

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

Domaine Économie et Services (HES-SO)

Équipe de projet : Michael Perret, Pierre-Yves Moret, Valentine Delacrausaz, Héloïse Fortier,
Suren Gunawardena, Maria Bashutkina, Alessio De Santo, Nicolas Babey et Julien Intartaglia

Neuchâtel, le 23.10.2024

1. Introduction

1.1. Contexte et objectifs de la recherche²

Dans un contexte de forte concurrence territoriale, les villes et les territoires subissent de profondes mutations. Un des changements les plus marquants concerne le passage d'une logique d'aménagement territorial à une logique de management territorial. Ce faisant, les villes et les territoires tentent de construire une image de marque, une identité, afin d'assurer un positionnement singulier pour convaincre et attirer divers publics tels que les investisseurs, les résidents et les touristes. C'est ce que l'on désigne par *city branding* ou *place branding*. Celui-ci consiste à considérer une ville comme une marque commerciale¹. Ainsi, certaines villes ont réussi à construire et à gérer une image de marque leur permettant d'affirmer leur attractivité.

Les villes de Suisse romande investissent cette problématique des territoires en utilisant des démarches de valorisation et de promotion territoriales au niveau suisse (mentionnons le slogan « Le Locle, qualité de vie », qui accompagne les actions de communication de la commune neuchâteloise)². La stratégie des territoires en Suisse romande est une problématique qui ne fait que s'accroître au vu des différences entre cantons et entre villes. Ainsi, les territoires s'inscrivent dans un véritable paradigme de la concurrence où une stratégie devient dès lors nécessaire pour construire un avantage sur les collectivités concurrentes. On pense par exemple à Vaud Promotion qui a « pour mission de valoriser les multiples atouts du canton et de développer sa notoriété »³. « Vaud » se conçoit comme une marque territoriale « fédératrice » : « À travers une image forte, des synergies et des actions qui génèrent des retombées, nous contribuons au développement économique du canton » indique le site web de Vaud Promotion.

Le pendant opérationnel d'une stratégie de *city branding* se décline souvent dans des campagnes de communication, parmi les différentes techniques de marketing urbain. Il y a trois ans, une telle campagne, déclinée sur les réseaux sociaux et le web, a tourné court. Le 27 août 2019, le Conseil général⁴ de la Ville de La Chaux-de-Fonds acceptait à l'unanimité la motion « Ayons dans la ligne de mire la bonne cible... », qui demandait au Conseil communal⁵ de « mettre tout en œuvre afin d'établir une réelle stratégie pour l'attrait de nouveaux habitants », tout en redonnant « une image et une dynamique positive à notre Métropole, dans l'unique but de faire envie »⁶. La motion s'inscrit dans un contexte où la ville perd plus d'habitants qu'elle n'en gagne ces dernières années⁷.

Quelques quatre mois et demi plus tard, la demande se matérialisait par une campagne préparée dans le plus grand des secrets. Le vendredi 10 janvier 2020, quelques publications en ligne surprenaient les internautes abonnés aux comptes Facebook et Instagram de la Ville de La Chaux-de-Fonds, laissant croire que ces derniers, ainsi que le site web de la Ville, avaient été « piratés »⁸. La photo de profil du compte Facebook, par exemple, avait été modifiée et la page annonçait la prochaine ouverture d'un café de la chaîne Starbucks dans la « ville la plus *hype* du Canton ».

Durant trois jours, la campagne de communication numérique a battu son plein sur les comptes Facebook et Instagram, jouant sur un faux *hacking* par un *troll*⁹ et diffusant des images détournées, des *memes*¹⁰. Cependant, très

¹ Les notions de *city branding* comme marque commerciale, d'image de marque ainsi que d'expérience territoriale sont davantage définies dans la partie 1.3. Revue de la littérature.

² De tels développements à l'international ont aussi été observés mais portés par le secteur touristique, comme celui opéré par l'office Genève Tourisme, qui avait lancé en 2010 la marque « Genève, un monde en soi ». Critiquée comme étant « mièvre » et « pompeuse », elle fut retirée en 2014. Voir à ce propos l'article de la Tribune de Genève : <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/campagne-marketing-tourisme-genevois-flop/story/16435154>. Consulté le 19/03/2020.

³ Citation reprise du site web de Vaud Promotion. Voir : <https://www.vaud.ch/qui-sommes-nous/>. Consulté le 23/10/2023.

⁴ Le Conseil général est l'organe législatif des communes du Canton de Neuchâtel.

⁵ A *contrario*, le Conseil communal est l'organe exécutif des communes du Canton de Neuchâtel.

⁶ La citation provient du procès-verbal de la 27^{ème} séance du Conseil général de La Chaux-de-Fonds, pp. 72. Conseil général de la Ville de La Chaux-de-Fonds. (2019). 27^e séance du Conseil général (p. 87).

⁷ Tel que le Recensement annuel de la population du Canton de Neuchâtel le décrit. Voir : <https://www.ne.ch/autorites/DEAS/STAT/population/Pages/RCP.aspx> Consulté le 16/03/2020.

⁸ Voir par la brève rédigée sur le site web de la radio locale RTN : <https://www.rtn.ch/rtn/Actualite/Region/20200110-La-Chaux-de-Fonds-piratee.html>. Consulté le 15/03/2020.

⁹ Plusieurs *posts* contiendront le mot-clic #letrolldelatchaux, devenant ainsi la signature du faux *troll* qui sévit.

¹⁰ Un *meme* est un contenu numérique aux motifs stéréotypés, