquissé, il convient de préciser des éléments d’ordre théorique s’agissant de la création d’une image *de* marque d’une ville (Cudny, 2019; Florek, 2011; Kavaratzis, 2004; Prilenska, 2012). Communément appelé *city branding*, ce processus a pour objectifs de renforcer la réputation de la ville et son image de marque, d’attirer des personnes qui ne sont pas des résident·es ou des citoyen·nes de cette ville, les entreprises, et également les investisseur·euses. Il s’agit également de stimuler le sentiment de fierté

Héloïse Fortier, Maria Bashutkina, Suren Gunawardena, Alessio De Santo, Julien Intartaglia et Nicolas Babey. Qu’elles et ils soient chaleureusement remercié·es pour leur aide dans sa réalisation.

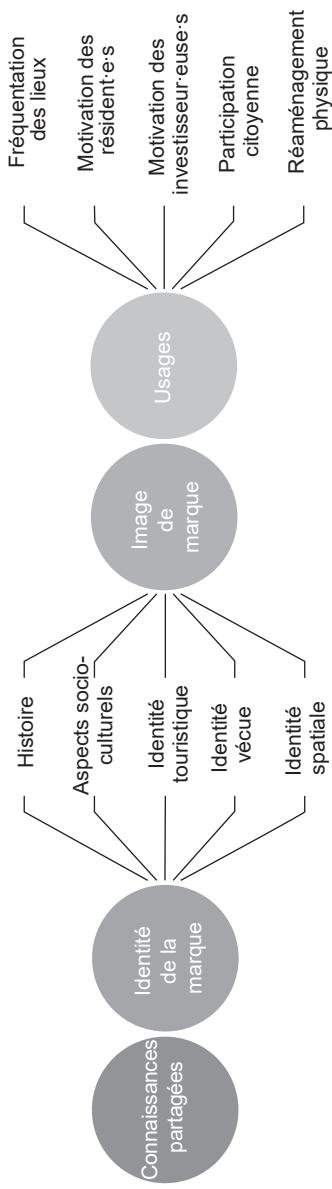
³ Nous avons mené deux entretiens avec des responsables de la communication de la Ville de Biel/Bienne : une fois avec la responsable de la communication numérique, l’autre fois avec le Vice-Chancelier.

chez les citoyens et les citoyennes. Or, la notion de *city branding* est souvent débattue dans la littérature, notamment en termes de résultats contrastés. Cette notion est en train de laisser la place à celle de *place branding*, comprise comme un travail de création et de gestion de la marque pour un lieu, englobant des territoires plus larges comme les régions mais aussi plus restreints comme des quartiers, des destinations touristiques, etc. (Medway et al., 2021; Vuignier, 2016). Les efforts de *city branding* ou de *place branding* doivent être évalués en regard de l'image de la marque d'un lieu, à savoir la perception qu'ont divers acteur·rices de celui-ci. Cette image de la marque englobe les expériences, la communication et les interactions eues avec le lieu, le tout étant influencé par différents facteurs tels la réputation, la qualité de ce qui est offert, les valeurs associées au lieu, etc.

Kavaratzis (2004) a proposé un modèle communicationnel qui combine l'image de marque et l'image de la marque d'une ville en trois niveaux. Dans un premier temps, l'image de marque se compose de tout ce qui fait une ville, tout ce qui se passe dans la ville : « *tout ce qui se passe dans la ville et est fait par la ville, communique des messages sur l'image de cette dernière* » (Ibid., p. 67). Ce premier niveau regroupe l'ensemble des interventions faites par les agent·es de la ville, aussi bien d'un point de vue spatial que non spatial, à savoir les interventions faites sur le paysage, sur les infrastructures et en termes de comportements organisationnels. En cela, ces actions vont influencer l'image de la marque de la ville. Puis, dans un deuxième temps, nous retrouvons la promotion, la communication et les efforts de marketing qui contribuent à véhiculer une image de marque. Le troisième et dernier niveau est nourri des deux précédents. Il s'agit ici de la communication faite par le bouche-à-oreille et celle relayée par les discours médiatiques. Si ce troisième niveau échappe en grande partie au contrôle de l'émetteur (ici la ville), il vient réinjecter de l'information obtenue quant à l'image de la marque de la ville, qui peut l'inclure en retour dans sa stratégie de *city* ou de *place branding*.

Enfin, tout travail de l'image de marque se nourrit de son identité (Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020), c'est-à-dire les actifs

Illustration 1. L'identité de la marque au service de l'image de marque : une approche basée sur les actifs



Source : adapté de Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020.

que possède une collectivité publique tels que les connaissances partagées vis-à-vis de cette collectivité, ce qui permet de définir ou de renforcer l'identité de la marque, comme illustré ci-dessous :

L'identité de la marque se conçoit en tant que catégorie centrale de l'image de marque d'un lieu; elle se compose de trois types d'identité, à savoir le tourisme, l'habitation et l'histoire du lieu. Dans le modèle ci-dessus (Illustration 1), la marque d'un lieu n'est pas un phénomène imposé de l'extérieur, mais résulte de l'interaction entre divers agents à travers leurs intérêts communs, ce qui ouvre la voie à la construction de la marque d'un lieu (*place branding*) dans le cadre d'un processus stratégique en vertu de ses atouts. Les composantes de l'identité de la marque incluent des éléments narratifs et visuels, tels que le logo, la typographie, les slogans des villes (comme par exemple, «*Lausanne: capitale olympique*» ou «*Le Locle, qualité de vie*») ou la voix (*tone of voice*) adoptée dans le discours institutionnel. À cela s'ajoutent les valeurs véhiculées. Ces éléments d'identité visent à renforcer l'image de marque afin de produire des usages différenciés des lieux, comme une augmentation de leur fréquentation, une motivation renouvelée des résident·es, l'arrivée de davantage d'investisseur·euses, plus de participation citoyenne et un réaménagement physique fondé sur les retours faits par des internautes, des citoyen·nes, ainsi que des visiteur·euses.

Travail de l'image de marque des villes

Les villes de Suisse romande font-elles du *city branding*? Pour répondre à cette question, cette section mobilise, d'une part, l'analyse des entretiens menés avec des responsables de la communication des neuf villes étudiées dans le cadre de notre étude. Je reviendrai, d'autre part, sur l'analyse de deux campagnes de *city branding* menées par les villes de Bienne et de La Chaux-de-Fonds en 2018 et 2020 respectivement. Enfin, je traiterai de l'articulation entre les villes et les offices du tourisme dans le travail de leur image de marque.

Statu quo ou travail de renforcement ?

Des neuf villes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ressortent trois principales réponses quant à leur stratégie. Pour un tiers d'entre elles, il n'y a pas de stratégie spécifique de *city branding* élaborée. Pourquoi ? Cela s'explique notamment parce qu'il n'y a pas de ressources pour ce faire. Par ailleurs, pour certaines d'entre elles, le développement des comptes de la ville sur les médias sociaux venait de débuter. Par exemple, entre 2020 et 2022, des équipes de communication venaient de compléter leur effectif avec l'engagement d'un·e *community manager*. Plus prosaïquement, parmi les villes rencontrées, le travail de l'image de marque était l'affaire de la promotion touristique et non de la municipalité. Comme l'explique la responsable de la communication de la Ville de Lausanne :

«Lausanne Tourisme, c'est le papier cadeau. Ils mettent en avant tous les côtés positifs de la ville et puis nous on doit aussi communiquer sur les trous qui sont faits dans la route. Donc c'est moins sexy, mais c'est tout de même important. On n'a pas du tout ce rôle de marketing de la Ville. Ça c'est Lausanne Tourisme, et c'est très bien. Nous, on a plutôt un côté informatif qu'un côté mise en avant pour enjoliver les choses.» (Entretien août 2021)

Pour d'autres, au contraire, la volonté de changer l'image de leur ville était au centre de leur stratégie. C'est le cas de quatre villes sur les neuf rencontrées, à savoir Genève, Biel/Bienne, Yverdon-les-Bains et Vernier. Cette dernière, par exemple, cherche à changer l'image que se font certaines personnes de la ville «*sous l'aéroport de Cointrin*», la ville des grandes citernes et des cités aux loyers modérés. De même que Genève, qui veille à véhiculer une image autre que celle «*des quais du Rhône, de la ville internationale ennuyeuse*» : pour les responsables de la communication de ces villes, il s'agit de montrer la diversité et l'*«effervescence»* de leurs scènes culturelles respectives. Enfin, pour deux des neuf villes rencontrées, il n'y avait pas de déficit de l'image de la marque. C'est davantage une volonté de renforcer l'image, c'est-à-dire de travailler des valeurs qu'elles souhaitaient transmettre, qui a guidé leurs efforts de *city branding*. Il s'agit de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds.

Deux exemples de campagnes de *city branding*

Ces deux derniers aspects, à savoir la volonté de renforcer l'image et celle de changer l'image, ont été opérationnalisées dans des campagnes de communication de *city branding*. Deux cas guident notre analyse, à savoir la campagne d'image de la Ville de Bienne de 2017 et celle de la Ville de La Chaux-de-Fonds de janvier 2020.

La première des deux campagnes, intitulée « *Bienvenue à Bienne* »⁴, a été initiée entre 2015 et 2016 avant d'être menée véritablement en 2017. Afin de renforcer l'image de la Ville de Bienne, diverses mesures de marketing *offline* et *online* ont été conçues par deux agences qui se sont chargées de la conception et de la réalisation de la campagne. L'objectif de cette dernière était, d'une part, d'améliorer l'image de la ville et d'attirer, d'autre part, de nouvelles et nouveaux habitant·es à Bienne. La campagne se devait de montrer à quel point la Ville de Bienne est diversifiée et qu'elle peut – grâce à son tissu d'entreprises et à un grand choix d'activités de loisirs – offrir aux personnes les plus diverses un lieu de travail et de vie attractif.

Les personnes intéressées par un nouveau travail ou par un nouveau domicile pouvaient s'inscrire sur la plateforme www.bienvenueabienne.ch. Celle-ci leur fournissait de plus amples informations sur la ville et ses habitant·es, et leur permettait de participer à un concours afin de gagner un week-end à Bienne. Plus spécifiquement, la page « *Bienvenue à Bienne* » proposait aux visiteur·euses de contacter des ambassadeur·rices, habitant la ville.

Pour la campagne « *Bienvenue à Bienne* », la première des deux agences, ads&figures AG, a choisi de faire de la publicité sur les médias sociaux (Instagram et Facebook) et sur divers sites web (*web display*), afin d'atteindre les groupes cibles. Les annonces *display* et vidéo ont permis d'assurer une grande portée afin de présenter l'image de la Ville de Bienne à un large public. Les groupes cibles

⁴ La présentation détaillée de la campagne « *Bienvenue à Bienne* » constitue le cœur du chapitre 5 de Julien Steiner dans le présent ouvrage.

ont été définis sur la base des indications de la deuxième agence, ErdmannPeisker GmbH, et se répartissaient dans différentes catégories professionnelles telles que la médecine, la finance et l'ingénierie, ainsi qu'un groupe-cible générique représentant plus largement la population biennoise. Notons que, pour la campagne, des comptes Instagram et Facebook ont été créés sans être destinés au départ à devenir ceux de la Ville de Bienne à proprement parler. À l'époque, la Ville ne possédait que des comptes Twitter (X) et LinkedIn.

S'agissant des résultats quantitatifs, si la campagne a été très fortement visible, avec près de 10 millions d'impressions en *display* (web) et en vidéo (Instagram et Facebook), le taux de vue (*view rate*, soit le pourcentage de personnes ayant vu au moins 3 secondes de la vidéo) reste relativement limité. Dans les différents groupes cibles, le taux de vue varie entre 3,4 et 5,8 % des publicités vues au moins 10 secondes. Ces chiffres contrastés, à savoir de nombreuses impressions pour un taux de rétention plus restreint, sont à nuancer avec le succès plus net de l'opération de recrutement d'ambassadeur·rices au niveau local. Sur le site internet de la campagne, il était possible de contacter les personnes qui s'y étaient inscrites en tant qu'ambassadrices. Cet engouement dans le nombre de personnes inscrites en tant qu'ambassadrice constitue un élément positif, selon Julien Steiner, vice-chancelier de la Ville :

«La campagne “Bienvenue à Bienne” [...] a connu un grand succès à l’interne, puisqu’on a des gens qui sont venus se mettre à disposition pour parler de leur ville, pour la présenter. On a eu 200 personnes qui s’inscrivent, c’est un bon résultat. Et puis, l’image à Bienne même elle est bonne.» (Entretien septembre 2021)

Enfin, la Ville de Bienne a ouvert des comptes publicitaires sur Facebook et Instagram spécialement pour l'occasion et n'a pas profité de comptes déjà existants pour une utilisation au quotidien. La responsable communication numérique de la ville considère qu'il faudrait faire autrement pour une prochaine fois :

«L'idée d'ouvrir ces deux canaux pour la campagne “Bienvenue à Bienne”, c’était pour faire des publications sponsorisées. C’était plutôt pour obtenir

des vues que pour augmenter [...] la communauté. Aujourd'hui, je pense que c'était une erreur, parce que quand vous n'avez pas de communauté, après vous devez tout le temps sponsoriser. C'était aussi parce qu'on n'avait pas forcément les ressources pour gérer les présences et les manières de faire sur les réseaux sociaux [numériques] pour qu'il y ait des interactions.» (Entretien août 2021)

C'est d'ailleurs le manque de ressources humaines et financières qui justifie l'absence presque totale de suivi en termes de *community management* durant la campagne. L'agence s'est bien échinée à diffuser des publicités, mais aucune opération d'engagement, ni de suivi, n'avait été prévue. Il en ressort que, si des comptes pré-existants avaient été employés⁵, la connaissance des groupes cibles, via la plateforme publicitaire de Facebook et Instagram, aurait été plus fine. De plus, l'idée de tabler sur des contenus produits par des ambassadeur·rices (*user generated content*) n'a pas pu être exploitée en 2017 faute de comptes rattachés à la ville.

Venons-en à la seconde campagne analysée, « *Un étrange troll pour un drôle de buzz à La Chaux-de-Fonds* ». C'est sous ce titre énigmatique que la Radio Télévision Suisse (RTS) évoquait le 12 janvier 2020 une campagne de communication de la ville du Haut du canton de Neuchâtel. Celle-ci avait prétendu que son site internet et ses comptes sur les médias sociaux étaient victimes d'une attaque informatique orchestrée par un « *troll* »⁶. Or, il s'agissait d'une campagne de communication, qui a suscité des réactions contrastées sur les médias sociaux, principalement dubitatives de la part des médias et qui a été interrompue moins de trente jours après son lancement, alors qu'elle devait s'étendre sur plusieurs mois.

⁵ Depuis, la Ville de Bienne a transformé ces comptes pour y publier des contenus relatifs au quotidien de la Ville (voir le **chapitre 5**).

⁶ Le troll est « *quelqu'un qui [...] participe aux débats dans le but de perturber ceux-ci. Il se fait passer pour un participant honnête et en profite pour donner de faux conseils, ou pour se moquer insidieusement des autres membres, à travers des messages provocateurs* » (Revillard, 2000, p. 113). À ce sujet, voir la définition plus actuelle de Gomez-Mejia (2017) ou l'analyse de comportements de *trolling* menée par Perret, Jammet et Moret (2025) (à paraître).

L'exemple chaux-de-fonnier de campagne de communication a ceci de saisissant qu'il révèle une situation caractérisée par un «*problème de versions*» (Cuff, 1993). Pour Cuff, les versions divergentes d'un même événement révèlent sa complexité et des façons alternatives de le décrire. L'analyse de la campagne a donné lieu à une contribution dans l'ouvrage collectif intitulé *De l'événement à sa mise en discours. Regard interdisciplinaire*, édité par Anas Moutia (Perret et al., 2023). Nous avons suivi *a posteriori* le développement temporel de la campagne, aussi bien à travers son émergence que dans la multiplicité des versions divergentes, racontées par différent·es énonciateur·rices. Dans un premier temps, nous avons décrit comment s'est déployée la campagne et comment elle a été discutée à l'aune des réactions suscitées. En somme, se trouvent interrogées ici les versions d'une «*bonne opération*» d'une campagne de communication et d'une «*mauvaise opération*», d'un *buzz* ou d'un *bad buzz*, etc., telles qu'elles sont définies par les énonciateur·rices et les destinataires de la campagne. Notre analyse s'est concentrée dans un deuxième temps sur la réception de la campagne par les instances médiatiques, qui en feront majoritairement une évaluation négative⁷.

L'étude empirique d'une ville qui «*trolle*» ses administré·es, les internautes et les médias donna ainsi à voir un sentiment de malaise en réception. En ce sens, le déraillement annoncé par la démarche même de *trolling* a abouti au déraillement effectif de la campagne. De ce point de vue, les objectifs de *city branding*, hormis la visibilité gagnée par l'opération, n'ont pas été atteints.

⁷ Plusieurs énonciateurs médiatiques s'exprimeront ainsi clairement contre cette campagne dans des commentaires qui réprouvent la démarche avec des titres très critiques: «Very Bad Buzz», conclut le rédacteur en chef du journal régional *Arcinfo* (<https://www.arcinfo.ch/neuchatel-canton/la-chaux-de-fonds-joue-au-bad-buzz-avec-som-image-893777>) et «*La Chaux-de-Fonds du bac*» (Kessi, 2020) titre le quotidien régional *Le Journal du Jura*.

La coordination possible avec la promotion touristique

Dans l'étude réalisée avec mes collègues (Perret et al., 2024), les entretiens ont permis de relever qu'il existait des efforts de coordination entre les villes et la promotion touristique pour travailler les aspects de création et de gestion de l'image de marque. Ainsi, pour certaines villes, comme celles de Genève, de Lausanne et de Martigny, la collaboration se fait de manière extensive. Cette coordination de tous les instants s'explique, d'une part, par la taille des deux premières villes citées et, d'autre part, par l'existence d'échanges de bons procédés entre la municipalité et les responsables de la promotion touristique, où l'une produit du contenu et va permettre à l'autre de republier en crossposting⁸, ou encore de collaborer (option possible sur Instagram). Pour Martigny, cette collaboration s'explique par le fait que le *community manager* de l'office du tourisme est également employé par la Ville. La responsable de la communication explique :

«Il m'aide en venant filmer des sujets avec moi. C'est lui qui fait le montage, mais par contre c'est moi qui lui donne les indications de tournage. Au final, c'est lui qui fait le travail, car je ne suis pas monteuse vidéo, quoi.» (Entretien octobre 2021)

À l'inverse, d'autres villes vont créer du contenu promotionnel pour compléter l'offre de la promotion touristique cantonale, voire locale. Ainsi, les deux villes neuchâteloises rencontrées constatent de concert que l'office du tourisme Jura3Lacs ne parvient pas à promouvoir leur ville au rythme où elles le souhaiteraient. Dès lors elles se font force de proposition pour créer du contenu qui fasse plus efficacement la promotion touristique de leurs localités respectives.

⁸ Le crossposting est une fonctionnalité de Facebook qui permet de partager des vidéos d'une page à l'autre. Il serait ainsi possible qu'une vidéo promotionnelle diffusée par la page d'un office de tourisme puisse être diffusée simultanément par la page d'une collectivité.

Conclusion et recommandations managériales

Au terme de cette présentation synthétique du projet et en guise de conclusion, il convient de relever, dans un premier temps, la liste des indicateurs pour les facteurs clés de succès des opérations de *city branding*, liste que nous avons élaborée avec l'équipe de recherche de la HEG Arc. Puis, dans un deuxième temps, de proposer quelques recommandations managériales relatives.

Indicateurs pour les facteurs clés de succès des campagnes de *city branding*

À la lumière des enseignements tirés des entretiens menés et des campagnes étudiées, les facteurs clés peuvent être définis comme suit :

1. **Engagement communautaire ciblé** : en amont, solliciter des résident·es pour participer à la définition de l'identité de la ville, fondée sur son identité touristique, historique et perçue par les résident·es (Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020). Ensuite, axer la campagne sur une implication active de la communauté locale en encourageant la participation des habitant·es. Impliquer les citoyen·nes dans la création de contenus, en mettant en avant leurs expériences et perspectives, peut renforcer le lien émotionnel avec la ville. Pour ce faire, proposer un guide ou une charte de la création de contenus générés par les résident·es avec les bonnes pratiques (*tag de comptes de la ville, sujets exclus, etc.*).
2. **Stratégie de contenu diversifiée** : adopter une approche variée en matière de contenu, intégrant des formats tels que des vidéos, des photos, des *stories*, voire des publications humoristiques ou événementielles. Utiliser des supports visuels attrayants pour mettre en avant les atouts uniques de la ville, que ce soit sur Facebook, Instagram, ou d'autres plateformes pertinentes ;
3. **Utilisation stratégique des médias sociaux** : adapter la présence sur les divers médias sociaux en fonction des caractéristiques de

chaque plateforme. Exploiter les spécificités de chaque média pour toucher différents publics;

4. Communication transparente et authentique: privilégier une communication transparente et «*authentique*»⁹ pour renforcer la confiance. Les citoyen·nes apprécient de recevoir des informations honnêtes et de découvrir, jusqu'à un certain point, les coulisses de la ville. Intégrer des contenus produits par les utilisateur·rices pour refléter la diversité des expériences locales, notamment dans les *stories* Instagram et Facebook;

5. Écoute active et gestion des retours: mettre en place une stratégie de gestion des retours et des interactions avec les internautes. Être à l'écoute des préoccupations, répondre aux commentaires et aux questions;

6. Collaboration avec des partenaires locaux: impliquer des partenaires locaux tels que graphistes, agences de communication, conseiller·es communaux·ales, et même des influenceur·euses locaux·ales;

7. Mesure des indicateurs pertinents: définir des indicateurs clés de performance (*key performance indicators*, KPI) pertinents tels que le taux d'engagement, la portée, le nombre de nouveaux et nouvelles abonné·es, etc.;

8. Utilisation optimale des outils de gestion: intégrer efficacement des outils de gestion des médias sociaux tels qu'Agorapulse ou d'autres spécifiques à la gestion des communautés. Cela permet une planification plus efficace des publications, une surveillance en temps réel et une analyse des performances.

Recommandations managériales

Enfin, le travail d'enquête auprès des villes ainsi que l'analyse de leurs publications me permettent de suggérer quelques bonnes pratiques en termes de communication publique à l'aide des médias

⁹ Pour une réflexion critique sur cette notion «d'*authenticité*», voir le texte de Thomas Jammet dans cet ouvrage (**chapitre 1**).

sociaux. Ces recommandations vont de pair avec celles plus générales proposées par Confino et al. (2023) ou celles plus spécifiques formulées par Mabillard et al. (2024a).

1. Les villes ou les collectivités publiques gagneraient à fonctionner comme un média, notamment pour tout ce qui touche à l'événementiel. Couvrir un événement et le faire vivre aux internautes est une pratique généralement appréciée. Je pense par exemple à des publications faisant état du début d'une manifestation populaire, comme la *Wake Up & Run* dans une ville, ou tout autre « marronnier¹⁰ » en termes d'événement. Plus la couverture est proche du direct, plus les chances que l'engagement soit important sont grandes.
2. La prise en compte des questions et de certaines remarques formulées par les internautes est centrale et peut devenir chronophage. Plusieurs contributions au présent ouvrage reviennent sur cette thématique et les risques de débordement envisagés (voir à ce propos les textes de Thomas Jammet [**chapitre 1**] et de Françoise Kuenzi [**chapitre 4**]). Néanmoins, le « soutien à la personne » en ligne (Mabillard et al., 2024a) tend généralement à désamorcer de nombreuses situations où des internautes se plaignent, formulent des requêtes, etc., et menacent l'image de la marque. À ce sujet, voir aussi l'article de Thomas Jammet sur la gestion de la relation client au travers des médias sociaux (2019).
3. Notre étude ayant couvert la période de 2020 à 2022, nous avons constaté que réagir aux événements inattendus ainsi qu'aux crises est désormais une nécessité pour les villes. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs créé des comptes sur les médias sociaux pour communiquer en période de covid-19. En 2021, dans un autre domaine, des inondations sur les lacs de Biel, de Neuchâtel et de Morat ont été couvertes par les villes qui les bordent. Le fait que la ville s'exprime, réagisse et demande avec un outil numérique de ne pas s'approcher des rives a été fortement apprécié par les citoyen·nes connecté·es. La gestion de ce type de crises ou d'événements inattendus suscite des réactions positives.
4. Si l'on souhaite jouer davantage avec l'affect, promouvoir les charmes de la ville au quotidien est un outil intéressant. Certaines

¹⁰ En termes journalistiques, le marronnier est un sujet considéré comme récurrent.

ville maîtrisent cet aspect et récoltent les fruits de leur labeur, comme l'explique par exemple Françoise Kuenzi dans son chapitre consacré au retour d'expérience de la Ville de Neuchâtel (**chapitre 4**).

5. Toujours dans cette dimension d'affect, je recommande de favoriser le partage de contenus créés par les internautes. La bonne pratique consiste à demander l'accord à la personne ayant mentionné la ville avant de reprendre son contenu.

6. La dernière recommandation va de pair avec les deux précédentes. Il s'agit de favoriser la collaboration entre les comptes, à savoir que si une personne produit du contenu relatif à une ville, il est conseillé qu'elle mette le compte de ladite ville en collaboration (sur Instagram) ou qu'elle propose une option de crosspostage (sur Facebook). Et ce, afin de maximiser la portée de la publication en s'appuyant sur l'audience de l'autre compte ou des autres comptes que l'on va employer pour la collaboration.

Chapitre 3

De l'adoption active à la stimulation de l'engagement citoyen : où se situent les collectivités publiques suisses dans leurs usages des médias sociaux ?

Raphaël Zumofen

La communication publique constitue un lien fondamental entre l’État et les citoyen·nes : elle assure la diffusion de l’information auprès de la population, renseignant cette dernière sur les actions et les décisions des représentant·es du gouvernement et des administrations. Les enjeux de communication publique ont pris une importance croissante au cours des dernières décennies, gagnant en popularité au fur et à mesure que s’imposait la double exigence de transparence et d’*accountability* (Pasquier et Villeneuve, 2012). La nécessité de communiquer de manière plus régulière et plus détaillée répond également au défi de la crise de confiance à laquelle font face les institutions (Pasquier, 2011). Elle vise donc

à accroître à la fois la légitimité des organisations publiques et la cohésion sociale, pour autant que la communication soit mobilisée de façon crédible et efficace (Pasquier et Mabillard, 2017). Depuis leur apparition au début du XXI^e siècle, les médias sociaux ont exercé une influence croissante non seulement sur les communications des individus et des organisations, tant publiques que privées, mais aussi sur les échanges entre organisations et individus. Ils ont connu une expansion fulgurante depuis leur création en 2004: Facebook compte en 2024 près de trois milliards d'utilisateur·rices actif·ves (Meltwater, 2024).

Les médias sociaux ont peu à peu fait leur apparition dans le secteur public sous l'impulsion de deux facteurs. Le premier correspond à l'évolution technologique qui accroît les possibilités de toucher un public plus large. Alors que la mise à disposition d'informations sur les sites web des organisations devenait la norme, le recours aux médias sociaux s'est également imposé rapidement. Cependant, l'usage de ces outils demeure inégal entre les organisations publiques et leurs potentialités sont loin d'être pleinement exploitées (Mabillard et al., 2024a). De nombreuses contributions soutiennent ces propos, insistant sur le besoin pour les administrations de s'adapter à ces nouveaux canaux de communication (Mergel et Bretschneider, 2013; Zavattaro et Sementelli, 2014). Il en ressort néanmoins que l'adoption des médias sociaux dans le secteur public, comme celle d'autres technologies auparavant, reste fortement encouragée par une forme de déterminisme technologique (Serrat, 2017). Le second facteur se rapporte à la place importante prise par les médias sociaux dans les échanges quotidiens entre individus (Coutant et Stenger, 2012), qui pousse les organisations à accroître leur présence sur ces plateformes. Ainsi, plusieurs agences de conseil en communication suisses d'importance, telles que FTC¹, Farner² ou encore access³, n'hésitent pas à affirmer que

¹ Source : <https://www.ftc.ch/>

² Source : <https://www.farner.ch/fr/>

³ Source : <https://access-pac.com/>

ces entités doivent être plus actives sur les plateformes du web social. Bien que la communication des organisations publiques se doive de respecter certaines règles (identification de l'émetteur, continuité, non-discrimination des destinataires, etc.), l'utilisation croissante des supports numériques présente des opportunités nouvelles que ces agences n'ont pas manqué de souligner. Elle comporte également des risques particuliers qu'il semble opportun de mentionner. La présence d'une administration publique sur les médias sociaux peut, si elle est mal réfléchie et/ou déployée, produire des effets indésirables, voire néfastes pour l'organisation (atteinte à l'image ou même à la réputation).

De nombreuses contributions académiques ont montré que les médias sociaux permettent de diffuser efficacement des informations gouvernementales et de transformer, à terme, les dynamiques d'engagement citoyen (Graham, 2014; Han et Baird, 2024). Le potentiel d'interactivité offert par ces plateformes reste cependant le plus souvent inexploité, en particulier au sein des organisations publiques. La Suisse constitue un terreau fertile pour étudier ce paradoxe puisque l'adoption des médias sociaux par les organisations publiques demeure timide en comparaison internationale (Mabillard et Zumofen, 2019). Pourquoi ce pays, pourtant régulièrement cité parmi les plus innovants et avancés en matière technologique, ne mobilise-t-il pas les opportunités offertes par ces nouvelles technologies de façon plus intensive ? De manière plus générale, où se situent les collectivités publiques suisses dans leur usage des médias sociaux ?

Ce texte répond à ces questions en présentant d'abord un cadre théorique concernant l'adoption et les phases d'utilisation des médias sociaux, avant de faire l'historique des études sur le cas suisse en présentant leurs principales conclusions. Il propose également des éléments d'analyse et de synthèse sur ces différentes études pour finalement conclure sur les perspectives à venir pour la communication publique numérique en Suisse.

L'adoption des médias sociaux

Les raisons et les objectifs pour lesquels les médias sociaux sont adoptés par les organisations publiques sont variés et différent d'une organisation publique à l'autre. Alors que certaines souhaitent être plus transparentes avec les citoyen·nes ou renforcer une relation de confiance existante, d'autres voient cette adoption comme une nécessité pour être « *dans l'air du temps* » et atteindre ainsi une part de la population qui utilise ces médias de manière prépondérante pour s'informer. De manière générale, l'adoption des médias sociaux dans les organisations publiques a été engagée dans le but d'appliquer ces outils à plusieurs domaines distincts :

- **Soutien à la personne** : les médias sociaux offrent la possibilité d'établir un lien direct et rapide avec les citoyen·nes dans le but de répondre à leurs questions ou de les soutenir dans leurs démarches administratives. C'est le cas par exemple en Australie, où le département des services sociaux utilise Facebook et Twitter (X) depuis 2009 pour dialoguer avec le public (Ciancio et Dennett, 2015).
- **Gestion de crise** : la gestion des crises est aujourd'hui un domaine où les médias sociaux sont utilisés de manière intensive par les organisations publiques. La pandémie de covid-19 a donné lieu à de nombreuses communications sur divers canaux afin d'informer de la manière la plus large possible la population sur des éléments de nature sanitaire.
- **Planification et mise en œuvre de politiques publiques** : les médias sociaux peuvent également se révéler très utiles dans la planification et la mise en œuvre des politiques publiques. Les organisations publiques peuvent ainsi consulter les citoyen·nes à diverses étapes de la mise en place de la politique publique *via* des démarches participatives pour connaître leurs préoccupations et les intégrer.
- **Projets et transformations des activités étatiques** : les médias sociaux constituent un puissant vecteur pour créer des communautés et rassembler les compétences et l'expertise. Ils permettent ainsi aux

organisations publiques de fédérer autour de projets et de services publics, et d'offrir un surcroît de transparence.

- **Communication interne**: les médias sociaux peuvent également représenter des outils très utiles à l'interne de certaines administrations. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs commencé à les utiliser pour faciliter les flux d'informations entre leurs employé·es.

Il convient cependant de distinguer l'adoption telle que conçue historiquement dans la littérature sur le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'adoption *active* spécifique aux médias sociaux. Un média social est souvent considéré comme adopté par une organisation publique lorsque celle-ci s'inscrit et crée un compte sur une plateforme. Cependant, de nombreuses organisations publiques créent des comptes, puis les abandonnent rapidement ou ne les alimentent que de manière très épisodique. Dans les deux cas, ces pratiques sont contreproductives puisqu'elles créent des attentes chez les citoyen·nes qui ne sont ensuite pas satisfait·es. De plus, elles mettent en lumière un manque de planification opérationnelle. Ainsi, l'adoption active de ces médias numériques doit répondre à quelques critères essentiels pour qu'elle se révèle bénéfique pour l'organisation publique et ne représente pas seulement un choix «*de façade*» comme c'est parfois le cas.

Cette volonté de distinguer l'adoption, telle que traditionnellement discutée, dans la littérature d'une adoption ayant entraîné une institutionnalisation, a stimulé les travaux de Mabillard et al. (2022) qui ont conclu que celle-ci devait comprendre plusieurs dimensions. L'adoption «*active*» repose ainsi sur trois principes distincts, à savoir qu'elle doit :

- Être utilisée de manière régulière (réurrence d'usage);
- Être mobilisée de façon diverse et variée, en fonction des possibilités technologiques offertes (usage des potentialités);
- Permettre la diffusion de l'information à une portion significative du public cible visé (portée de diffusion).

Ces trois critères permettent d'éviter notamment qu'un média social soit considéré comme adopté alors qu'il n'est, en réalité, pas

ou peu utilisé par une organisation publique, employé de manière simpliste (ou largement sous-optimisée), ou enfin sans remplir sa mission fondamentale d'information aux citoyen·nes en raison d'une diffusion trop restreinte. Cette notion d'adoption active est donc essentielle pour distinguer les organisations publiques pour lesquelles l'adoption des médias sociaux a atteint ses objectifs et celles dont elle a, au mieux, permis l'ajout d'un logo sur le site internet institutionnel et le renvoi vers une page sous-alimentée, mal gérée et peu (ou pas) consultée.

Phases d'utilisation des médias sociaux

Une fois activement adoptés, les médias sociaux sont utilisés par les organisations publiques. Zumofen et al. (2023) proposent d'analyser cet usage à travers les flux d'information sur ces plateformes en distinguant trois phases différentes (voir Tableau 1).

La **première phase** correspond à la *diffusion*. Ici, les organisations publiques mobilisent avant tout les médias sociaux comme un canal additionnel permettant de partager des informations officielles avec l'objectif principal de toucher un public plus large. Sans engager des ressources supplémentaires conséquentes, elles se contentent souvent de réadapter des contenus existants et de les publier sur le web social. Cette approche est principalement descendante, unidirectionnelle et n'encourage pas l'interactivité entre l'émetteur·rice du message et les utilisateur·rices. Concrètement, elle se mesure à l'aune des publications postées en ligne et du public touché par les messages.

La **deuxième phase**, dite d'*interaction*, est caractérisée par la volonté d'encourager le dialogue et la participation des citoyen·nes. Au-delà de la simple diffusion d'informations, le but est de stimuler davantage les parties prenantes à créer et à partager des contenus dans différents formats. Au fil du temps, les administrations en phase de diffusion tendent à adopter une tactique plus interactive

(demander un *feed-back*, répondre à un sondage, etc.) afin de solliciter l'avis du public, sans pour autant lancer une conversation. Les métriques généralement utilisées pour quantifier cette phase sont le nombre de réactions (par exemple les mentions «*j'aime*»), de partages, de republications, de commentaires, etc.

La **troisième phase**, appelée *transaction*, fait référence aux contacts plus approfondis entre les administrations et les citoyen·nes, permettant de coproduire des projets, des politiques publiques ou simplement du contenu. De ce point de vue, les progrès enregistrés dans l'espace numérique ont parfois mené à une dynamique collaborative plus forte entre utilisateur·rices, dans une logique interactive de «*plusieurs-à-plusieurs*» (*many-to-many*). Ces avancées ont permis d'accroître le niveau d'engagement citoyen, les utilisateur·rices pouvant s'engager directement dans une discussion animée réciproquement par l'organisme public et les utilisateur·rices eux-mêmes et elles-mêmes. La manière de mesurer l'impact de cette phase comprend le nombre de réponses de la page à des commentaires publiés par les internautes, l'intensité des échanges lors de discussions, etc.

Les études du cas suisse

L'usage des médias sociaux par les organisations publiques suisses a principalement été abordé par deux chercheurs : Vincent Mabillard et Raphaël Zumofen. Ils ont d'abord créé un feuillet qui aborde de manière exploratoire le sujet dans les villes de plus de 10 000 habitant·es. Ils ont ensuite prolongé leur travail dans un *working paper* pour finalement le publier dans un journal académique (avec un troisième auteur, Nicolas Keuffer). Le sujet a été plus récemment repris par un cabinet de conseil (Gromann Partner), qui a étendu l'étude à toutes les communes de Suisse. Cette section parcourt ces diverses études en présentant leurs principaux enseignements et conclusions.

Tableau 1. Phases caractérisant les relations entre État et citoyens sur les médias sociaux (Zumofen et al., 2023)

Phases	Missions	Tactiques	Directions de l'information	Stratégies	Flux de communication
<i>1. Diffusion</i>	Transparence Inclusivité	<i>Push</i> ⁴	Unilatérale	Représentation	Un-à-plusieurs
	Participation Délibération	<i>Pull</i>	Bilatérale asymétrique	Engagement	Un-à-un
<i>2. Interaction</i>	Collaboration	Réseautage	Bilatérale symétrique	Rassemblement	Plusieurs-à-plusieurs
	Co-production				
<i>3. Transaction</i>					

⁴ En marketing, la tactique *push* consiste à diffuser des publicités et des promotions directement aux internautes. La tactique *pull*, en revanche, vise à attirer les utilisateurs·rices par du contenu engageant et pertinent, incitant ces derniers·es à interagir de manière proactive.

L'usage des médias sociaux par les villes suisses

La première étude exploratoire du cas suisse a été menée par Mabillard et Zumofen (2019). Les auteurs ont collecté des données auprès des 147 villes de Suisse comptant plus de 10 000 habitants. L'usage des médias sociaux mesuré dans cette étude s'est concentré sur les cinq plateformes les plus utilisées à l'époque : Facebook, Twitter (X), LinkedIn, YouTube et Instagram. Les résultats montrent que, sur l'ensemble de la base de données, 62 % des villes sont actives sur au moins une plateforme.

Une part conséquente des villes suisses ne sont inscrites sur aucun média social (57 villes – 39 %) alors que 40 villes (27 %) ne sont inscrites que sur un seul. Par ailleurs, l'ensemble de ces inscriptions ne se traduit pas forcément par une activité du compte. Ainsi, parmi les 65 villes présentes sur Facebook, seules 57 d'entre elles (88 %) y sont actives (au sens où elles ont posté au moins un contenu au cours du dernier mois). Le constat est le même sur les autres plateformes.

La présence sur les médias sociaux est plus marquée en Suisse romande, où plus de 70 % des villes sont inscrites sur au moins une plateforme (contre 51 % en Suisse alémanique). Cette différence s'explique principalement par la composante démographique, la Suisse alémanique comptant un nombre plus important de petites villes, de 10 000 à 15 000 habitant·es notamment. À noter également que la taille joue un rôle dans le cas de la Suisse italienne, où seules Lugano et Bellinzona sont actives, sur Instagram principalement.

Dans cette étude, l'analyse de la présence des villes suisses sur les médias sociaux révèle une adoption encore timide. Facebook demeure le réseau social le plus populaire, tandis que Twitter (X) est nettement moins utilisé par rapport à d'autres pays. Même lorsque les villes adoptent ces plateformes, l'engouement pour ce mode de communication reste limité. Cette adoption lente soulève donc des questions sur les pratiques communicationnelles des villes et sur la pertinence de l'utilisation de ces nouvelles plateformes pour atteindre leurs publics.

L'utilisation des médias sociaux au niveau local: panorama de l'activité et des pratiques en comparaison internationale

Une seconde étude réalisée par les deux mêmes auteurs (Zumofen et Mabillard, 2021) analyse l'activité des villes sur les médias sociaux en Suisse dans une perspective comparative avec la Belgique, le Canada, l'Italie et l'Autriche. Entre les 5 pays analysés, mais également à l'intérieur de ceux-ci, les pratiques divergent fortement, en particulier entre les grands centres urbains et les villes périphériques moins peuplées. Ainsi, les villes canadiennes sont, de manière générale, plus actives sur les médias sociaux et depuis plus longtemps, que les villes européennes. L'hypothèse explicative formulée par les auteurs se rapporte à la proximité directe du Canada avec les entreprises qui ont créé ces plateformes. Cet état des lieux a également permis de présenter des résultats très variables en fonction des seuils de population retenus: en Autriche et en Suisse, la part des villes de moins de 20 000 habitants présentes sur les médias sociaux reste faible. Enfin, il est également constaté que les autres canaux de communication (pas forcément numériques) conservent une place de choix dans l'arsenal de communication des villes, un constat trop souvent masqué par un enthousiasme général pour les médias sociaux.

Une autre conclusion importante de cette étude est que dans 65 % des cas l'impulsion pour une première inscription sur les médias sociaux provient de l'équipe de communication des villes. Cela montre que ces équipes jouent un rôle crucial dans l'intégration initiale des plateformes sociales au sein des municipalités, notamment en Suisse. Cependant, malgré cette initiative, la communication sur les médias sociaux apparaît souvent comme le fruit d'actions individuelles plutôt que de stratégies réfléchies et planifiées. Les résultats indiquent que les villes manquent généralement d'une approche systématique et cohérente pour gérer leur présence en ligne.

En outre, il est constaté que les contenus partagés sur les médias sociaux ne sont que rarement préparés en amont ou plus largement

discutés et planifiés. Cette absence de planification stratégique limite l'efficacité de la communication et réduit l'impact potentiel des messages diffusés. Les publications sont souvent réactives et opportunistes. Cela peut ainsi conduire à des incohérences dans le déploiement de la stratégie de communication ou à une perception partielle ou erronée des messages transmis de la part des citoyen·nes.

Cette situation met en lumière la nécessité pour les villes d'adopter des stratégies de communication plus structurées. Une planification et une coordination accrues permettraient non seulement d'améliorer la qualité des contenus diffusés, mais aussi de renforcer la cohérence et l'efficacité des messages. En investissant dans des stratégies de communication réfléchies, les villes pourraient mieux exploiter le potentiel des médias sociaux pour engager et informer leurs citoyen·nes.

Communication des villes suisses sur les médias sociaux - Pourquoi une si faible utilisation dans un pays à la pointe de la technologie ?

Un article scientifique publié la même année par Mabillard et al. (2021)⁵ revient plus spécifiquement sur le cas suisse et les raisons pour lesquelles les villes suisses sont moins enclines à adopter les médias sociaux. Dans cette contribution, les auteurs ont collecté des données par le biais d'un questionnaire présentant les résultats sous forme qualitative.

Les villes absentes des médias sociaux pensent pour la plupart que ces plateformes ne sont pas essentielles à leur communication. La plupart des répondant·es affirment que leur présence sur ces nouveaux canaux ne serait pas nécessaire et qu'elle ne les aiderait pas à mieux comprendre les attentes ou les priorités des citoyen·nes, à les satisfaire, ou encore à augmenter l'attractivité de leur ville. Ils ne jugent pas non

⁵ Titre original: «*Digital communication in Swiss cities: A closer look at the low adoption and usage of social media platforms in a technologically advanced and innovative country*».

plus que cette présence augmenterait la transparence de la communication ou la confiance des citoyen·nes dans le gouvernement. Ainsi, la plupart des villes absentes des médias sociaux ont mentionné qu'il serait trop risqué de s'y aventurer. Elles ne veulent pas exposer leur action sur une plateforme où les internautes peuvent réagir et interpeller l'administration. Les principaux facteurs qui les empêchent d'utiliser ces plateformes ne sont donc pas liés à des questions financières et/ou techniques. Celles-ci ne sont pas évoquées par les répondant·es comme des obstacles à l'adoption des médias sociaux.

En ce sens, la plupart des personnes interrogées insistent sur la nécessité de capitaliser sur les canaux existants et, ainsi, d'éviter les problèmes potentiels liés à la communication sur les médias sociaux.

Étude quantitative de la présence des municipalités et des communes sur les principaux canaux des médias sociaux

En s'inspirant de l'étude séminale de Mabillard et Zumofen (2019), le cabinet de conseil Gromann Partner a reconduit une collecte de données auprès des villes suisses en incluant cette fois toutes les localités indépendamment de la taille de leur population. Cette étude quantitative non-académique a ainsi évalué la présence des 2 136 communes suisses sur quatre médias sociaux : Facebook, Instagram, LinkedIn et TikTok (Gromann et Mattmann, 2024).

Ce travail révèle des tendances significatives en fonction de la taille des administrations. Les communes plutôt grandes, avec des administrations étendues, montrent une présence plus marquée sur les médias sociaux par rapport aux petites communes. Cette différence entre petites et grandes communes est uniforme à travers toute la Suisse, soulignant une disparité systématique liée à la capacité administrative et aux ressources disponibles.

Selon cette étude, un tiers de la population suisse utilise les médias sociaux analysés. Cela signifie que les communes qui

disposent d'une page Facebook, par exemple, peuvent potentiellement toucher une communauté correspondant à un tiers de leurs habitant·es. Ces données statistiques soulignent l'importance stratégique pour les communes d'être actives sur ces plateformes afin d'interagir avec leurs citoyen·nes.

De plus, une différence notable apparaît entre les régions linguistiques de la Suisse. Les communes romandes appartenant à la région francophone du pays sont nettement plus présentes sur les médias sociaux que celles de Suisse alémanique. Cette distinction culturelle reflète des tendances similaires observées dans les pays et régions linguistiques voisins. Par exemple, les régions de France et de Wallonie (la région francophone de Belgique) montrent une adoption plus intensive des médias sociaux comparativement aux régions allemandes et autrichiennes. Cet écart peut s'expliquer en partie, ainsi que l'ont souligné Mabillard et Zumofen (2019), par la taille moyenne des communes qui diffère entre la Suisse allemande et la Suisse romande.

Ces constats mettent en évidence des dynamiques importantes pour la gestion de la communication publique au niveau local. Les grandes communes disposent de ressources et d'une infrastructure qui leur permettent de maximiser leur présence sur les médias sociaux, tandis que les petites communes pourraient bénéficier d'un soutien accru pour améliorer leur engagement numérique. En outre, la différence culturelle entre les régions linguistiques indique que les stratégies de communication doivent être adaptées aux contextes locaux pour être efficaces. Cette compréhension des disparités peut aider à développer des approches plus inclusives et ciblées pour la communication des communes suisses sur les médias sociaux.

Conclusion

L'adoption du web social par les villes suisses demeure encore timide malgré des progrès significatifs entre la première étude de Mabillard et Zumofen (2019) et le dernier recensement plus

complet de Gromann et Mattmann (2024). Il reste que Facebook demeure largement la plateforme qui rencontre le plus de succès, ce qui s'explique *a priori* par le fait qu'elle a été le premier espace numérique interactif disponible à grande échelle et que son format se prête mieux à la communication publique que d'autres comme Instagram, Youttube ou TikTok, dont les codes sont plus complexes et les contenus plus délicats et coûteux à élaborer. De manière plus surprenante, Twitter (X) est peu utilisé en Suisse (en comparaison internationale), bien que son format majoritairement textuel et bref réponde plutôt bien à certains besoins communicationnels des villes.

Même dans le cas où un média est adopté, le nombre restreint d'abonné·es et le manque d'activité de la ville montrent un engouement limité pour ce nouveau standard de communication devenu pourtant usuel. Cette adoption plutôt lente interroge autant sur la manière dont communiquent les villes que sur la pertinence de mobiliser ces nouvelles plateformes. Comme souligné par les répondant·es à l'étude de Mabillard et al. (2021), de nombreuses villes ne souhaitent pas s'aventurer sur ces plateformes car elles comportent des risques importants (en particulier en matière de maîtrise de l'image de marque), nécessitent un suivi constant et ne paraissent pas indispensable pour communiquer efficacement.

Tous ces éléments posent néanmoins la question des ressources disponibles et mobilisables au sein des organisations publiques. À cet égard, Mabillard et al. (2024a) soulignent qu'il est indispensable de ne pas chercher à «*communiquer au-dessus de ses moyens*» (p. 122), car la multiplication des plateformes mène souvent à une surcharge de travail, une communication inefficace et fragmentée, et engendre des risques parfois délicats à gérer, en raison des défis différents qui se posent pour chaque plateforme utilisée. Mobiliser un grand nombre de canaux peut accroître la difficulté à coordonner la communication de l'organisation, car cela requiert la production de contenus aux formats différents, au quotidien mais également pour différentes campagnes, en fonction des potentialités des plateformes et des publics visés.

Criado et Villodre (2022) ont, à ce titre, analysé les facteurs qui permettent une bonne «*institutionnalisation*» de l'usage des médias

sociaux (et plus largement de toute nouvelle technologie) au sein des organisations publiques. Leur recherche indique que les éléments essentiels à cette institutionnalisation, soit l'intégration durable et systématique des médias sociaux dans la pratique, sont au nombre de cinq. Le premier concerne la présence de lignes directrices. Cela signifie qu'une stratégie claire et une charte éditoriale et de publication sont des éléments indispensables. Le deuxième explique qu'un soutien hiérarchique concernant l'usage des médias sociaux est indispensable pour les communicant·es. Le troisième souligne l'importance de soutenir la formation des collaborateur·rices utilisant les médias sociaux. Le quatrième soutient le développement de mécanismes et d'instruments permettant une évaluation précise et régulière de l'efficacité de cette forme de communication. Finalement, la perception, au sein de l'administration publique, de l'importance et du succès des médias sociaux dans le dispositif de communication doit être assurée.

Il reste donc essentiel de planifier sa communication en choisissant judicieusement les médias sociaux que l'organisation veut utiliser, en connaissant son public et en faisant une évaluation rigoureuse de son activité. Cependant, de nouvelles pratiques émergent et il est également possible de déléguer une partie de son activité (voire la totalité) à des acteurs tiers, comme des agences privées ou des influenceur·euses. Ces derniers et ces dernières occupent d'ailleurs une place toujours plus importante dans les stratégies de communication numérique et leur usage commence à émerger au sein des organisations publiques (Mabillard et al., 2024b).

Deuxième partie

Mises en pratique

Chapitre 4

Retour d'expérience de la Ville de Neuchâtel: le web social, une porte qui est toujours ouverte

Françoise Kuenzi

Je dirige le service de la communication de la Ville de Neuchâtel depuis 2016. J'étais auparavant rédactrice en chef adjointe d'*Arcinfo*, qui est le titre de presse fusionné des quotidiens *L'Express* et *L'Impartial*.

Ma présentation¹ portera sur une expérience menée depuis 2016 sur les médias sociaux, soit l'année où le service de la communication a été créé et où une présence a été déployée sur le web social pour la Ville de Neuchâtel. Pour les non-Neuchâtelois·es, je débuterai par une brève présentation de la Ville de Neuchâtel. Premièrement, la commune de Neuchâtel compte 45 000 habi-

¹ Le texte de ce chapitre a été transcrit par Inês Baptista Martins et retravaillé par Michael Perret et Thomas Jammet en vue de sa publication.

tant·es. Ce chiffre a fortement augmenté depuis la fusion de 2021, qui a vu se réunir les communes de Peseux, Corcelles-Cormondrèche et Valangin avec Neuchâtel, formant ainsi la ville la plus peuplée du canton et la troisième de Suisse romande. Avant, c'était environ 30 000 habitant·es. Deuxièmement, la Ville peut compter sur de nombreux points forts, comme la présence du lac de Neuchâtel, la proximité avec la nature, l'offre culturelle et patrimoniale riche (avec notamment trois musées et le jardin botanique) et les nombreuses offres d'études secondaires et tertiaires (comme l'Université de Neuchâtel et les campus de la Haute École Arc). De plus, Neuchâtel se veut un lieu d'innovation. Nous essayons de mettre régulièrement ces points forts en valeur sur les médias sociaux. Troisièmement, Neuchâtel a une grande tradition d'ouverture aux autres, d'ouverture au monde. C'est vraiment ce qui constitue la carte de visite de notre Ville.

Cela dit, je vais parler dans un premier temps de la communication de la Ville de Neuchâtel et de comment les différents outils de communication se nourrissent et se complètent, dans le but de comprendre ce qui alimente nos comptes sur les médias sociaux. Dans un deuxième temps, je reviendrai plus spécifiquement sur notre présence sur les médias sociaux qui se concevait à l'origine comme une «*expérience*» qui comporte aussi bien des retours enthousiasmants que quelques limites.

La complémentarité des outils de communication

Le service de la communication existe depuis 2016. Auparavant, la communication était rattachée à la Chancellerie, ce qui se fait beaucoup dans des collectivités publiques, en particulier en Suisse alémanique. Le Conseil communal de l'époque a souhaité créer un service autonome qui dépendrait de la présidence du Conseil communal. Notre service est relativement

restreint par rapport à ce qui existe pour d'autres villes présentes dans l'Arc lémanique, par exemple, mais nous disposons de nombreuses compétences dans le canton de Neuchâtel. Plus globalement, nous pensons qu'entre l'Université de Neuchâtel, la Ville, le canton et quelques grandes entreprises, notre service fait partie des services importants de communication dans le canton de Neuchâtel. Il comprend une cheffe de service, un chargé de communication qui est aussi mon adjoint, une conceptrice-rédactrice, trois personnes dédiées à la production de notre journal officiel, nommé N+, et un graphiste. Précisons que, dans notre service, tout le monde a accès aux médias sociaux de la Ville. Nous n'avons pas de *community manager*, en ce sens que nous n'avons pas une seule personne en charge des médias sociaux. Chacune et chacun ont les accès, tout le monde publie selon ses centres d'intérêt, selon ses compétences et selon son activité au sein du service.

J'en viens maintenant aux différents outils de communication de notre service. Premièrement, nous apprécions de mettre le journal de la ville, N+, en avant parce que cela explique aussi pourquoi nous fonctionnons bien sur les médias sociaux. Nous avons depuis 1969 un journal officiel qui paraît quasiment chaque semaine, à raison de presque deux postes à temps complet (1,8 équivalent temps plein [EPT]). L'effectif n'est pas énorme, mais cela représente à peu près deux personnes et demie qui y travaillent. Nous avons l'avantage d'avoir ainsi une bonne couverture et de savoir presque tout ce qui se passe en ville de Neuchâtel, en couvrant davantage que l'aspect purement institutionnel de notre commune. Nous obtenons énormément d'informations qui nous parviennent parce que les acteur·rices économiques, culturel·les et associatif·ves nous sollicitent pour que leurs actualités soient mentionnées dans le journal. Deuxièmement, le site internet, que nous avons refait entièrement en 2018, est relativement récent. Troisièmement, les outils de communication incluent également tout ce qui a trait aux supports d'affichage, aux *flyers*, aux affiches, etc. Nous avons la chance d'être propriétaires du réseau d'affichage des abribus, ce

qui est pour nous un très bon vecteur de communication. Nous l'utilisons beaucoup pour promouvoir des projets culturels, associatifs et pour nos événements musicaux.

Enfin, nous retrouvons les médias sociaux, principalement nos comptes Facebook, Instagram et LinkedIn. Nous utilisons tous ces outils de communication en essayant d'y placer des messages différents selon le public visé, ou en utilisant le même message avec des tons sensiblement différents. Pour tous les messages à caractère institutionnel et officiel, en général, le canal principal reste le journal N+. Nous publions de ce fait peu d'informations institutionnelles ou politiques sur nos médias sociaux, car nous remarquons qu'il y a très peu d'intérêt. La question est de savoir s'il est possible de susciter de l'intérêt concernant les questions institutionnelles. Je ne le dis pas négativement, il y a peut-être des manières d'éveiller la curiosité de nos publics. Mais quand nous publions pour dire qu'il va y avoir une séance du législatif, généralement, seul·es trois conseiller·es généraux·les réagissent.

Dès le départ, nous avons eu besoin d'une validation politique pour aller de l'avant en tant que nouveau service de la communication. Cela s'est notamment produit lorsque le Conseil communal a souhaité étudier l'opportunité d'ouvrir des comptes sur les médias sociaux. Au départ, il y avait certaines craintes, et nous avons dû convaincre le Conseil. Nous avons commencé par lui proposer un projet pilote de six mois, en lui disant que, si ce n'était pas satisfaisant, nous pouvions tout cesser. Nous lui avons présenté une stratégie de communication sur les médias sociaux, en même temps qu'un règlement de communication général pour la Ville. Le fait qu'il n'y avait pas de service ni de stratégie de communication auparavant nous a permis de mobiliser les médias sociaux comme une partie intégrante de la stratégie de communication. Cette opportunité nous a plu tout de suite car nous avions l'occasion d'expliquer pourquoi et comment nous souhaitions communiquer sur les médias sociaux, en ne devant pas les intégrer dans une stratégie préexistante.

L'expérience concluante de la Ville de Neuchâtel sur les médias sociaux

Nous avons désormais de grandes communautés sur Facebook (environ 37 000 abonné·es), Instagram (31 000 abonné·es), et depuis un peu plus de 2-3 ans sur LinkedIn (plus de 8 000 abonné·es). Le fait de publier davantage de contenus depuis quelques années sur cette plateforme a rapidement fait augmenter le nombre des abonné·es. Comme on l'entend souvent, ce n'est pas le nombre de *followers* qui compte mais bien l'*engagement*². De ce point de vue, nous avons un bon taux. Une publication chez nous a ainsi un taux d'*engagement* compris entre 7 à 10 % quand cela fonctionne bien et 4 à 7 % pour une publication plus moyenne, selon nos statistiques sur Facebook en tout cas.

Dès le départ, notre objectif n'a pas été uniquement de transmettre des messages d'information officielle. Nous avions pour mission de créer une communauté de personnes qui sont attachées à la Ville de Neuchâtel, que ce soit parce qu'elles y vivent, ou qu'elles se situent dans le bassin du littoral neuchâtelois ou plus largement dans le canton, soit qu'elles s'intéressent à ce qu'il se passe en ville, ou encore parce que ces personnes ont vécu en ville à un moment donné.

Un autre objectif est d'informer et d'expliquer l'action de l'Autorité, dans le but de permettre un échange et de lutter contre le stéréotype qui veut que l'administration soit perçue comme fermée aux citoyen·nes. De ce point de vue, nous constatons que des personnes nous adressent des messages à n'importe quelle heure et que nous nous devons d'essayer de les orienter ou de les renseigner.

Avant de préciser les origines du projet et les premiers retours que nous avons reçus, je tiens à rappeler que nous n'avons pas de *community manager* à la Ville de Neuchâtel. La partie CM compte

² Une des évolutions importantes au sein du *community management* consiste à passer de la «*course aux fans*» à la «*course à l'engagement*». Voir Jammet (2016) pour une analyse de cette évolution.

officiellement un 0,4 EPT réparti dans deux cahiers des charges : celui de notre graphiste qui dispose de 20% de son temps de travail pour animer Instagram, et celui de notre conceptrice-rédactrice. S'agissant des autres personnes du service, il est attendu qu'elles y consacrent du temps dans le cadre de leurs missions habituelles.

Les origines de l'expérience : de l'apprehension à l'enthousiasme

Lors du démarrage de l'expérience en 2016, nos craintes étaient réelles, soit de ne pas être suivis ou, au contraire, de voir l'institution critiquée. Nous avons commencé par Facebook, dont la première publication est montrée ici (Illustration 1), et par Instagram.

Nous estimons avoir eu de la chance dans ce lancement parce qu'à l'époque, le canton n'avait pas encore de présence officielle sur les médias sociaux et, donc, nous avons rapidement été la plus grande collectivité publique à ouvrir des comptes dans le bas du canton de Neuchâtel. La Ville de La Chaux-de-Fonds avait, de son côté, démarré un peu avant et disposait d'une grosse communauté. Nous nous sommes inspirés de bonnes pratiques employées à La Chaux-de-Fonds pour ajuster nos types de publications.

Dans le même temps, l'équipe de communication a été rapidement formée. Nous avons suivi 2-3 jours de cours avec une formatrice en médias sociaux pour apprendre les bases de la création de contenus et la rédaction de publications. J'estime que nos débuts ressemblaient à du bricolage. Mais à notre grande surprise, cela a très vite bien marché. Nous avons médiatisé ce lancement auprès des médias régionaux qui ont tous repris l'information. Il y avait aussi une attente de la part de la population. On a ressenti aussi de l'enthousiasme du côté du Conseil général, du législatif de la Ville, où des personnes nous disaient : «*Enfin, la Ville est présente*». Contrairement à l'exécutif qui était un peu craintif, le législatif souhaitait vraiment que nous allions de l'avant.

Illustration 1. Première publication Facebook du compte de la Ville de Neuchâtel (octobre 2016)



Source : Ville de Neuchâtel.

Le lancement de l'opération a entraîné des conséquences bénéfiques en termes de nombre d'abonné·es. Nous avons obtenu très rapidement de grandes communautés de plusieurs milliers de personnes. Après trois mois, nous cumulions déjà 5 000 abonnés sur Facebook par exemple. L'engagement sur nos publications suivait le pas : on était vraiment très enthousiastes car on produisait de nombreuses publications dont nous savions qu'elles allaient susciter des avalanches de réactions positives, et c'était le cas.

Or, depuis 2020, deux évolutions ont quelque peu atténué notre engouement initial. C'est ce que j'appelle un « *besoin de vigilance accrue* ». D'une part, depuis la pandémie de covid-19, nous avons commencé à recevoir de nombreux commentaires négatifs sur nos publications Facebook. On peut supposer que nombre de CM ont aussi fait cette expérience. Comme j'aime à le dire, certains internautes « *la ramènent* » pour tout et pour rien et font de la critique systématique. Certains commentaires relèvent même du pénal, pour lesquels nous hésitons à porter plainte. D'autre part, depuis 2020, avec l'application de nouvelles règles algorithmiques du fil d'actualité de Facebook, nous avons observé que nos publications étaient moins valorisées.

Tout le monde le sait, le *community management* demande un important investissement en temps. Nous y consacrons de nombreuses heures hors du travail, car nous essayons d'être présent·es lorsque les événements se déroulent, souvent le week-end ou en soirée. Nous avons de plus en plus de « *parasites* » (charlatans, offres de crédits, racolage) à gérer, ce qui demande donc du temps et de la vigilance. En outre, nous recevons toujours plus de demandes officielles par le biais des médias sociaux. Lorsque l'on nous pose une question concernant la Ville, nous menons l'enquête, contactons les responsables *ad hoc* dans les différents services de la Ville et répondons le plus rapidement possible à la personne qui nous a posé la question. Le fait de chercher nous-mêmes les réponses semble être apprécié par la population qui a, je crois, une bonne opinion des médias sociaux de la Ville et ce, parce que nous répondons aux questions des gens et que nous ne les envoyons pas « *balader* ».

Nous recevons aussi de nombreux retours positifs parce que nous avons su créer cet attachement à la Ville de Neuchâtel. Nous le ressentons dans les retours que nous obtenons quand nous nous promenons dans la rue, quand nous nous déplaçons sur des manifestations. Quand nous prévenons que nous allons venir faire des images pour les médias sociaux, les gens savent qui nous sommes. C'est une porte d'entrée plus facile pour les citoyen·nes.

Forces et faiblesses d'une expérience pérennisée

Après huit ans d'activité sur les médias sociaux, nous sommes en mesure de déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. Une première force dont nous disposons, et cela me semble très important, est que toutes les personnes de mon service qui publient éprouvent du plaisir à le faire. Il n'y a jamais d'obligation de publication et il n'y a jamais de validation en amont. J'insiste sur ce fait : je découvre les publications que font mes collègues, autrement dit, je ne valide pas le contenu à l'avance. Nous nous mettons d'accord de temps en temps sur le ton employé ou sur l'angle à choisir, ou sur le fait de publier ou pas. Il m'arrive parfois de repasser sur les publications de collègues *a posteriori*, par exemple si je m'inquiète de la tournure d'une phrase ou si j'estime que le sujet est un peu délicat. Ajoutons que rien non plus n'est validé en amont par les politiques. C'est un élément important dans une collectivité publique, selon moi, car c'est ce qui nous donne finalement une bouffée d'oxygène en nous permettant de publier rapidement et avec plaisir. Est-ce que cette absence de validation du politique est une exception dans les collectivités publiques ? Mon sentiment est que notre liberté d'action est aussi due au fait que nous sommes tous et toutes des journalistes au sein du service. C'est donc un grand avantage, et une belle confiance des autorités, que de pouvoir publier sans contrainte de temps et sans contrainte de relecture.

Parmi nos forces, il y a également le ton que nous voulons sympathique, qui n'est pas institutionnel. Si nous faisons un communiqué

de presse sur un sujet, nous ne le reprenons pas tel quel sur le web social. Nous allons toujours le réécrire, et non pas reprendre uniquement le chapeau, en ayant en tête que nous parlons à un autre public que celui des médias. De plus, nous permettons aux acteur·ices des secteurs culturel et associatif de relayer leurs événements qui ne bénéficient pas toujours d'une grande visibilité. Nous leur offrons celle dont ils et elles ont besoin. C'est aussi quelque chose de très apprécié. Par exemple, le vendredi, nous publions systématiquement un *post* pour donner des idées de sortie pour le week-end, qui cumule à chaque fois une dizaine de milliers de vues. Les acteur·ices ne s'y trompent pas et nous demandent souvent : «*Est-ce que vous pouvez annoncer notre spectacle ? Est-ce que vous pouvez annoncer notre brocante sur votre publication du vendredi ?*» Et nous le faisons volontiers.

Nous avons réalisé qu'une autre de nos forces était la réalisation de *stories* sur Instagram. C'est notre graphiste qui les crée : il est musicien et nous fait des *stories* contenant des sons tout en rajoutant des émoticônes qui font un tabac. Nous estimons avoir gagné 6 000 abonné·es grâce à ces *stories*. Je ne pense pas que ce soit grâce à un autre de nos marronniers³, à savoir les couchers de soleil, que l'on publie par ailleurs sur ce même compte Instagram.

Pour ce qui est de nos faiblesses, nous remarquons, d'une part, que nous ne sommes pas bons dans la réalisation de vidéos et nous en produisons peu. Cela s'explique par le fait que nous n'avons pas de budget à y consacrer. Le seul budget dont nous disposons pour nos médias sociaux, ce sont les ressources humaines et les ressources photographiques de nos appareils personnels ou des photographes qui travaillent pour notre journal officiel N+. Précisons, d'autre part, que nous n'avons pas de budget propre pour les médias sociaux, ce qui fait que nous ne sponsorisons aucun contenu. Cela s'explique parce que dès le début, il nous est arrivé de sponsoriser quelques événements et de recevoir immédiatement des critiques de la part

³ En termes journalistiques, le marronnier est un sujet considéré comme récurrent.

de gens qui nous disaient : « *Vous alimentez les GAF⁴A. Vous dépensez l'argent de la collectivité publique pour des entreprises américaines qui font de la concurrence aux entreprises de médias locales, qui voient leur publicité baisser.* »

De plus, il semble que nous atteignions difficilement les jeunes. Nous savions déjà, s'agissant de notre journal officiel N+, que nous touchons largement les personnes âgées. Sur nos comptes médias sociaux, notre public est de plus en plus âgé. Sur Instagram, cela va encore : on s'est aperçus que les jeunes de notre entourage voyaient passer nos publications, ce qui constitue un des rares retours que l'on a de la « *génération d'après* ». Mais il y a très peu d'interactions avec ce public et nous nous posons évidemment la question, comme beaucoup d'autres collectivités publiques, de savoir s'il faut aller sur TikTok ou non.

Finalement, parmi les derniers problèmes que nous rencontrons, nous craignons de nous faire pirater un compte ou encore d'être l'objet de plaintes pénales en raison de commentaires postés sous nos publications. Bien que nous disposions d'un service juridique au sein de la Ville de Neuchâtel, nous n'avons jamais vraiment réussi à comprendre de quelle manière nous pourrions réclamer des dommages et intérêts si nous venions à perdre un compte par exemple, ni quel serait le risque financier auquel nous pourrions être exposés si un commentaire faisait l'objet d'une plainte. Je crois savoir que la jurisprudence n'a pas toujours exonéré le compte qui hébergeait un contenu problématique.

Recommendations

J'aimerais mentionner encore quelques recettes qui ont marché chez nous. D'abord, le fait de mêler l'institutionnel à des contenus sympathiques. De plus, je conseille aux CM d'oser produire du

⁴ GAFA est un acronyme qui regroupe les principales multinationales dominant l'économie numérique : Google, Amazon, Facebook, Apple. On y ajoute souvent Microsoft, pour forger l'acronyme GAFAM.

contenu sur tout ce qui se passe sur leur territoire. C'est d'autant plus facile pour nous que Neuchâtel est une ville à taille humaine : on peut ainsi prendre à notre compte la couverture du festival de musique Festi'neuch, ou le festival des arts de rue, les Buskers. On ne se contente pas de partager les publications des organisatrices des événements mais on crée notre propre contenu.

Au lancement de nos comptes, nous avons aussi essayé de proposer des thèmes réguliers qui ont fait grandir notre communauté rapidement. Un exemple est celui des photos historiques des années 1970-1980, durant lesquelles une partie de notre communauté retrouvait la ville telle qu'elle l'avait connue dans sa jeunesse. On a « cartonné » avec ce type de publication, à tel point que cela marche encore très bien quand nous en proposons aujourd'hui. Dans notre service, nous étions au départ réticentes à publier des marronniers. On se disait « *Bof, on ne va pas remettre une nouvelle fois la même publication qu'on a faite l'année passée sur la belle couleur de la forêt en automne* ». Or, en réalité, on oublie parfois qu'une ville, ça bouge. Pour Neuchâtel, il y a 12 000 mouvements de population par année. Nous avons constamment de nouveaux arrivants, ce qui équivaut à de nouveaux abonnés potentiels. Toutes ces personnes ont besoin d'informations à un moment donné et peuvent découvrir nos publications lorsqu'elles cherchent à se renseigner sur la ville. Personne ne nous dit « *Oh chaque année on nous bassine avec la première neige* ». Au contraire, chaque année, on reçoit des commentaires de type « *Oh c'est super, de la neige à Chaumont* ». On a tendance à sous-estimer ce type de contenus, mais la population en a aussi besoin. On publie de jolies photos et les gens nous disent « *Mais oui, dans quelle ville extraordinaire j'habite !* » Quel bien ça fait à la ville et à la communauté de voir finalement une sorte de miroir de leur ville telle qu'elle est au gré des saisons. Je dirais même qu'il y a un véritable enthousiasme de la part de personnes qui se remémorent les bons souvenirs lorsqu'elles étaient à Neuchâtel, soit parce qu'elles y étudiaient, qu'elles y travaillaient ou qu'elles étaient de passage. Jamais de mauvais souvenirs. On le sait car elles laissent des commentaires, pas toujours

en français d'ailleurs. En ce sens, les médias sociaux nous ont aidés à leur échelle à changer l'image de Neuchâtel comme l'éternelle région périphérique avec une fiscalité élevée. Désormais, on ose dire qu'on habite une ville magnifique.

Enfin, une des recettes qui a passablement fonctionné a consisté pour nous à organiser des rencontres en chair et en os avec nos *followers*. On en a fait un peu moins ces derniers temps parce que l'on se fatigue, il faut bien l'avouer. Mais nous avons souvent rencontré des personnes qui nous suivaient sur les médias sociaux, en allant boire des cafés avec elles. De plus, on organise chaque été un *Instameet*, c'est-à-dire une rencontre avec la communauté des instagrameur·euses neuchâtelois·es sur une thématique donnée. Cet été, nous faisons par exemple visiter à une quarantaine d'entre elles et eux le village de Valangin qui a été désigné comme l'un des «*30 lieux insolites en Suisse*» par Suisse Tourisme et l'Office fédéral de la culture. L'intérêt est grand, pour nous, de construire des passerelles entre nos différents outils de communication : on utilise ainsi les contenus produits par les instagrameur·euses pour les reprendre dans notre journal officiel N+ et pour les republier sur nos comptes (Illustration 2).

Conclusion : quel avenir pour la présence de la Ville sur les médias sociaux ?

Pour terminer, il reste quelques questions en suspens. La première, c'est de savoir si nous devons disposer d'une personne qui se chargerait exclusivement du *community management*. La question se pose car on s'aperçoit que l'on est vraiment très pris, que l'on a toujours plus à faire et qu'il existe toujours plus de médias sociaux sur lesquels on se demande s'il faut aller ou pas. Nous nous interrogeons également à propos d'une présence sur TikTok, par exemple. Nous avons ouvert un compte en test il y a 2 ou 3 ans qui ne compte que peu d'abonné·es et très peu de messages. On ne sait

Illustration 2. Publication de l'*Instameet* de la Ville de Neuchâtel en collaboration avec le château de Valangin

A group photo of approximately 30 people standing in front of Valangin Castle, holding cameras and smiling. The castle is a medieval stone structure with a prominent tower. A sign on the wall reads "CHATEAU DE VALANGIN".

Source : Ville de Neuchâtel.

pas quoi y mettre, à part du contenu touristique. Pour ce qui est du contenu institutionnel, on imagine que ce n'est pas le lieu. Nos rares essais de publications sur TikTok pour toucher la génération des 13-15 ans ont fini par être retirés, les commentaires n'étant pas acceptables. Pour ce genre de démarche, il faudrait peut-être externaliser car nous n'estimons pas avoir les bonnes compétences.

Nous avons vu aussi que la Ville d'Yverdon a lancé une chaîne WhatsApp. Il s'agirait peut-être d'une piste à suivre. Cependant, ce type de démarche suppose de produire un contenu de type *newsletter*. Or, nous n'en disposons pas, en l'absence des ressources nécessaires.

Il est clair qu'après huit ans d'expérimentations, nous sommes encore en pleine réflexion en vue d'améliorer notre communication et les façons d'échanger avec nos communautés à travers les canaux numériques.

Chapitre 5

Retour d'expérience de la Ville de Bienne : donner la parole aux citoyen·nes pour promouvoir l'attractivité du lieu

Julien Steiner

Je suis journaliste de formation, comme beaucoup de communicant·es dans les villes et institutions publiques. Je travaille depuis 12 ans à la Chancellerie de la Ville de Bienne, comme vice-chancelier. Dans le cadre de cette fonction, j'assume des tâches administratives variées, qui vont de l'organisation de votations et d'élections à la communication, car je suis responsable du Service central d'information. C'est ce service qui a créé un partenariat avec les milieux économiques pour mener la campagne intitulée «*Bienvenue à Bienne*», l'objet de cette présentation¹.

¹ Le texte de ce chapitre a été transcrit par Inês Baptista Martins et retravaillé par Thomas Jammet et Michael Perret en vue de sa publication.

En 2015 ont commencé les premières réflexions, la mise en œuvre a eu lieu en 2017.

Les questions qui guideront mon exposé sont les suivantes : pourquoi la Ville de Bienne a-t-elle fait cette campagne ? Comment a-t-elle été menée et comment les objectifs ont-ils été déclinés ? Quelles difficultés ont été rencontrées ? Où en est la campagne aujourd'hui ? Quels sont les défis à venir ? J'ai amené un *flyer* en lien avec cette campagne. Je reviendrai sur le but de ce document un peu plus tard.

Constat initial : plus de pendulaires que de résident·es

Pourquoi donc une campagne ? Les raisons de l'époque sont en fait toujours valables aujourd'hui. La Ville de Bienne a connu une croissance relativement forte de sa population. On était à 50 000 au tournant de l'an 2000, lors de l'Expo.02². On est à plus de 56 000 aujourd'hui. Nous avons également connu une augmentation assez importante du nombre des emplois, notamment dans l'industrie horlogère, ce qui engendre un fort trafic de pendulaires. En revanche, contrairement à d'autres villes qui disposent de sommes considérables, ce n'est pas le cas à Bienne, notamment pour financer toutes les infrastructures que ces changements nécessitent. Nous avons besoin de développer des infrastructures en termes de mobilité mais aussi de scolarité, au niveau des écoles. Nombre de familles viennent s'installer à Bienne en raison de loyers encore bas par rapport à Neuchâtel, l'Arc lémanique ou Zurich. Bienne étant bilingue, nous attirons des familles de toute la Suisse, mais malheureusement nos recettes fiscales ne suivent pas de manière proportionnelle la croissance du nombre d'habitants·es.

² L'Exposition nationale suisse de 2002 (abrégée Expo.02) s'est déroulée autour des lacs de Bienne, de Neuchâtel et de Morat, du 15 mai au 20 octobre 2002.

Il est devenu indispensable d'augmenter la base imposable, pour pouvoir assumer les nouveaux investissements nécessaires. En 2015, le Conseil municipal, qui détient le pouvoir exécutif, a mandaté une étude de l'Université de Saint-Gall pour déterminer les causes de ce phénomène, de cette évolution inégale entre population et rentrées fiscales des personnes physiques, et pour identifier les mesures à prendre pour inverser cette tendance. Le mandat demandait également de procéder à une étude comparative avec d'autres villes de taille similaire.

Les principaux résultats de cette étude montrent que la Ville de Biel/Bienne est sur la bonne voie en ce qui concerne les éléments essentiels de développement économique et urbanistique, mais qu'elle doit effectivement faire plus d'efforts pour acquérir comme résident·es, et pas seulement comme pendulaires, des employé·es qualifiée·es. Pour cela, la collaboration avec les parties prenantes constituées des employeurs doit être renforcée, sachant que ces derniers ont aussi un intérêt évident au bon développement de la ville. En résumé, on va dans le bon sens en termes de développement urbain. Si vous êtes allé·es à Biel/Bienne durant ces dernières années, vous aurez constaté la croissance de la ville, notamment le développement de nouveaux quartiers autour des entreprises horlogères Omega et Swatch, mais aussi du terrain de la Gurzelen, l'ancien stade de football, attirant justement de nombreuses familles. Nous avons aussi vu avec cette étude, qu'il fallait améliorer notre communication et notre partenariat, en particulier avec les entreprises qui emploient un personnel nombreux. L'industrie horlogère est évidemment la première concernée. Le dernier élément qui ressort de l'étude menée par l'Université de Saint-Gall, c'est qu'il est nécessaire de sortir d'un marketing purement institutionnel.

Thomas Jammet a parlé de la nécessité de sortir d'une communication institutionnelle descendante, où le maire ou l'autorité parle en disant « *Il faut venir à Biel/Bienne parce que...* » puis déroule son laïus avec des arguments qui ne sont pas très parlants. Il faut donc quitter ce côté monologue, il faut aller vers le dialogue et aussi humaniser la communication. C'est justement ce que nous avons voulu faire avec cette campagne.

L'élaboration d'une campagne multicanale

Les deux objectifs convenus avec les milieux économiques étaient donc d'attirer plus de talents pour la place économique biennoise, notamment pour pallier la pénurie de main-d'œuvre nécessaire dans le secteur industriel, faire en sorte que ces personnes viennent non seulement travailler à Bienne mais aussi qu'elles s'y établissent. Il s'agit donc de réduire le nombre de pendulaires en les faisant choisir Bienne comme lieu de vie. Cela permettra de satisfaire à la fois les besoins des employeurs en personnel qualifié et ceux de la Ville en matière d'augmentation des rentrées fiscales à long terme des personnes physiques.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons constitué un groupe de travail avec des représentant·es de l'économie, de la culture et de la Ville, et lancé une procédure de sélection entre plusieurs agences en leur demandant de nous faire un *pitch* de leurs idées. Cela nous fait revenir sur ce qui a été discuté par Michael Perret [au sujet de la campagne du « *Troll de La Chaux-de-Fonds* »]. Nous avons invité quelques agences de communication, biennoises et non-biennoises, afin de déterminer la meilleure manière de communiquer. Comme à La Chaux-de-Fonds, ce sont les non-locaux qui ont proposé une campagne un peu décalée en disant « *C'est rigolo, on va faire quelque chose sur les clichés de la Ville de Bienne et on va mettre ça en avant.* » Contrairement à La Chaux-de-Fonds, nous n'avons pas fait ce choix, optant pour une agence de communication biennoise, ErdmannPeisker, qui est dans la qualité visuelle – c'est elle qui a réalisé les premières campagnes de [la marque suisse d'alpinisme] Mammut, avec ces chaînes de personnes qui à travers les Alpes montent à la torche vers un sommet³. C'est cette agence-là qui a fait la campagne. Nous avons aussi convenu que les partenaires économiques participeraient financièrement à hauteur d'un tiers au financement de la campagne, les deux tiers restants étant supportés

³ Présentation de la campagne pour la marque Mammut, sur le site web de l'agence ErdmannPeisker: <https://erdmannpeisker.com/agentur/mammut/>

par la Ville. Parmi les entreprises et organisations partenaires, citons notamment UBS, GF Machining Solutions, Hirslanden, Micro Precision Systems, la Haute école bernoise, la Chambre économique et l'Union du commerce et de l'industrie.

La campagne a débuté en 2017. Elle a connu un certain envol entre 2018 et 2019, mais nous avons dû l'arrêter totalement en 2020 et 2021, en raison du covid-19. Nous avons fait une pause durant la pandémie, car la campagne prévoyait de faire se rencontrer des personnes, ce qui n'était pas préconisé, en tout cas pas au début. Évidemment, on peut se rencontrer *via* les médias sociaux, *via* internet, mais c'est moins chaleureux. Donc nous avons réduit la voilure durant cette période-là. Puis nous avons relancé la campagne en 2022 avec de nouvelles productions filmées et des *posts* payants sur les médias sociaux. Contrairement à la Ville de Neuchâtel, pour cette campagne nous avons décidé de payer certains *posts* pour augmenter leur portée.

Un concept communicationnel participatif

Revenons maintenant sur les particularités de cette campagne. Si je vous demande de dire si Bienne jouit d'une image positive, neutre ou négative, pour les non-Biennois, qu'est-ce que vous dites? Est-ce que vous faites comme ça [pouce levé], comme ça [pouce baissé] ou comme ça [pouce à l'horizontale pour exprimer une position neutre]? [La majorité de l'assistance montre un pouce à l'horizontale, ou baissé]. Effectivement, c'est moyen, donc notre constat de départ n'est pas tout à fait faux : la Ville de Bienne a une réputation ambivalente qui demeure attachée à un passé de crises, notamment les crises dans l'industrie horlogère. La plupart d'entre vous sont peut-être trop jeunes pour avoir vécu cela, mais ces crises économiques ont laissé certaines marques importantes dans tout l'Arc jurassien et particulièrement à Bienne, avec de nombreux préjugés qui demeurent et qu'il faut essayer de casser, de contrer par des images positives.

Plutôt que de suivre le chemin ordinaire en publiant de jolies photos du lac de Bienne, des vues aériennes comme tout le monde en fait, nous avons essayé de trouver un autre chemin en disant « *Bienvenue à Bienne* » et en expliquant comment. L'objectif était de faire en sorte que ce soient les Biannois·es, Monsieur et Madame Tout-le-monde, qui parlent aux personnes intéressées à venir travailler et s'établir à Bienne et qui répondent à leurs questions de base : où est-ce qu'on trouve de bons restaurants ? En quoi consiste l'offre culturelle ? Si je cherche une crèche pour mes enfants, où sont les bonnes crèches ? Où peut-on s'installer ? Quels sont les quartiers sympas dans lesquels s'établir ? Etc. Souvent mille et une questions se posent lorsque l'on s'intéresse à un poste de travail dans une ville que l'on ne connaît pas bien. L'idée de la campagne était donc de pouvoir trouver facilement des personnes capables de répondre franchement à ces interrogations.

« *Bienvenue à Bienne* » a pris la forme d'une plateforme numérique grâce à laquelle on peut rencontrer des Biannois et des Biannoises pour leur poser toutes ces questions et ainsi se familiariser non seulement avec la ville, mais aussi et surtout avec ses habitantes et habitants⁴. Cette campagne vise ainsi à rendre Bienne plus sympathique, pour faire parler d'elle plus qu'à travers une simple publicité et pour offrir une aide réelle, proposée par de véritables citoyens et citoyennes.

Première étape : recruter les « ami·es » biannois·es

Pour trouver ces personnes prêtes à se mettre à disposition, parmi les Biannoises et Biannois, nous avons d'abord réalisé un court film⁵ qui a été mis en ligne au début du mois de juillet 2017.

⁴ Voir <https://www.bienvenueabienne.ch/>

⁵ Version francophone du film, « *Biennne a besoin de toi* » : <https://www.youtube.com/watch?v=69uvgz9Cmlc>

Je vous invite à le regarder, parce qu'il me semble assez parlant du point de vue du type de campagne que nous avons voulu créer.

Ces personnes [qui apparaissent dans le film] sont des bénévoles, des Biennoises et Biennois un peu connus dans la région, pas forcément au-delà de Bienne mais qui ont quand même pour les Biennois et Biennoises une certaine résonance. On retrouve évidemment la même chose du côté germanophone puisque nous avons fait le même film avec des Alémaniques⁶. Il y a notamment Nemo, qui représente cette année la Suisse à l'Eurovision⁷, qui est Biennois si vous l'ignorez. Donc, grâce à ce film, nous avons invité des personnes à s'inscrire comme ami ou amie sur la plateforme. Ce terme ami/amie vient du suisse-allemand « *Kollegen / Kollegin* », que nous avons traduit par ami/amie. On pourrait dire copain/copine mais nous avons estimé qu'ami/amie était plus correct en français. Actuellement, 260 personnes sont inscrites sur la plateforme et s'y présentent par le biais d'une photo ou d'un petit film, en mentionnant leurs domaines d'intérêt et en proposant leurs conseils au sujet de Bienne, etc. (Illustration 1).

Deuxième étape : faire connaître la plateforme numérique

La deuxième étape a consisté à faire connaître cette plateforme à celles et ceux qui s'intéressent à Bienne pour venir y habiter ou y travailler. Pour cela, nous avons fait plusieurs choses. À nouveau un film diffusé sur les médias sociaux, qui explique le concept de la campagne⁸. Le fait d'avoir une agence de communication biennoise

⁶ Version germanophone du film, « Biel brucht di » : <https://www.youtube.com/watch?v=EdbsyBswCG8>

⁷ Note des éditeurs : l'artiste Nemo a remporté l'édition 2024 du Concours Eurovision de la chanson. Sa victoire a largement bénéficié à la Ville de Bienne, au sujet de laquelle il a lui-même déclaré qu'elle « *représente la créativité, la diversité; c'est une ville fantastique* ». Source : <https://www.biel-bienne.ch/fr/details.html/29/news/4713>

⁸ Film « *Bienvenue à Bienne* » : https://www.youtube.com/watch?v=M3kkf_ZNddE

Illustration 1. Page d'accueil de la plateforme « Bienvenue à Bienne »



Source : Ville de Bienne. Capture d'écran du 02.08.2024.

nous a bien aidé, parce qu'elle a mis à notre disposition tout son réseau d'ami·es, de copains et de copines prêt·es à se faire filmer et à se mettre en scène, ce qui était très précieux pour la campagne. Ensuite, nous avons réalisé des films avec des ami·es, qui sont accessibles sur la plateforme. On peut les contacter, mais on peut aussi d'abord les découvrir *via* ces films. Il y a aussi un film « Best of Bienne » où ces mêmes ami·es donnent des conseils sur la ville et tout ce qu'on peut y découvrir⁹.

Pour diffuser cette plateforme, nous avons d'abord lancé une campagne de presse. Nous avons eu une bonne résonance régionale, un peu moins nationale. Par exemple sur la SRF [*Schweizer Radio und Fernsehen*], au téléjournal de la Suisse alémanique, on a vu que tout de suite c'est l'aide sociale qui est utilisée comme image d'accroche pour parler de Bienne, donc on constate que les clichés sont toujours persistants. La couverture médiatique a toutefois été globalement positive.

Le rôle central du web social

Ensuite, nous avons bien évidemment déployé la campagne *via* les médias sociaux, en diffusant plusieurs vidéos thématiques, par exemple celle d'une femme qui surfe sur le lac de Bienne et qui est en même temps médecin (Illustration 2). Certaines vidéos ont été diffusées de manière payante. Nous avons fait un mix complet, en plus du *earned media*¹⁰ que représente la campagne dans les médias traditionnels. En matière de *paid media*, nous avons diffusé des publicités sur différents sites web et médias sociaux, entre août et septembre 2018, puis en janvier et février 2019, avec un focus sur les personnes qui s'intéressent à Bienne et qui sont à la recherche d'un emploi, avec pour objectif d'augmenter

⁹ Film « Best of Bienne » : <https://www.youtube.com/watch?v=78JBSesH06I>

¹⁰ Note des éditeurs: la distinction entre *paid*, *earned*, *shared* et *owned* media renvoie au modèle PESO (Spin Sucks, 2021) présenté dans l'**Introduction** du présent ouvrage.

Illustration 2. Exemple de bannière publicitaire ciblée



Source: Ville de Bienne.

la résonance et le trafic vers la plateforme. Nous avons utilisé à la fois des bannières classiques sur divers portails d'information en ligne, et des bannières vidéo sur les médias sociaux. Certaines catégories ont été ciblées spécifiquement, telles la médecine, la finance, les métiers techniques.

Nous avons également organisé un concours, dont le premier prix était un week-end à Bienne pour y rencontrer des ami·es. Enfin, en matière de *owned media*, nous avons cherché à mobiliser nos partenaires économiques pour diffuser les films et le lien vers la plateforme, à travers leurs propres canaux de communication et dans leurs processus de recrutement. La campagne en ligne a bien fonctionné en termes d'impressions [vues] et de clics. En 2019, nous avions près de 10 millions d'impressions, et plus de 26 000 clics.

Une présence pérennisée sur les médias sociaux

Il est intéressant de noter que cette campagne a permis de consolider notre présence sur les médias sociaux. Au départ, nous avions créé un compte Facebook et un compte Instagram complètement dédiés à la campagne. Or, nous avons constaté qu'avoir un compte spécifique avec peu d'abonné·es dès le départ n'était pas une très bonne idée et qu'il était difficile d'alimenter un compte Instagram en permanence. Nous avons donc transformé ce compte Instagram de la campagne en compte officiel de la Ville de Bienne. Nous publions maintenant des images positives de la Ville de Bienne sur Instagram, contrairement à notre compte Twitter (X) qui est le compte officiel pour les communiqués de presse, les annonces en matière de lois, de règlement, etc. Le compte Instagram est utilisé uniquement pour des contenus positifs et notamment la campagne. Chaque fois que nous créons une nouvelle vidéo, nous publions un nouveau *post* en lien avec la campagne sur Instagram. On continue aussi sur Facebook, mais il n'y a pas une grande interaction. Et puis, ce qui marche de mieux en mieux aussi à Bienne, c'est LinkedIn, avec près de 6 500 abonné·es, car ici on a clairement un lien entre la vie professionnelle et la vie à Bienne.

De nos jours, du fait des algorithmes [qui tendent à invisibiliser les publications suscitant peu d'interactions], il est très difficile de ressortir de la masse des publications. Pour cette campagne, nous avons donc décidé de payer parfois un *post*, d'autant plus que la production de films est coûteuse : si ceux-ci ne sont pas vus, c'est vraiment dommage. En conséquence, en complément du coût de la réalisation de chaque film, quelques centaines de francs dépensées pour la publication du *post* paraissent justifiées. Les nouveaux films sont toujours réalisés en partenariat avec une entreprise, et nous convenons de pouvoir diffuser ensemble le film sur les médias sociaux.

Des outils pour les partenaires économiques

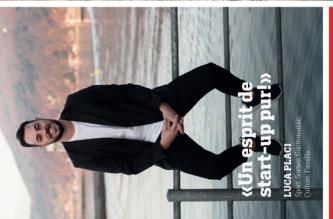
Finalement, l'un des grands enjeux de cette campagne est de fournir des outils pour l'économie. L'économie doit utiliser cette campagne parce qu'elle a aussi été faite avec et pour elle. Il y a deux difficultés à ce niveau. La première, c'est que les entreprises sont concurrentes les unes des autres, donc elles essayent de se démarquer et si chacune utilise la même campagne, c'est un peu délicat. La deuxième difficulté, c'est qu'elles ont toutes leur identité visuelle, leur propre identité de marque. Je pense notamment à une grande marque horlogère qui est à Bienne depuis longtemps et qui exclut d'utiliser autre chose que sa propre couronne dans sa communication. Nous avons distribué à toutes les entreprises le *flyer* de la campagne, en français et en allemand (Illustration 3). Il est à la disposition des entreprises qui peuvent l'utiliser dans des opérations de recrutement, pour présenter non seulement l'entreprise mais aussi son environnement.

Bilan et défis

Nous avons plus de 260 amis et amies inscrit·es sur le site de la campagne, un chiffre qui se maintient et qui augmente même doucement. L'enthousiasme des Biennois et Biennoises n'a pas diminué. Plus de 300 personnes ont contacté ces ami·es à travers la plateforme. Celle-ci a reçu plus de 138 000 visiteurs et 322 000 vues de pages. La page *Meetup*, qui permet la mise en connexion des ami·es et des visiteur·euses, totalise 2 500 vues. Nous aurions peut-être pu nous attendre à de meilleurs résultats. Mais pour nous en tout cas, ce n'est déjà pas mal! Des connexions se font entre des personnes de manière autonome, sans que nous ayons accès à ces connexions, à ces *meetups*.

Nous maintenons une présence régulière sur les médias sociaux. Nous essayons de réaliser toujours de nouveaux films – nous sommes

Illustration 3. Flyer de la campagne



**Bienne est différente,
vous le remarquerez tout
de suite.**

Le côté décontracté avec lequel on travaille à Bienne, même au plus haut niveau, est phénoménal. Bienne est réputée pour son indiscutable honnêteté, sa méticuleuse de précision. Elle est aussi avantageuse et offre un excellent équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Vous ne le croirez pas ? Possez la question à celles et ceux qui vivent ici...



«Une ville où l'on peut faire ce qu'il faut pour réussir !»

REGULAR CLOTHING
SOPHIE GÖTTSCHE LOWE

**«Bienne est différente,
vous le remarquerez tout
de suite.»**

Le côté décontracté avec lequel on travaille à Bienne, même au plus haut niveau, est phénoménal. Bienne est réputée pour son indiscutable honnêteté, sa méticuleuse de précision. Elle est aussi avantageuse et offre un excellent équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Vous ne le croirez pas ? Possez la question à celles et ceux qui vivent ici...

**«La nature à Bienne
est fantastique!»**

VANESSA LORGEAUX
SOPHIE GÖTTSCHE LOWE

**«Un esprit de
start-up pur!»**

LUCAS PLACI
SOPHIE GÖTTSCHE LOWE

**Trouver facilement une
maison ou un ami.**

Parce que les Biannoises et Biannais aiment leur ville et qu'elles sont prêtes à accueillir de nouvelles personnes:

Sur la page www.biennemekt.com, vous trouverez toutes les informations utiles dont vous avez besoin pour poser vos questions sur la vie à Bienne. Ils vous montrent les plus beaux coins de la ville, les endroits les plus sympathiques et improbables. Et sont toujours partants pour un café ou une table, un tour à vélo ou en bateau. Oui, c'est un peu lou, mais ça fonctionne. Essayez!

A MENTIR À BIENNE!

[biennemekt.com](http://www.biennemekt.com)

Willkommen in Biel.

Sie interessieren sich für Biel und haben Fragen? Sie möchten mehr über Biel erfahren? Auf willkommeninbiel.ch finden Sie über 230 Beilettinen und Bieler, die Ihnen gerne antworten, geben.



Ici c'est Bienne. 

Source : Ville de Bienne.

d'ailleurs en train d'en tourner un avec une entreprise horlogère pour ce printemps. Nous continuons donc notre démarche, évidemment. C'est toutefois le plus grand défi car cela demande d'importantes ressources si l'on souhaite conserver la qualité des premiers films à long terme. Pour une telle campagne, relativement coûteuse, il faut prévoir un marathon et non pas un sprint qui a du succès avec un seul premier effet « waouh ». Il faut s'assurer que la campagne fonctionne sur la durée. Le fait que les gens continuent à fréquenter la plateforme, continuent à s'inscrire, continuent à s'intéresser à Bienne, est primordial.

La seconde difficulté, c'est d'atteindre les personnes intéressées par Bienne. Les *posts* payants nous permettent de les cibler. On cible Zurich, on cible l'Arc lémanique, on cible certains corps de métier, ce qui permet d'obtenir un plus grand impact. Et, ainsi que je le faisais remarquer un peu plus tôt, les acteurs économiques doivent aussi se montrer actifs dans l'utilisation de la campagne.

Ici, vous allez me demander : « *Avez-vous plus d'argent dans les caisses depuis le début de la campagne ?* »... C'est difficile à mesurer. Les recettes fiscales augmentent, mais pas aussi vite qu'ailleurs, peut-être pas aussi vite qu'on le voudrait. Existe-t-il un lien direct avec la campagne ou non ? Franchement je ne peux pas répondre de manière catégorique à cette question. Nous n'avons pas fait de sondage auprès des nouveaux et nouvelles contribuables pour savoir s'ils et elles paient ou non leurs impôts à Bienne grâce à la campagne, mais le fait est que nous sommes quand même en phase ascendante, ce qui est réjouissant.

Vous trouverez sur la plateforme numérique tous les films que je n'ai pas pu vous montrer. Il faut vraiment les voir, notamment ceux des divers Biennois et Biennoises qui se présentent et qui souhaitent contribuer à promouvoir leur lieu de vie. Ce type de démarche collaborative offre un bel exemple de mobilisation des citoyen·nes et d'utilisation des médias sociaux de la part d'une collectivité publique.

Chapitre 6

Synthèse : « Informer, c'est bien, susciter de l'engagement c'est mieux ». L'importance de la dimension affective dans la communication publique sur les médias sociaux

Magali Bigey

Dans un contexte où les collectivités publiques cherchent à améliorer leur communication et leur interaction avec les citoyen·nes, les médias sociaux deviennent des outils indispensables pour créer des communautés engagées et dynamiques, condition *sine qua non* pour un *community management* efficace. Lors de la JRCM'24, les thèmes abordés par les conférences tenues durant la matinée ont trouvé un écho dans les quatre ateliers de l'après-midi, d'une durée de 45 minutes chacun, qui ont couvert un large spectre allant des stratégies de gestion de la réputation touristique aux techniques d'engagement citoyen *via* les médias sociaux, en passant par l'intégration

des tendances et des technologies innovantes comme l'intelligence artificielle. Je restituerai dans un premier temps le contenu des ateliers et la nature de leurs échanges, avant de revenir, dans un second temps, sur ce que la JRCM'24 n'a pas ou peu abordé.

Survivre au *bad buzz* et gérer sa réputation dans le domaine du tourisme

Le premier atelier thématique, intitulé « Naviguer dans la tempête : stratégies de gestion de la réputation du tourisme dans les médias sociaux », a été animé par Julien Petit, directeur de Sierre-Anniviers Marketing¹ et Roland Schegg, professeur à l’Institut de Tourisme de la HES-SO Valais/Wallis. Cet atelier a ouvert avec un panorama des stratégies de gestion de la réputation en ligne dans le secteur du tourisme, soulignant l’importance croissante du web et des médias sociaux dans ce domaine. Le secteur du tourisme se doit de posséder des outils permettant une exposition maximale, tels que les médias sociaux. L’atelier a impliqué les participant·es dans une étude de cas portant sur une crise spécifique relative à un éboulement ayant eu lieu en mars 2024 dans le Val d’Anniviers.

Cet atelier a montré à quel point les dispositifs numériques de communication et d’interaction jouent un rôle essentiel dans le tourisme, étant à la fois globaux, mobiles et sociaux. La promotion des destinations autant que l’information des visiteur·euses et leur engagement sont fondamentaux dans ce domaine. Une étude de l’Observatoire valaisan du tourisme (Schegg, 2024) indique que les offices du tourisme en Suisse utilisent massivement Instagram (100%), Facebook (98%) et LinkedIn (74%) dans leur communication, principalement pour améliorer la réputation de la destination. Cependant, les médias sociaux sont peu employés pour connaître les besoins et les profils

¹ Sierre-Anniviers Marketing est l’agence marketing des Offices du Tourisme de Sierre, Anniviers et Vercorin, ainsi que des Remontées mécaniques d’Anniviers. Pour en savoir plus : <https://www.valdanniviers.ch/fr/Z15427/sam>

des client·es (seuls 15% des offices disent le faire), ni pour dialoguer avec elles et eux (13%). L'importance des avis en ligne a également été discutée. Ceux-ci sont devenus un élément central dans la planification des voyages, à tel point qu'ils participent directement à un «*cercle d'influence*». Ignorer leur existence peut se révéler rapidement contre-productif: plusieurs études montrent que les avis sur les lieux, les hébergements, la restauration, les activités, etc., ont un impact significatif sur la réputation des hôtels, des restaurants et, plus largement, sur l'attractivité des destinations touristiques dans leur ensemble. Les publications des client·es sur les médias sociaux ont le potentiel d'exercer une influence sur d'autres consommateur·rices et contribuer à les convertir à leur tour en client·es. De leur côté, les prestataires évalués peuvent prendre appui sur les recommandations (agrégées sous forme de notes sur les sites de réservation en ligne) pour augmenter leur attractivité. Quand les recommandations sont positives, on parlera donc d'un cercle d'influence *vertueux*. À l'inverse, avec des avis négatifs, il s'agira de cercle d'influence *vicieux*.

L'atelier incluait aussi la présentation de techniques de gestion de la réputation en ligne, insistant de ce fait sur l'importance de la confiance et de l'utilisation des avis des client·es pour améliorer les prestations. Pour illustrer la maîtrise des techniques de gestion de la réputation, Julien Petit et Roland Schegg ont abordé un cas réel, à savoir la gestion et la communication de crise (notamment en ligne) déployées à la suite du blocage d'une route menant au Val d'Anniviers. La stratégie de communication employée pour informer et rassurer les touristes a été dévoilée, mettant en évidence l'importance d'une réponse rapide et coordonnée, qui se traduit par ailleurs par de nombreux messages de remerciements sur les médias sociaux peu de temps après l'incident (Illustration 1).

Pour conclure cet atelier, un guide de survie au *bad buzz* a été présenté aux participant·es. Ce guide inclut des recommandations pour une surveillance proactive des médias sociaux, des techniques de communication d'urgence et la gestion des excuses publiques. Il met également l'accent sur la nécessité de réviser les pratiques dans une perspective d'amélioration continue.

Illustration 1. Remerciements d'internautes pour la couverture des événements précédant la réouverture de la route menant au Val d'Anniviers

Val d'Anniviers
30 mars • [...](#)

RÉOUVERTURE DE LA ROUTE VERCORIN-PINSEC À 18H30

À la suite de l'analyse de la situation et des travaux effectués, nous vous communiquons que la route Vercorin - Pinsec va réouvrir à 18h30.

Nous vous remercions infiniment pour votre patience et tous vos messages de soutien. De toutes belles vacances de Pâques à toutes et tous ! Roulez prudemment 😊

#valdanniviers #accès

460 104 commentaires 99 partages

[J'aime](#) [Commenter](#) [Partager](#)

Plus pertinents ▾

Commenter en tant que [REDACTED]

Yann Bastide
Une communication rapide et hyper efficace tout comme les travaux effectués!
Bravo et merci à tous 🙌 Val d'Anniviers c'est 5 quoiqu'il arrive 😊

20 sem J'aime Répondre Modifié 27

Val d'Anniviers a répondu · 1 réponse

Claudine Delaloye
Merci et bravo pour la rapidité avec laquelle le travail a été effectué 🌸
JOYEUSES FÊTES DE PÂQUES À TOUS

20 sem J'aime Répondre 12

Sandra Roy
Bravo et chapeau bas à toute l'équipe !

20 sem J'aime Répondre 9

Sandra Roy
Ben moi je reste hein 😂

20 sem J'aime Répondre 9

Source : Page Facebook du Val d'Anniviers, mars 2024.

Cet atelier a mis en avant la nécessité de développer des stratégies de gestion de crise et de transparence dans la communication touristique. Il apparaît important de mobiliser des outils de gestion des médias sociaux, tels qu’Agorapulse ou Hootsuite, pour assurer une surveillance proactive et une réponse coordonnée. Du fait de l’imprévisibilité des crises, les collectivités publiques se doivent de planifier une gestion de crise efficace, avec une prise de parole rapide et coordonnée entre les diverses parties prenantes. Les internautes sont prompt·es à agir, interagir, partager de fausses informations, ce qui peut rapidement prendre des proportions difficilement gérables. Faire taire des rumeurs ou d’autres questionnements délétères est donc primordial. Les outils de gestion des médias sociaux facilitent en ce sens grandement la coordination de la stratégie de réponse en centralisant les communications et en automatisant certaines tâches. Ils aident ainsi à garantir une réponse unifiée et cohérente, fondamentale pour la communication publique.

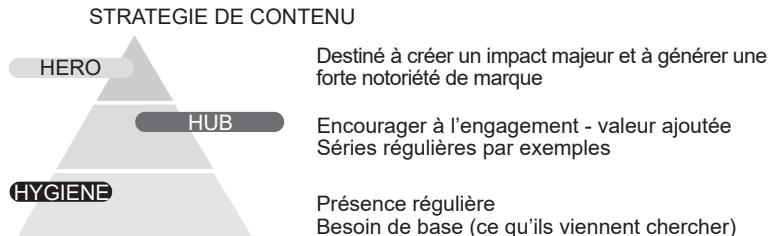
Réviser constamment sa stratégie de *community management*

Le deuxième atelier, intitulé «Exploration du *community management*: tendances et stratégies», proposé par Constance Rohrbasser de l’agence Up to You, s’est déroulé en plusieurs segments abordant les tendances actuelles en matière de *community management* et s’est conclu par un plan d’action que chaque participant·e peut reprendre et appliquer aux réalités de son organisation. La session a débuté avec une présentation générale du contexte. L’objectif était de souligner l’importance de l’exploration des plateformes numériques disponibles afin d’en découvrir le potentiel pour la communication de marque. Constance Rohrbasser a passé en revue les raisons pour lesquelles les gens utilisent les médias sociaux, mettant en avant le divertissement tout en soulignant que celui-ci doit être ludique plutôt que simplement loufoque. L’engagement actif est essentiel, impliquant la réponse aux commentaires et aux messages directs, l’abonnement aux comptes qui

nous suivent (par souci de réciprocité) et l'interaction régulière avec d'autres comptes (dans un but de notoriété). L'accessibilité et la réactivité sont des éléments clés selon Constance Rohrbasser, qui préconise de recourir à des stratégies éprouvées comme le *news-jacking*, consistant à produire du contenu en lien avec l'actualité². Il en découle que l'accent doit être mis sur un message clair plutôt que sur l'esthétique pure. L'exclusivité proposée par l'interaction engendrée avec les internautes est également importante, tout comme le recours à des influenceur·euses afin de bénéficier de leur rayonnement auprès d'un large public. La présentation opère une distinction entre les approches organiques et payantes (à savoir le fait de payer ou non pour la diffusion de certaines publications auprès de publics cibles). Dans la même veine, les concepts d'optimisation de la présence sur les moteurs de recherche (*search engine optimization*, SEO) et sur les médias sociaux (*social media optimization*, SMO) ont été discutés. De plus, la *brand utility* a été soulignée, c'est-à-dire l'importance de choisir la bonne plateforme pour le bon message et le bon contenu. L'idée ici est de ne pas essayer d'être présent partout, au risque d'une communication contre-productive. Il en ressort la nécessité de tester continuellement diverses stratégies, en rappelant que la stratégie de contenu doit reposer sur une présence régulière et répondre aux besoins de base des utilisateur·rices, afin de maximiser leur engagement envers les publications (sous la forme de réactions, de commentaires et de partages) et à produire une forte notoriété de marque. Trois types de contenus ont été identifiés (Illustration 2) : *hygiène* (contenu régulier), *hub* (contenu engageant), et *hero* (contenu exceptionnel).

Le public a ensuite été invité à un moment de réflexion collective (*brainstorming*) pour élaborer des stratégies de *community management* et réfléchir aux publics cibles, aux canaux à utiliser selon le type d'interaction souhaité et aux messages à transmettre selon le public visé. Les phases de *brainstorming* ont concerné

² Pour une définition du *newsjacking*, voir par exemple : <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/newsjacking-Definition-marketing-et-exemples-379179.htm>

Illustration 2. Les trois temps de la stratégie de contenu

Source : Up to You.

l'identification des besoins et des préférences des utilisateur·rices. Constance Rohrbasser a présenté un plan d'action encourageant l'équilibre entre contenu payant et organique (non sponsorisé), mettant l'accent sur l'utilité, l'importance de tester et d'expérimenter, et la nécessité d'une approche à long terme pour susciter de l'engagement et des ventes. Il a été recommandé aux participant·es d'investir une présence sur plusieurs plateformes à la fois pour créer de la plus-value auprès de différents publics, ainsi que l'établissement de relations durables avec les client·es.

Cet atelier a ainsi abordé principalement les stratégies de contenu et l'engagement utilisateur. Pour aller plus loin, il aurait été utile de discuter de la manière dont les collectivités peuvent institutionnaliser ces pratiques, en développant des plans de communication clairs et en formant continuellement les équipes pour maximiser l'efficacité des campagnes de communication numérique. Force est de constater que la question de l'articulation entre la présence des cibles et celle des marques sur les plateformes reste précaire : toutes les personnes ciblées ne sont pas forcément présentes sur un seul média social. Il s'agit là de l'une des difficultés majeures à laquelle se heurte le *community management* : tisser efficacement des liens entre les besoins en communication de l'organisation représentée,

les attentes des publics cibles et les ressources humaines et financières disponibles pour mener à bien la stratégie globale.

Gérer des communautés en ligne à l'aide de l'intelligence artificielle générative

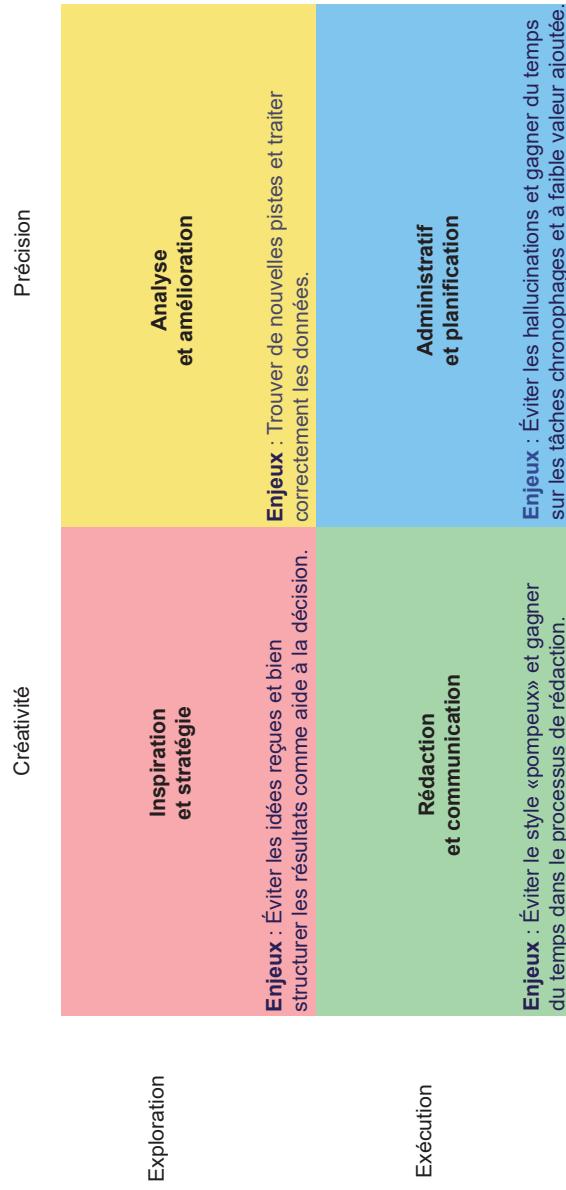
Le troisième atelier était intitulé «IA et gestion des communautés : opportunités et défis». Matthieu Corthésy, formateur en intelligence artificielle (IA) et auteur d'un guide sur l'intégration de ChatGPT en entreprise (2023), a partagé son expertise sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des communautés en ligne. Le formateur a relevé en préambule l'importance de penser grand tout en commençant petit. Une citation de Ethan Mollick, professeur à l'Université de Pennsylvanie, a été mentionnée pour illustrer la dualité de l'IA, décrivant ChatGPT comme un stagiaire omniscient... mais parfois trompeur. La première partie de la présentation a couvert les bases de l'intelligence artificielle générative, mettant en avant son rôle dans la créativité, l'analyse, l'amélioration des contenus et la stratégie de communication. Matthieu Corthésy a insisté sur le fait de structurer correctement les requêtes pour éviter d'obtenir des idées reçues et d'utiliser les données de manière prudente³. Les enjeux de la protection des données ont également été discutés, rappelant au demeurant l'importance d'une utilisation éthique et responsable de l'IA.

Matthieu Corthésy a présenté une matrice des tâches (Illustration 3), classifiant les différentes applications de l'IA en fonction de la créativité, de la précision, de l'exploration et de l'exécution.

Cette matrice a pour but d'aider les utilisateur·rices à identifier les domaines où l'IA peut être la plus utile, que ce soit pour éviter

³ Un outil tel que ChatGPT a une propension largement documentée à produire des «hallucinations», c'est-à-dire des réponses inventées de toutes pièces, en particulier pour les références, qu'elles soient issues de la littérature grise, professionnelle ou académique.

Illustration 3. Matrice des tâches de l'IA



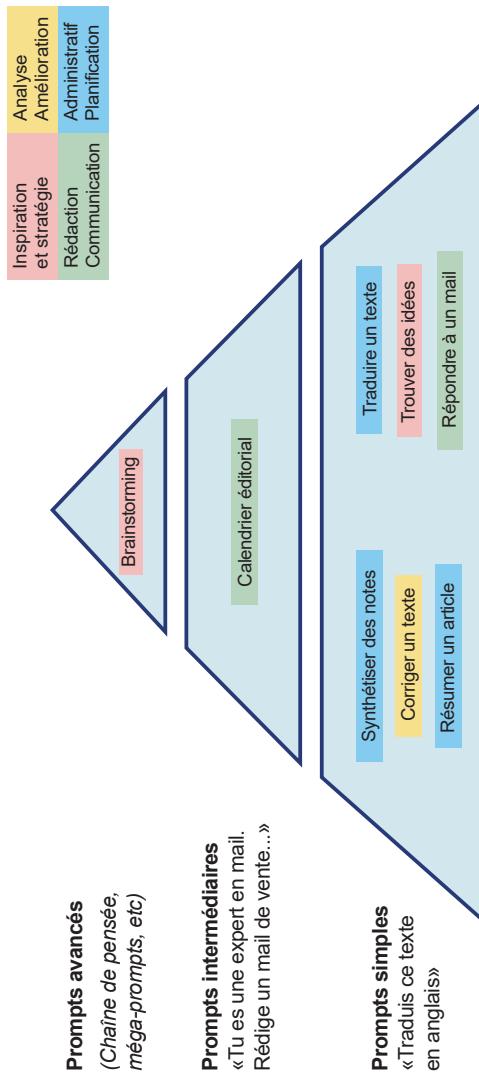
Source : Matthieu Corrèsy.

un style pompeux, gagner du temps sur des tâches répétitives, ou trouver de nouvelles pistes de réflexion. Une «*pyramide des tâches*» a ensuite été introduite pour illustrer les différents niveaux de complexité des *prompts*, à savoir les instructions destinées à l'IA générative (Illustration 4). Les *prompts* simples incluent des tâches de base comme la traduction de textes, tandis que les *prompts* intermédiaires et avancés englobent des tâches plus complexes comme la rédaction de courriels de vente, le *brainstorming*, et l'élaboration de stratégies.

La pyramide des tâches permet ainsi aux utilisateur·rices de comprendre comment formuler des requêtes efficaces pour tirer le meilleur parti de l'IA. Enfin, l'atelier pratique a invité les participant·es à produire un calendrier éditorial LinkedIn de 30 jours pour une entreprise suisse de production et de distribution d'énergie. Des groupes ont été formés pour élaborer des *prompts* adaptés à cette tâche en tenant compte du public cible de l'entreprise. Cet exercice visait à démontrer concrètement comment utiliser l'IA pour des tâches spécifiques de *community management*. Une méthode appelée ACTIF (Action, Contexte, Identité, Tonalité) a été présentée pour structurer les réponses de l'IA de manière claire et efficace. Cette méthode aide à analyser notamment les courriels et à proposer des réponses appropriées en respectant les spécificités du contexte et de l'identité de l'organisation. La présentation s'est conclue par une invitation à identifier trois tâches à déléguer à l'IA et un cas d'usage concret à mettre en pratique. Finalement, Matthieu Corthésy a encouragé les participant·es à former leurs équipes pour intégrer l'IA dans leur quotidien, tout en les enjoignant à continuer d'expérimenter pour innover.

Cet atelier a montré comment l'IA peut transformer et faciliter les actions de *community management* en offrant des solutions pour automatiser et améliorer les interactions avec les publics cibles. Cependant, l'IA n'est efficace qu'accompagnée d'une vue globale de la communication et d'une stratégie de *community management*, d'une équipe formée et de pointages réguliers quant à la bonne marche de la stratégie déployée. Pour maximiser les bénéfices de ces

Illustration 4. Pyramide des tâches à confier à l'IA



Source : Matthieu Corthézy.

actions assistées par l'IA, les collectivités publiques doivent investir dans la formation continue et surtout assurer une gestion éthique des données, ce qui complique encore la tâche des communicant·es, qui deviennent malgré elles et eux des gestionnaires de données et des spécialistes pluridisciplinaires doté·es d'une multitude de compétences.

Employer des influenceur·euses ou des « talents locaux » par les collectivités

Le quatrième atelier, intitulé «Comment collaborer avec les influenceurs et influenceuses en tant que collectivité publique ? Bonnes pratiques et retours d'expérience», a été animé par Myriam Pichard, de l'agence Fish'n'Ship. Cet atelier a présenté deux types d'influenceur·euse : la figure du créateur de contenu et les «*talents locaux*». Le contexte du marketing d'influence est défini ici comme l'utilisation de la renommée, de la portée, de l'authenticité et des capacités de création de contenu d'un·e influenceur·euse pour apporter visibilité et crédibilité à une marque, un produit ou une cause. La présence est nécessaire sur plusieurs plateformes sélectionnées en fonction de la taille de leur communauté : les méga-, macro-, micro-, nano-influenceur·euses ou les talents locaux, selon les objectifs de la collaboration. Cette dernière peut varier, incluant des destinations touristiques, des attractions, des séjours, des événements ou des mandats saisonniers. La stratégie de collaboration doit être élaborée en amont : un *briefing* détaillé doit être établi, incluant la destination, le concept, les objectifs, les droits d'auteur, les aspects numériques (*hashtags*, mentions), le calendrier, la négociation, le suivi et le contrat. Les créateur·ices de contenus et les talents locaux peuvent être identifié·es en utilisant la veille, le bouche-à-oreille, en observant les personnes engagées dans les groupes locaux ou encore en utilisant la fonction recherche sur Instagram, qui permet notamment de chercher des utilisateur·rices par lieu. L'animatrice de l'atelier a informé les participant·es que des outils d'analyse, tels

que Likeometer ou des agences spécialisées, permettaient également de repérer les influenceur·euses potentiel·les pour une collaboration. Ils et elles peuvent ensuite être contacté·es par message privé, courriel ou *via* des organisations faîtières. Myriam Pichard suggère de leur demander un « *kit médias* », pour connaître leurs statistiques quant à la taille de leur communauté, le taux d’engagement moyen de leurs publications, leurs prestations, les marques avec qui ils et elles ont collaboré, etc. On notera que le coût des prestations varie, par exemple, de 500 CHF pour 10 000 abonné·es à une fourchette de 2 000 à 4 000 CHF pour des comptes de 50 000 à 200 000 abonné·es, en fonction de la nature de la prestation (création de *reels* ou non, publication de *stories*, lien URL renvoyant à la page web de la marque, etc.).

En matière d’optimisation des collaborations pour la création de contenus, Myriam Pichard a prodigué plusieurs conseils, dont celui de laisser les créateur·rices libres dans leur processus créatif tout en leur indiquant clairement les exigences techniques et éditoriales de la marque, comme l’emploi de *hashtags* locaux, par exemple. Il est également judicieux d’envisager des codes promo ou des avantages pour la communauté, de *tracker* et d’analyser les retours, et de fidéliser les influenceur·euses en cas de succès d’une campagne, pour donner une éventuelle suite à celle-ci. Des exemples concrets de collaboration ont été présentés, comme celle de Laurent de Martin, ancien skieur de compétition devenu vidéaste, avec Glacier 3000, et des talents locaux comme Noé Pittex et Matthias Lehmann, photographes amateurs résidant aux Diablerets. Ces exemples ont illustré la manière dont ces talents peuvent être intégrés dans des stratégies d’influence marketing. Bien sûr, cette démarche n’est pas gratuite et doit être considérée comme un investissement. Surtout, les collaborations doivent s’inscrire dans un mix média global en constante évolution.

Cet atelier a souligné l’importance de collaborations bien structurées avec des influenceur·euses pour augmenter la visibilité et la crédibilité des initiatives des collectivités publiques. Pour aller plus loin, il serait pertinent de développer des outils d’analyse pour

mesurer l'impact de ces collaborations et ajuster les stratégies en conséquence, ainsi que d'institutionnaliser les pratiques de collaboration pour en assurer la pérennité. Si les mots clés de l'influence sont la créativité, la passion, l'expertise, la diffusion, l'audience, l'engagement et le retour sur investissement, il faut ajouter à l'influence des collectivités publiques l'authenticité, qui doit être réelle et remarquée. En mettant l'accent sur l'authenticité, les collectivités peuvent créer des campagnes qui non seulement «résonnent» auprès des citoyen·nes, mais renforcent également la confiance, l'engagement et le soutien à long terme, autant d'éléments fondamentaux dans cette forme de *community management*.

Retour sur les impensés de la journée de la recherche

Au cours de la journée du 16 avril, riche en échange et en réflexions sur les dynamiques du *community management* dans les collectivités publiques, certaines notions n'ont pas été évoquées, d'autres ébauchées sans être approfondies. Prenons le temps d'y revenir pour clore cette synthèse.

Intégrer l'humain dans sa communication publique : le triptyque *ethos-pathos-logos*

L'humain et l'affect ont été peu abordés et discutés, alors qu'ils sont en permanence sous-jacents à toute action de *community management*. Ils méritent d'être visibilisés pour être mieux pris en compte, en particulier car ils s'articulent au triptyque constitutif d'une communication efficace et équilibrée : *ethos* – *logos* – *pathos*. Le lien entre la communication et le langage est fondamental : communiquer c'est utiliser un langage, qu'il soit ou non médié ou stratégique. Le langage doit être adapté, équilibré pour une bonne situation de

communication dans laquelle les deux partis se sentent compris et considérés, et le mot qui n'a pas été utilisé lors de cette journée, c'est précisément «*langage*». Pour les néophytes, l'impression existe trop souvent que communiquer n'est pas compliqué, qu'il suffit d'avoir quelque chose à dire, ou que l'on peut trouver facilement quoi dire. Cet écueil peut mener à publier des messages vides de sens et à l'absence de prise en compte du langage employé. La communication ne se fait pas sans langage, et il est difficile de faire passer le bon message sans donner les clés de compréhension (des publications par exemple). Laisser les gens communiquer à notre place est dangereux, c'est pourquoi il faut revenir sur le statut des personnes qui utilisent les médias sociaux des institutions : elles doivent être acculturées à la communication numérique et à ses enjeux socio-techniques, et familiarisées avec la stratégie institutionnelle. Les collectivités publiques sont des espaces éminemment politiques, et, en cela, elles exacerbent les sensibilités, c'est pourquoi la notion de l'équilibre *via ethos – logos – pathos* est d'autant plus importante. Cette approche issue de la linguistique permet de structurer les discussions en mettant en évidence les dimensions éthiques, rationnelles et émotionnelles de la communication numérique.

Le concept d'*ethos*, ou l'importance de la crédibilité et de la confiance, doit être omniprésent : il amène avec lui l'image de la collectivité, du familier et de la bienveillance. Les collectivités publiques doivent impérativement bâtir une image de marque fondée sur l'authenticité et la transparence. La présentation de Françoise Kuenzi sur la stratégie de communication de la Ville de Neuchâtel (**chapitre 4**) en est un parfait exemple. Avec une approche centrée sur la complémentarité des outils de communication et une utilisation cohérente des médias sociaux, la Ville de Neuchâtel a su créer une communauté conséquente en taille tout en la maintenant informée et engagée. Les retours positifs et l'engagement élevé montrent que les citoyen·nes apprécient une communication sincère et transparente, où l'on parle de soi, ici de sa Ville, mais où on laisse aussi une place au récepteur, au *follower*, à la communauté.

Le *pathos*, ou l'engagement émotionnel, est également d'importance dans ces échanges. Il laisse la place à l'autre dans l'action de communication, où le récepteur peut se projeter, se sentir impliqué, considéré. Les interventions de Thomas Jammet (**chapitre 1**) et Julien Steiner (**chapitre 5**) ont souligné l'importance d'humaniser la communication pour établir des liens plus profonds avec les citoyen·nes, ce qui constitue un bon exemple d'inclusion du *pathos*. La Ville de Bienne, par exemple, a réussi à attirer de nouveaux talents et résident·es grâce à une campagne d'image qui sort des sentiers battus de la communication institutionnelle, en adoptant un ton plus sympathique et en valorisant des témoignages authentiques. Au-delà de ces exemples, l'affect joue un rôle souvent sous-estimé dans la communication publique. Les citoyen·nes veulent sentir que leur voix compte et que leurs préoccupations sont prises au sérieux. La gestion des médias sociaux doit donc inclure des réponses personnalisées et empathiques aux commentaires et aux messages : cela renforce le sentiment d'appartenance et de satisfaction. De plus, tant la littérature professionnelle qu'académique s'accordent sur le fait qu'engendrer des émotions *via* des publications augmente leur visibilité et le potentiel d'engagement. D'ailleurs, le média social qui se pose en maître de l'affect depuis quelques années est TikTok, cette plateforme de partage de courtes vidéos et de réseautage social, en pleine expansion, qui n'a quasiment pas été évoquée lors de la journée. Elle offre pourtant un potentiel énorme pour toucher un public plus jeune et diversifié. La Ville de Neuchâtel a commencé à tester TikTok, mais cela nécessite de développer une stratégie plus robuste pour cette plateforme. Si TikTok permet des formats créatifs et engageants qui peuvent humaniser encore davantage la communication des collectivités et rendre les informations publiques plus accessibles et attrayantes en montrant le côté humain des collectivités, elle se révèle exigeante en matière de création de contenus. En partageant des contenus tels que des coulisses d'événements, des interviews avec des employé·es de la collectivité ou des témoignages de citoyen·nes, une connexion plus personnelle s'établit avec le public cible, et cela peut renforcer la confiance et l'engagement des citoyen·nes. TikTok

encourageant la création et le partage de contenus par les utilisateur·rices, les collectivités peuvent en tirer parti en lançant des défis ou des campagnes qui incitent les citoyen·nes à produire et à publier leurs propres vidéos. Cela augmente non seulement la visibilité de la campagne, mais suscite un sentiment de participation et de communauté. Un autre avantage, non négligeable, en faveur de la présence sur TikTok, tient au fait qu'elle permet de montrer que les collectivités territoriales sont en phase avec les tendances actuelles. Cette présence proactive peut améliorer la perception de la collectivité publique, en la rendant accessible. En ce sens, les collectivités ont la possibilité non seulement d'informer, mais aussi d'inspirer et de toucher émotionnellement leur audience.

Enfin, le *logos*, ou la rationalité des arguments, reste un pilier essentiel. Il désigne le contenu, l'essentiel du message sans sa forme. Michael Perret a insisté sur l'importance d'une stratégie de contenu bien pensée et diversifiée, soulignant que la communication des villes ne doit pas se limiter à de simples annonces informatives (**chapitre 2**). Nous sommes ici au cœur du questionnement du *logos*.

Une fois ces éléments pris en compte, il faut considérer la notion d'équilibre entre *ethos*, *pathos* et *logos*, capitale pour la communication *via* les médias sociaux. Trop de l'un ou de l'autre agacera, fatiguera, désintéressera ses publics. Une bonne communication est donc équilibrée, laissant la place au message, au locuteur qui prend la parole (la collectivité), et au récepteur (la communauté). Quand cet équilibre est respecté, l'action de communication a toutes les chances de fonctionner.

Gestion de l'affect et des *bad buzz*

Un autre point important a été abordé quand il a été question des *bad buzz* et des réactions négatives des internautes, à savoir le *discours d'escorte*. Ce que j'entends par ce terme, c'est que le *community management* doit être envisagé comme l'interface humaine de

la collectivité (**chapitre 1**). Les publications doivent ainsi contenir les clés de leur compréhension, comme l'emploi de *hashtags* explicites et un fil rouge, afin d'éviter les mauvaises compréhensions, les *private jokes* et les erreurs sous couvert d'humour. Comme nous l'avons vu durant cette journée, l'humour est souvent valorisant, mais il peut devenir problématique lorsqu'il n'est pas directement compris par toutes et tous.

Ensuite, il a été question de l'exposition des villes et du temps de réponse qui posent aussi des défis. La vitesse n'est pas toujours la meilleure conseillère, et il est important de trouver là encore un équilibre entre réactivité et qualité des réponses. De plus, la régularité des publications est importante. Il vaut mieux fermer un compte que de publier sporadiquement tous les trois mois, car l'engagement et la confiance se construisent dans la constance et la présence continue.

La question du «pourquoi» est beaucoup revenue. Pourquoi communiquer, dans quel but, et comment maîtriser ce flux constant d'informations et d'engagement? C'est bien sûr chronophage et personne ne peut gérer des médias sociaux ni les réactions des communautés en temps réel, 24 heures sur 24. Alors le mieux est d'anticiper, de poser les règles et les plans de communication suffisamment en amont.

En conclusion, cette première journée de recherche a offert un tour d'horizon original des succès et des défis du *community management* appliqué aux collectivités publiques et aux destinations touristiques. En intégrant les dimensions *ethos-pathos-logos* de la communication, en explorant davantage le rôle crucial de l'affect, en testant les nouvelles plateformes numériques disponibles et en se concentrant sur des analyses de données rigoureuses, les collectivités publiques et les destinations touristiques peuvent améliorer encore davantage leur communication et leur engagement avec et auprès des citoyen·nes, mais aussi renforcer leur notoriété. Ces réflexions offrent une base prometteuse pour orienter les futures stratégies de *community management* et assurer une interaction transparente et pertinente avec le public.

Conclusion

Collectivités publiques et médias sociaux : conclusion et ouverture managériales

Natalie Sarrasin et Arnaud Dufour

Depuis plus de vingt ans, les médias sociaux ont pris une place centrale dans les usages numériques des collectivités publiques. Cette conclusion managériale explore les implications de cette intégration pour la communication des entités publiques.

Les médias sociaux sont incontournables. Les statistiques sont formelles et comptabilisent à la fois un nombre croissant d'utilisateur·rices (plus de 5 milliards de profils¹) et des temps d'utilisation très importants (2 h 20 par jour en moyenne, sur les 6 h 35 passées

¹ Source: We Are Social & Meltwater, Digital 2024 – April global statshot report, April 2024, <https://datareportal.com/global-digital-overview>, Slide 8. Cette même source estime à 6,92 millions le nombre de comptes en Suisse (<https://datareportal.com/reports/digital-2024-switzerland>).

sur internet²), sans toujours fournir de détail sur la répartition fine des usages, par exemple entre la consultation, la recherche d'information, la communication ou le défilement hagard et compulsif de contenus (*doomscrolling*). Au fil de cette vingtaine d'années, de nouvelles plateformes ont régulièrement émergé et les fonctionnalités des principaux réseaux ont eu tendance à se rapprocher, même si leurs cultures d'usage et leurs audiences restent différenciées. Parmi ces usages, il est nécessaire de distinguer la consultation (passive) de contenus, l'appréciation de ces contenus (à travers des réactions, des commentaires et des partages), et la publication (active) de contenus, qui peut aller jusqu'à mobiliser des compétences multiples réparties dans une équipe pluridisciplinaire³.

Lors de la JRCM'24, les présentations et les échanges ont été très focalisés sur les plateformes bien établies, en particulier Facebook et Instagram (gérés par Meta), LinkedIn (Microsoft) et Twitter (X). TikTok a aussi été évoqué à de multiples reprises mais un fossé culturel et générationnel est perceptible entre l'appréhension des réseaux historiques (occidentaux) et celle du nouveau venu (chinois) dès 2017 dans le monde des médias sociaux. De la même façon, Snapchat ou Pinterest ne sont mentionnés que de façon anecdotique. YouTube, Twitch⁴ et Discord⁵ sont aussi des médias abordés de façon différente, par rapport aux quatre principaux médias sociaux.

² Source : We Are Social & Meltwater, Slide 23, We Are Social & Meltwater, Digital 2024 – April global statshot report, April 2024.

³ L'abaque souvent cité, sans être très étayé scientifiquement, estime à 90%, 9% et 1% ces trois groupes.

⁴ Twitch est une plateforme de *streaming* vidéo en direct, principalement utilisée pour diffuser des jeux vidéo, mais également pour des événements en direct, des discussions et des contenus créatifs. Ce qui distingue Twitch, c'est son interaction en temps réel : les spectateur·rices peuvent commenter et interagir avec les créateur·rices *via* une interface de dialogue (*chat*) en direct, créant ainsi un espace de discussion immédiat et direct entre les diffuseur·rices et leur audience.

⁵ Discord est une plateforme de communication qui permet de créer des communautés virtuelles autour de centres d'intérêt communs. Initialement populaire dans la communauté des joueurs, Discord s'est depuis élargie pour inclure des groupes aux intérêts variés.

La mention de ces différents réseaux, leur utilisation par les collectivités publiques et leur prise en compte dans les travaux de recherche ne semblent pas être directement corrélées aux statistiques des utilisateur·rices⁶. TikTok aurait par exemple plus de 2,4 millions d'utilisateur·rices en Suisse, un nombre plus que respectable, quand on le compare aux 3,05 millions de Facebook et aux 3,6 millions d'Instagram, sans parler des chiffres de LinkedIn (4,3 millions) et YouTube (6,92 millions). Au-delà du nombre des utilisateurs, les temps d'utilisation sont aussi très différents de la fréquence d'évocation des plateformes. Chaque mois, les Suisses·ses passent deux fois plus de temps sur TikTok⁷ (22 h 57) que sur YouTube (9 h 41), Facebook (9 h 28) ou Instagram (9 h 11). Ces temps sont très loin devant LinkedIn qui affiche un maigre 49 minutes d'utilisation mensuelle. De telles données doivent faire réfléchir les marketeurs et les spécialistes du *community management*.

Cette première remarque appelle une réflexion stratégique intégrant les différents médias sociaux utilisés par les (très larges) cibles des collectivités publiques. Les équipes en charge de la communication numérique et des médias sociaux doivent s'approprier les spécificités et les cultures des différents médias sociaux disponibles, à travers la formation continue, y compris en autonomie, l'expérimentation et l'assistance des agences-conseil spécialisées. Le recours à des stagiaires dont l'âge est supposé assurer la maîtrise de telle ou telle plateforme (notamment TikTok) peut donner des résultats décevants notamment parce que les différences sont profondes entre la consultation d'un média social, la capacité d'élaboration d'une stratégie cohérente et la production de contenus adaptés pour ce média social. La maîtrise de la création vidéo pour réaliser des *reels* et des *stories* sur Instagram ou des publications sur TikTok est un marqueur clair de ce fossé. L'expérimentation encore rare

⁶ We Are Social & Meltwater, Digital 2024 - Switzerland, February 2024, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-switzerland>

⁷ We Are Social & Meltwater, Digital 2024 - Switzerland, February 2024, Slide 61. Cette source ne détaille pas les différences d'usage de ces plateformes (genre, tranche d'âge), mais ces différences existent.

sur Threads de Meta montre aussi une forme de prudence par rapport à l'innovation en matière de canaux sociaux de communication émergents. La frilosité par rapport à Twitter (X) trouve sans doute des explications dans la personnalité d'Elon Musk et la façon dont il a procédé au rachat et à la restructuration de la plateforme. D'après la dernière édition de l'étude REMP (2024), l'utilisation régulière (à savoir plusieurs fois par semaine) de X (ex-Twitter) en Suisse (5,6 %) est bien inférieure à celle d'Instagram (36,6 %), Facebook (30,8 %), Snapchat (12,6 %) ou encore LinkedIn (11,5 %), ce qui peut également expliquer sa faible mobilisation par les collectivités publiques. En termes managériaux, c'est bien la stratégie relative à la sélection des canaux qui doit être validée, y compris en la confrontant aux résultats d'une veille active sur les nouveaux médias sociaux et les nouveaux formats de publications disponibles sur les plateformes existantes. L'intégration de Threads, un canal lancé en décembre 2023, ou le lancement des *reels* par Instagram en août 2020 sont deux exemples d'innovations qui doivent être prises en compte par les *community managers*.

La question des objectifs de ces stratégies de communication sur les médias sociaux est centrale. Elle est souvent focalisée sur des métriques de visibilité et d'engagement dont les données sont fournies par les plateformes sociales. La question de la mesure plus large, et notamment celle qui concerne plusieurs canaux, par exemple le lien entre les médias sociaux et le site web, semble encore assez secondaire. Derrière ces questions de mesure se cache la question fondamentale de la combinaison optimale des publications organiques et publicitaires (*Social Media Optimization vs. Social Media Advertising*). L'opacité et l'évolution fréquente des algorithmes déterminant la visibilité organique (*organic reach*) des publications sont souvent évoquées. Dans tous les cas la visibilité organique est non seulement faible, par rapport à la communauté fédérée autour des présences sociales, mais également imprévisible et variable. Ces deux dimensions peuvent poser un problème dans certains types de communication publique, en particulier la communication de crise, car celle-ci exige une transmission fiable des

informations à une population donnée, en un temps donné. Si l'on en croit les éditeurs des plateformes et les nombreux tests réalisés par des agences-conseil spécialisées, le fait d'utiliser des formats de contenus récents augmenterait la visibilité naturelle des publications (*reach*). Sur Instagram, par exemple, cela encourage les entreprises et les collectivités à publier des carrousels, des *stories*, des *reels*, etc. Dès qu'il s'agit de publier des vidéos ou même d'ajouter du son à une publication, l'expérience semble manquer aux acteur·rices concerné·es⁸, même s'ils et elles ont bien conscience qu'il faut faire le jeu de l'algorithme pour augmenter les résultats. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue que les objectifs réels d'une action de communication ne sont pas de séduire un algorithme, mais bien de transmettre un message à des cibles spécifiques.

Ces constats appellent plusieurs réflexions. La première est d'organiser les canaux de son écosystème numérique en articulant correctement les médias sociaux par rapport à d'autres canaux comme les *newsletters*, les applications mobiles institutionnelles (et leurs notifications) ou les sites web dûment adaptés aux appareils mobiles à travers un *responsive design*. Ces derniers sont des canaux qui appartiennent à l'organisation et permettent un meilleur contrôle de la diffusion de l'information officielle⁹, en particulier en cas de crise (c'est-à-dire dans des cas où l'information doit être mise à disposition rapidement et de façon fiable). La seconde est qu'il est nécessaire d'effectuer une veille par rapport aux formats

⁸ Même lorsque la compétence est disponible, c'est parfois la crainte de ne pas bien maîtriser la question des droits d'auteurs, par exemple sur des extraits musicaux, qui peut freiner les *community managers* à enrichir leurs publications avec de la musique. Peut-être que l'émergence des outils d'IA générative apportera des solutions, si les droits associés à ces contenus créés par les machines sont clarifiés, ce qui n'est pas encore le cas.

⁹ Les médias sociaux ne sont en principe pas des médias appartenant à l'organisation (*owned* au sens de la classification PESO [Spin Sucks, 2021]). Cela signifie qu'ils obéissent à des règles définies par leurs éditeurs et propriétaires. Les acteurs qui y publient des contenus sont donc soumis à ces règles de fonctionnement, lesquelles peuvent en outre changer dans le temps, sans que les utilisateurs aient la possibilité de s'opposer à ces changements. Les médias appartenant à l'entreprise, comme le site web ou la *newsletter* offrent une liberté d'action et un contrôle beaucoup plus important.

disponibles, et qu'il ne faut pas hésiter à explorer des territoires de communication «*alternatifs*» ou de niche. Sur Facebook, par exemple, les groupes locaux (T'es de telle ville si, Telle ville utile, etc.) peuvent présenter des espaces intéressants pour les collectivités locales, à la fois pour écouter la population et pour lui communiquer des informations (*social listening* et *social publishing*). À l'inverse, des campagnes ciblées peuvent constituer un moyen intéressant de développer la notoriété d'une offre touristique auprès de publics à prospection.

Sur la question de la publicité, les avis et les stratégies divergent. Certaines collectivités n'hésitent pas à «*pousser*» leurs publications (c'est-à-dire à les financer), alors que d'autres y sont farouchement opposées. Malgré cette réticence de principe, le virage publicitaire pris par les grandes plateformes risque fort de rendre l'investissement promotionnel indispensable pour obtenir des résultats probants. Quand la publicité est combinée aux pixels de suivi¹⁰ ou aux audiences personnalisées¹¹, elle permet de cibler spécifiquement des groupes ou de les exclure, ce qui peut être particulièrement pertinent pour une communication visant des habitant·es ou des tiers. Cette approche implique une évolution de la stratégie de communication des collectivités publiques, lesquelles ont souvent considéré jusqu'ici que la simple publication d'informations sur les médias sociaux était suffisante, ce qui n'est plus le cas. En outre, cette utilisation des pixels de suivi renvoie à des questions un peu plus techniques qui sortent souvent du périmètre de compétences des communicant·es pour aller vers celui des technologies marketing et de l'informatique. Là encore, le rôle de la formation et des agences conseil est central. La question des principes mérite

¹⁰ Un pixel de suivi est un morceau de code intégré dans un site web ou un e-mail, souvent sous la forme d'un pixel invisible, qui permet de suivre l'activité des utilisateur·rices. Les données sont ensuite utilisées pour mesurer l'efficacité des campagnes, analyser le comportement des utilisateur·rices, et optimiser les stratégies de marketing.

¹¹ Une audience personnalisée est un groupe spécifique de personnes défini par une entreprise ou un annonceur publicitaire en fonction de certaines caractéristiques ou comportements pour cibler des publicités ou des messages marketing.

que l'on s'y attarde, notamment parce qu'elle pourrait exiger une veille orientée vers les médias sociaux émanant du monde des logiciels libres¹². Ces solutions restent pour l'instant marginales, mais s'appuient sur une philosophie très différente de celles des géants américains ou chinois. On parle ici de communs, de protection de la sphère privée, de décentralisation, de relocalisation des services, autant de valeurs qui mériteraient sans doute un soutien accru de la part des collectivités locales et plus largement des acteurs publics.

La thématique des outils de gestion des médias sociaux n'a pas été centrale, marquant peut-être un sous-équipement des collectivités publiques en matière de gestion. Si les petites entités peuvent sans doute se baser essentiellement sur les outils fournis par les plateformes, notamment parce que ces outils se sont enrichis fonctionnellement ces dernières années, les entités plus importantes doivent disposer d'outils performants pour gérer leurs activités de communication sur les médias sociaux, qu'elles soient organiques ou publicitaires, et qu'il s'agisse de publication, d'écoute ou de gestion de campagnes de marketing d'influence. Ce sont aussi ces outils qui vont permettre aux *community managers* d'exploiter des services d'intelligence artificielle (IA) générative spécialisée, même s'il restera possible d'utiliser les services d'outils plus génériques pour élaborer des contenus pour les médias sociaux. C'est d'ailleurs déjà possible avec des solutions comme ChatGPT d'OpenAI, Google Gemini ou Microsoft Copilot, sans oublier bien sûr les outils de génération d'images que ces éditeurs proposent ou des solutions spécifiques comme MidJourney¹³. Les IA génératives sont d'ailleurs de plus en plus présentes dans les outils très prisés dans le domaine,

¹² Voir par exemple Mastodon, Diaspora, etc.

¹³ Des solutions de génération d'images de qualité photographique, que rejoignent aujourd'hui des outils de création de vidéos (Runway, Sora, HeyGen, etc.) ou de musiques (Suno, etc.). Voir par exemple <https://briansolis.com/2023/12/introducing-the-genai-prism-infographic-a-framework-for-collaborating-with-generative-ai/> pour une liste d'autres acteur·ices.

en particulier Canva¹⁴. Chacun de ces éditeurs promet d'importants gains de productivité dans la réalisation de contenus pour les médias sociaux. Les premières expériences semblent montrer que ces outils demandent une supervision significative pour donner de bons résultats. Ils font aussi craindre une forme d'homogénéisation des contenus visuels et textuels. Certains vont même jusqu'à redouter une baisse significative de la qualité des contenus futurs du web et des médias sociaux, baisse qui pourrait détourner les publics de ces médias¹⁵.

Ces problématiques nous interrogent plus généralement sur la place à accorder aux médias sociaux dans la stratégie de communication future des collectivités publiques. Entre pression algorithmique et publicitaire, entre publics « *accros* » et lassés par une forme de banalisation des contenus, entre plateformes historiques dominantes et espaces communautaires de niche, le futur des médias sociaux n'est pas encore écrit, que ce soit pour les entreprises privées ou pour les collectivités publiques. La question de l'interaction sociale, entre les représentant·es des collectivités et leurs communautés en ligne, reste encore à l'arrière-plan, alors qu'elle est au cœur de la dimension « *sociale* » de ces médias dits *sociaux*. La gestion de cette interaction qui sous-tend la communauté exige un patient et régulier travail d'entretien et d'animation qui mérite d'être davantage étudié dans le contexte des collectivités publiques. Les journées de présentation de résultats de recherche et de mise en commun de connaissances comme la JRCM'24 peuvent jouer un rôle important pour approfondir de telles questions, échanger des informations et partager des réflexions entre chercheur·euses et professionnel·les engagé·es dans la communication des collectivités publiques.

¹⁴ Voir <https://www.canva.com/social-media/> et <https://www.canva.com/newsroom/news/magic-studio/>

¹⁵ L'intégration de ces outils et pratiques dans la gestion des médias sociaux est très récente et la recherche doit encore se pencher sur ses conséquences réelles, que ce soit sur les contenus publiés ou les métiers associés.

Bibliographie

- Adamus-Matuszyńska, A. et Dzik, P. (2023). The Place as a Brand. Theory and Practise of the Place Branding. *Economics and Culture*, 20(1), 17-29.<https://doi.org/10.2478/jec-2023-0002>
- Agostino, D., Arnaboldi, M. et Lema, M.-D. (2021). New Development: Covid-19 as an Accelerator of Digital Transformation in Public Service Delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- Alloing, C. et Pierre, J. (2017). *Le web affectif: une économie numérique des émotions*. INA.
- Alloing, C. et Pierre, J. (2020). Le tournant affectif des recherches en communication numérique. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 28. <https://doi.org/10.4000/communiquer.6472>
- Alloing, C. et Pierre, J. (2021). Le travail émotionnel numérique : faire de ses clics un moyen d'éviter les claques. *Questions de communication*, 40, Article 40. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.26990>
- Amine, A. et Sitz, L. (2007). Émergence et structuration des communautés de marque en ligne. *Décisions Marketing*, 46, 63-75.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.
- Aouaci, S. et Gallou, R. (2023). L'autonomie administrative à l'épreuve de la dématérialisation. *Revue des sciences sociales*, 70, 42-53.
<https://doi.org/10.4000/revss.10501>
- Aubert, N. (2018). *@ la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée: tensions et transformations*. Érès.
- Badouard, R. (2017). *Le désenchantement de l'Internet. Désinformation, rumeur et propagande*. FYP Editions.
- Badouard, R. (2020). *Les nouvelles lois du web. Modération et censure*. Seuil.
- Balsiger, P. et Jammet, T. (2022). What is Digital Valuation Made of? The Integration of Valuation Poles on a Reservation Platform and

- its Effects on the Hotel Industry in Switzerland. *Valuation Studies*, 9(1), 47-77. <https://doi.org/10.3384/VS.2001-5992.2022.9.1.47-77>
- Barabel, M., Mayol, S. et Meier, O. (2010). Les médias sociaux au service du marketing territorial: Une approche exploratoire. *Management & Avenir*, 32, 233-253.
- Barrey, S. (2002). Les grimaces du client: des figures du consumérisme aux figures du consommateur «écrivain». *Sciences de la société*, 56, 165-186.
- Beauvisage, T., Beuscart, J.-S., Cardon, V., Mellet, K. et Trespeuch, M. (2013). Notes et avis des consommateurs sur le web: les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane. *Réseaux*, 1(177), 131-161. <https://doi.org/10.3917/res.177.0131>
- Benedetto-Meyer, M. et Raimond, E. (2011). La relation client 2.0: favoriser ou contraindre de nouveaux modes d'expression des clients et des salariés? Dans M. Benedetto-Meyer, S. Maugeri et J.-L. Metzger, *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires* (245-273). L'Harmattan.
- Bessières, D. (2019). Le management de la communication publique numérique: des usages contrôlés. *Communication & Management*, 16(2), 19-30. <https://doi.org/10.3917/comma.162.0019>
- Beuscart, J.-S., Mellet, K. et Trespeuch, M. (2016). Reactivity without Legitimacy? Online Consumer Reviews in the Restaurant Industry. *Journal of Cultural Economy*, 9(5), 458-475. <https://doi.org/10.1080/17530350.2016.1210534>
- Bezes, P., Demazière, D., Bianic, T. L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F. et Evetts, J. (2011). New Public Management et professions dans l'État: au-delà des oppositions, quelles recompositions? *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348. <https://doi.org/10.4000/sdt.8348>
- Cardon, D. (2015). *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*. Seuil.
- Chaudet, B. (2017). Le community manager à l'épreuve de la capitalisation des connaissances et des mémoires techniques. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 19, Article 19. <https://doi.org/10.4000/communiquer.2223>
- Chauvin, P. (2011). *Le Community Management. Nouvelle approche de la communication*. Gualino.

- Chéreau, M. (2010). *Community management. Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques.* Dunod.
- Ciancio, G. et Dennett, A. (2015). Social Media for Government Services: a Case Study of Human Services. Dans S. Nepal, C. Paris et D. Georgakopoulos (dir.), *Social Media for Government Services* (25-49). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27237-5_2
- Combes, M.-C. (2002). La compétence relationnelle : une question d'organisation. *Travail et Emploi*, 92, 5-18.
- Confino, F., Lefaix, É. et Orzech, D. (2023). *Collectivités territoriales : guide d'inspiration pour les réseaux sociaux.* Agorapulse/Observatoire de la #compublique numérique.
- Cordina, P. et Fayon, D. (2013). *Community management. Fédérer des communautés sur les médias sociaux.* Pearson.
- Cousin, S. (2011). Authenticité et tourisme. *Les Cahiers du Musée des Confluences*, 8(1), 59-66. <https://doi.org/10.3406/mhnly.2011.1558>
- Coutant, A. et Domeneget, J.-C. (2011). Le Web participatif a-t-il besoin des marketeurs? Dans B. Cordelier (dir.), *Web social, communautés virtuelles et consommation. Actes du 79^e congrès international ACFAS* (115-128). Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM.
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2069197>
- Coutant, A. et Stenger, T. (2012). Les médias sociaux : une histoire de participation. *Le Temps des Médias*, 1(18), 76-86.
<https://doi.org/10.3917/tdm.018.0076>
- Cova, B. et Carrère, V. (2002). Les communautés de passionnés de marque: opportunité ou menace sur le Net? *Revue française du marketing*, 4-5(189-190), 119-130.
- Criado, J. I. et Villodre, J. (2022). Revisiting Social Media Institutionalization in Government. An Empirical Analysis of Barriers. *Government Information Quarterly*, 39(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101643>
- Cudny, W. (2019). *City Branding and Promotion : the Strategic Approach.* Routledge.
- Cuff, E. C. (1993). *Problems of Versions in Everyday Situations.* University Press of America.
- Dagiral, É. (2011). Administration électronique. *Communications*, 1(88), 9-17. <https://doi.org/10.3917/commu.088.0009>

- Denise, F. (2024). De la plateformisation du travail au concept d'assignation aux pratiques numériques : étude des pratiques professionnelles des community managers. *Communication & Management*, 21(1), 75-88. <https://doi.org/10.3917/comma.204.0075>
- Deprez, P. et Bertacchini, Y. (2015). L'usage du web par l'administration publique : un enjeu de positionnement sur les pratiques des internautes. *Communication & Organisation*, 1(47), 217-234. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4969>
- Dujarier, M.-A. (2014). *Le travail du consommateur. De Mac Do à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons.* La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.dujar.2014.01>
- Ertzscheid, C., Faverial, B. et Guéguen, S. (2010). *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés.* Diateino.
- Esteban, C. (2020). Construire la « compréhension » d'une machine : une ethnographie de la conception de deux chatbots commerciaux. *Réseaux*, 2-3(220-221), 195-222. <https://doi.org/10.3917/res.220.0195>
- Florek, M. (2011). Online City Branding. Dans K. Dinnie (dir.), *City Branding: Theory and Cases* (82-90). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230294790_10
- Galibert, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management. *Communication & Organisation*, 2(46), 265-278. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4814>
- Galibert, O. (2015). Le Community management: une instrumentalisation de l'espace public, de la lutte pour la reconnaissance et de la logique de don. *Communication & management*, 12(2), 67-80. <https://doi.org/10.3917/comma.122.0067>
- Galibert, O. et Peiro, N. (2017). Entre « encadrement » et « débordement » : une approche des enjeux du community management dans le champ de la démocratie locale. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 19, Article 19. <https://doi.org/10.4000/communiquer.2166>
- Giry, B. (2015). La faute, la panne et l'insatisfaction : une socio-histoire de l'organisation du travail de traitement des réclamations dans les services du téléphone. *Sociologie du travail*, 57(3), 277-298. <https://doi.org/10.4000/sdt.1519>

- Gomez-Mejia, G. (2017, 19 octobre). *Troll*. Publitionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics.
<http://publitionnaire.huma-num.fr/notice/troll/>
- Graham, M. W. (2014). Government Communication in the Digital Age: Social Media's Effect on Local Government Public Relations. *Public Relations Inquiry*, 3(3), 361-376. <https://doi.org/10.1177/2046147X14545371>
- Granjon, F. (2022). *Classes populaires et usages de l'informatique connectée. Des inégalités sociales-numériques*. Presses des Mines.
- Gromann, T. et Mattmann, L. (2024). *Schweizer Gemeinden und Social Media. Quantitative Studie zur Präsenz der Schweizer Städte und Gemeinden in den wichtigsten Social-Media-Kanälen*. Gromann Partner. <https://gromann.ch/gemeindestudie/>
- Grossetti, M. (2014). Que font les réseaux sociaux aux réseaux sociaux? Réseaux personnels et nouveaux moyens de communication. *Réseaux*, 2-3(184-185), 187-209. <https://doi.org/10.3917/res.184.0187>
- Han, X. et Baird, C. (2024). Government Crisis Messaging on Social Media, Citizen Online Engagement and Compliance with Policies. *Public Management Review*, 26(3), 613-634. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103843>
- Hassani, N. (2019). Hyperconnexion des Community Managers : injonction ou propension? *Communication & Organisation*, 2(56), 93-107. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8425>
- Hays, S., Page, S. J. et Buhalis, D. (2013). Social Media as a Destination Marketing Tool: Its Use by National Tourism Organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Hyland-Wood, B., Gardner, J., Leask, J. et Ecker, U. K. H. (2021). Toward Effective Government Communication Strategies in the Era of Covid-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00701-w>
- Jammet, T. (2015). Au service du client, au nom de la communauté. Une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne. *Réseaux*, 2-3(190-191), 73-98. <https://doi.org/10.3917/res.190.0073>
- Jammet, T. (2016). *Mettre le web social au service des marques. Une sociologie pragmatique du community management en France* [Thèse en sociologie]. Université de Paris-Est Marne-la-Vallée.

- Jammet, T. (2017). Les habits neufs de la communication de marque sur le web social. Le travail d'intermédiation des community managers. *Sociologies pratiques*, 1(34), 61-71. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0061>
- Jammet, T. (2018a). L'activité de community management à l'épreuve de l'architecture algorithmique du web social. *Réseaux*, 6(212), 149-178. <https://doi.org/10.3917/res.212.0149>
- Jammet, T. (2018b). Vers une communication de marque dictée par les algorithmes? Les relations publiques 2.0 face aux Big Data. *Communication & Organisation*, 54, 93-105. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6924>
- Jammet, T. (2019). Calmer le râleur. Contribution à l'étude de la relation client sur le Web 2.0. *Terrains & Travaux*, 1(34), 137-161.
- Jammet, T. (2023). Portrait de l'internaute en cible marchande. La construction algorithmique d'une rhétorique publicitaire innovante. Dans A. Theviot (dir.), *Gouverner par les données ? Pour une sociologie politique du numérique* (95-112). ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.44888>
- Jammet, T. et Linder, A. (2019). Les destinations touristiques au défi de leur promotion numérique. Réflexions sociologiques à partir du cas de la Suisse. *Téoros*, 38(2). <https://doi.org/10.7202/1065645ar>
- Kavaratzis, M. (2004). From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Kessi, D. (2020, 17 janvier). La Chaux-de-Fonds du bac. *Le Journal du Jura*, 17.
- Koubi, G. (2013). Les mots de la modernisation des relations administratives. *Revue française d'administration publique*, 2(2), 339-350. <https://doi.org/10.3917/rfap.146.0339>
- Krzatala-Jaworska, E. (2013). Les municipalités à la conquête des réseaux sociaux. Mais pour quoi faire? *Communication & Organisation*, 1(43), 86-104. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4151>
- Larroche, V. (2015). Community management et métiers émergents du numérique. Une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication. *Communication & Professionnalisation*, 3, 126-155. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.493>

- Leitus, C. et Levy, L. (2010, 11 février). Profession community manager. *Stratégies*. <https://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/131966W/profession-community-manager.html>
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. et Weinberger, D. (dir.). (1999). *The Cluetrain Manifesto: the End of Business as Usual*. Perseus Books.
- Mabillard, V. et Zumofen, R. (2019). *L'usage des réseaux sociaux par les villes suisses*. Université de Lausanne.
- Mabillard, V., Zumofen, R. et Dubois, P. (2024a). *La communication publique sur les médias sociaux. Défis, risques et perspectives*. Presses de l'Université du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/communication-publique-sur-les-medias-sociaux-5049.html>
- Mabillard, V., Zumofen, R. et Pasquier, M. (2024b). Local Governments' Communication on Social Media Platforms: Refining and Assessing Patterns of Adoption in Belgium. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 65-81. <https://doi.org/10.1177/00208523221133229>
- Mabillard, V., Zumofen, R. et Keuffer, N. (2021). Digital Communication in Swiss Cities: a Closer Look at the Low Adoption and Usage of Social Media Platforms in a Technologically Advanced and Innovative Country. *Information Polity*, 26(4), 341-354. <https://doi.org/10.3233/IP-200294>
- Mabillard, V., Zumofen, R. et Pasquier, M. (2022). Local Governments' Communication on Social Media Platforms: Refining and Assessing Patterns of Adoption in Belgium. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 65-81. <https://doi.org/10.1177/00208523221133229>
- Mallard, A. (2002). Les nouvelles technologies dans le travail relationnel: vers un traitement plus personnalisé de la figure du client? *Sciences de la société*, 56, 63-77.
- Mazier, D. (2013). *Community Management. Outils, méthodes et stratégies pour le marketing social*. ENI éd.
- Medway, D., Warnaby, G. et Byrom, J. (2021). Place Branding's Present and Past Realities, and Future Research Agendas. Dans D. Medway, G. Warnaby et J. Byrom (dir.), *A Research Agenda for Place Branding* (1-16). Edward Elgar Publishing.
- Mellet, K. (2009). Aux sources du marketing viral. *Réseaux*, 5-6(157-158), 267-292. <https://doi.org/10.3917/res.157.0267>

- Mellet, K. (2012). Contagion, influence, communauté. Petite socio-économie des agences de social media marketing. Dans F. Cochoy (dir.), *Du lien marchand: comment le marché fait société* (151-173). Presses Universitaires du Midi.
<https://books.openedition.org/pumi/7522?lang=fr>
- Meltwater. (2024). *Global State of Social Media Report | 2024*. Meltwater.
<https://www.meltwater.com/en/state-of-social-media>
- Mergel, I. et Bretschneider, S. I. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public administration review*, 73(3), 390-400. <https://doi.org/10.1111/puar.12021>
- Okbani, N., Camaji, L. et Magord, C. (2022). Dématérialisation des services publics et accès aux droits. *Revue des politiques sociales et familiales*, 4(145), 3-10. <https://doi.org/10.3917/rpsf.145.0003>
- Pasquier, D. (2018). *L'Internet des familles modestes. Enquête dans la France rurale*. Presses des Mines.
- Pasquier, D. (2022). Le numérique à l'épreuve des fractures sociales. *Informations sociales*, 1(205), 14-20. <https://doi.org/10.3917/inso.205.014>
- Pasquier, M. (2011). *Communication publique*. De Boeck.
- Pasquier, M. et Mabillard, V. (2017). La communication des organisations publiques. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (841-867). Presses de l'Université du Québec.
- Pasquier, M. et Villeneuve, J.-P. (2012). *Marketing Management and Communications in the Public Sector*. Routledge.
- Pellerin, C. (2020). *La petite boîte à outils d'Instagram*. Dunod.
- Pellerin, C. (2022). *La méga boîte à outils des réseaux sociaux*. Dunod.
- Pellerin, C. (2023). *La boîte à outils du community manager* (2^e éd). Dunod.
- Perret, M., Jammet, T. et Moret, P.-Y. (2025) (à paraître). «Arrêtez de me péter en deux!»: Cyberviolence et émotions dans la diffusion de jeu vidéo sur Twitch. Dans B. Stassin, M. Lallet et L. Delias (dir.), *Les terrains du cyberharcèlement et de la haine en ligne*. Éditions de l'Université de Lorraine.
- Perret, M., Moret, P.-Y., Delacrausaz, V., Bashutkina, M., Gunawardena, S. et Intartaglia, J. (2023). L'événement trollé par son propre buzz.

- Analyse des problèmes de versions entre production et réception. Dans A. Moutia (dir.), *De l'événement à sa mise en discours. Regard interdisciplinaire* (137-161). L'Harmattan.
- Perret, M., Moret, P.-Y., Delacausaz, V., Fortier, H., Gunawardena, S., Bashutkina, M., De Santo, A., Babey, N. et Intartaglia, J. (2024). *La création et la gestion de l'image de marque des villes via les réseaux sociaux. Approche comparative des facteurs clés de city branding des villes romandes* [Rapport scientifique]. Haute école de gestion Arc. https://www.he-arc.ch/wp-content/uploads/2024/12/Rapport_scientifique_CityBrandingRS.pdf
- Prilenska, V. (2012). City Branding as a Tool for Urban Regeneration: Towards a Theoretical Framework. *Architecture and Urban Planning*, 6, 12-16. <https://doi.org/10.7250/aup.2012.002>
- REMP. (2024). *Aperçu Intersocial média Suisse 2024*. Recherches et études des médias publicitaires. <https://remp.ch/fr/etudes-media/etudes-intermedia/mach-strategy/apercu-intersocialmedia/>
- Revillard, A. (2000). Les interactions sur l'Internet (note critique). *Terrains & travaux*, 1, 108-129.
- Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7105.001.0001>
- Schegg, R. (2024). *Intelligence artificielle, marketing digital et gestion des données : situation et perspectives pour les offices de tourisme suisses* [Étude TourObs]. Institut Tourisme (ITO). <https://tourobs.ch/fr/articles/digital-marketing/intelligence-artificielle-marketing-digital-et-gestion-des-donnees-situation-et-perspectives-pour-les-offices-de-tourisme-suisses/>
- Serrat, O. (2017). Social Media and the Public Sector. Dans O. Serrat, *Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (925-935). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_105
- Sigala, M., Christou, E. et Gretzel, U. (dir.). (2012). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Smyrnaios, N. et Marty, E. (2017). Profession « nettoyeur du net ». De la modération des commentaires sur les sites d'information français. *Réseaux*, 5(205), 57-90. <https://doi.org/10.3917/res.205.0057>

- Solis, B. (2007, 11 juin). The Social Media Manifesto. *Briansolis.Com*. <https://briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for-html/>
- Spin Sucks. (2021, 15 septembre). The PESO Model. Paid, Earned, Shared, and Owned Media. *SpinSucks.Com*. <https://spinsucks.com/the-peso-model/>
- Standing, C., Tang-Taye, J.-P. et Boyer, M. (2014). The Impact of the Internet in Travel and Tourism: a Research Review 2001–2010. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.861724>
- Stenger, T. et Coutant, A. (2011). Community management et community managers : cheval de Troie marketing pour le web social? Dans B. Cordelier (dir.), *Web social, communautés virtuelles et consommation. Actes du 79^e congrès international ACFAS* (140-155). Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2069197>
- Velkovska, J. et Beaudouin, V. (2014). Parler aux machines, coproduire un service. Dans E. Kessous et A. Mallard (dir.), *La Fabrique de la vente. Le travail commercial dans les télécommunications* (97-128). Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.1790>
- Vuignier, R. (2016). *Place Marketing and Place Branding. A Systematic (and Tentatively Exhaustive) Literature Review*. <https://hal.science/hal-01340352>
- Weller, J.-M. (2018). Les figures de l'usager dans les réformes de modernisation des services publics. *Informations sociales*, 3(198), 48-56. <https://doi.org/10.3917/inso.198.0046>
- Yazdan Panah Shahabadi, M. R., Sajadzadeh, H. et Rafieian, M. (2020). Explaining the Theoretical Model of Place Branding: an Asset-based Approach to Regeneration of the Historic District of Tehran. *Journal of Brand Management*, 27(4), 377-392. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00186-7>
- Zavattaro, S. M. et Sementelli, A. J. (2014). A Critical Examination of Social Media Adoption in Government: Introducing Omnipresence. *Government Information Quarterly*, 31(2), 257-264. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.007>

- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2021). *L'utilisation des réseaux sociaux au niveau local: panorama de l'activité et des pratiques en comparaison internationale* (Working paper de l'IDHEAP 5/2021). Université de Lausanne.
- Zumofen, R., Mabillard, V. et Pasquier, M. (2023). Social Media Use in Central and Eastern European Cities: Defining Local Government-Citizen Relationships through Phases. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 16(1), 232-253.
<https://doi.org/10.2478/nispa-2023-0010>

Notices biographiques des auteur.rices

Directeur·rices

Michael Perret est docteur en sciences sociales et professeur HES associé à la HEG Arc, spécialiste en communication, jeux et médias sociaux. Une partie de ses activités de recherche porte actuellement sur l'analyse des interactions sur les médias sociaux et le web, sur leur gestion par des collectivités publiques ainsi que sur la participation citoyenne dans l'aménagement d'espaces publics dans l'Arc jurassien.

Thomas Jammet est docteur en sociologie, adjoint scientifique à la HETS-FR et chercheur associé à l'Université de Neuchâtel. Ses travaux portent principalement sur la manière dont les technologies numériques transforment les activités professionnelles et les organisations. Il est également le co-auteur de la bande dessinée *Au secours! Mon papa est sociologue* (Livreo Alphil, 2022).

Natalie Sarrasin est maître d'enseignement et conseillère pédagogique à la HEG Valais (HES-SO Valais-Wallis), titulaire d'un master en sciences économiques de l'Université de Lausanne (HEC), complété par une formation en sciences de l'éducation. Elle est active dans l'accompagnement à la transition numérique des entreprises et des institutions de formation.

Arnaud Dufour est professeur HES associé à la HEIG-VD et rattaché à l'Institut d'ingénierie des médias (MEI), titulaire d'un doctorat en informatique de gestion de l'Université de Lausanne. Pionnier et expert du marketing digital, il s'intéresse à son évolution, à celle des technologies marketing (martech) et, plus généralement, au futur du numérique.

Contributeur·rices

Magali Bigey est docteure en sciences du langage et maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Marie et Louis Pasteur. Elle développe ses activités de recherche autour de la réception des pratiques culturelles et leurs mutations, principalement exprimées sur les réseaux socio-numériques (médias sociaux). Ses travaux récents se concentrent sur l'impact des émotions et l'analyse de l'affect en discours.

Françoise Kuenzi était de 2016 à 2025 responsable du Service de la communication de la Ville de Neuchâtel. Depuis le 1^{er} mai 2025, elle est rédactrice en chef du quotidien neuchâtelois *Arcinfo*. Elle a obtenu son diplôme de journaliste RP en 1994 au Centre de formation au journalisme et aux médias (CFJM) après des études en sciences économiques et en journalisme à l'Université de Neuchâtel.

Julien Steiner a entamé une carrière de journaliste auprès de l'Agence Télégraphique Suisse (ATS) à Berne après avoir étudié la géographie et l'histoire à l'Université de Lausanne. Engagé en 2011 comme vice-chancelier de la Ville de Bienne, il a été à ce titre responsable du Service central d'information. Depuis le 1^{er} janvier 2025, il occupe la fonction de chancelier municipal.

Raphaël Zumofen est chercheur associé à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne et à la Haute école de santé de la HES-SO Valais-Wallis. Ses recherches portent en particulier sur la communication numérique des organisations publiques. Il est notamment le co-auteur de l'ouvrage *La communication publique sur les médias sociaux - Défis, risques et perspectives* (Presses de l'Université du Québec, 2024).

Table des matières

Remerciements	7
Introduction. Tentative d'épuisement du <i>community management</i> des collectivités publiques en Suisse romande Thomas Jammet et Michael Perret	9
Chapitre 1. Mettre à contribution les usager·es : comment les collectivités publiques et destinations touristiques s'inspirent des pratiques de communication numérique du secteur privé Thomas Jammet	25
Chapitre 2. Les collectivités publiques travaillent-elles leur image de marque sur les médias sociaux ? Retour sur le cas de villes romandes Michael Perret	43
Chapitre 3. De l'adoption active à la stimulation de l'engagement citoyen : où se situent les collectivités publiques suisses dans leurs usages des médias sociaux ? Raphaël Zumofen	59
Chapitre 4. Retour d'expérience de la Ville de Neuchâtel : le web social, une porte qui est toujours ouverte Françoise Kuenzi	77
Chapitre 5. Retour d'expérience de la Ville de Bienne : donner la parole aux citoyen·nes pour promouvoir l'attractivité du lieu Julien Steiner	93

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 6. Synthèse : «Informer, c'est bien, susciter de l'engagement c'est mieux». L'importance de la dimension affective dans la communication publique sur les médias sociaux Magali Bigey	107
Conclusion. Collectivités publiques et médias sociaux: conclusion et ouverture managériales Natalie Sarrasin et Arnaud Dufour	125
Bibliographie	133
Notices biographiques des auteur.rices	145

Achevé d'imprimer
En juin 2025
Pour le compte des Éditions Alphil-Presses universitaires suisses

Responsable de production : Anne Berthelemy

Comment les collectivités publiques de Suisse romande utilisent-elles les médias sociaux pour promouvoir leur identité et favoriser l'engagement et le dialogue avec leurs publics ?

C'est à cette interrogation que répond ce livre, en mettant en dialogue des travaux de recherche et des considérations pratiques de spécialistes du terrain. La place des médias sociaux et du *community management* dans le domaine de la communication publique a été peu traitée jusqu'à présent... surtout en Suisse. Pourtant, ces espaces numériques apparaissent aujourd'hui incontournables, aussi bien pour les villes que pour les destinations touristiques, soucieuses de leur image et des interactions avec leurs usager·es et client·es. L'ouvrage aborde les enjeux des différents codes et bonnes pratiques de ces plateformes pour la communication publique, ainsi que la nécessité de les employer en association avec d'autres canaux numériques.

Fruit d'une journée d'étude co-organisée en avril 2024 par des enseignant·es-chercheur·euses de quatre hautes écoles romandes faisant partie de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), ce livre propose une incursion inédite dans l'univers de l'animation de communautés en ligne, de ses débuts à ses évolutions récentes.

L'ouvrage est coordonné par Michael Perret, professeur HES associé à la Haute école de gestion Arc, Thomas Jammet, adjoint scientifique à la Haute école de travail social de Fribourg, Natalie Sarrasin, maître d'enseignement HES à la Haute école de gestion de Sierre (HES-SO Valais/Wallis) et Arnaud Dufour, professeur HES associé à la HEIG-VD à Yverdon-les-Bains.

ISBN 978-2-88930-697-8

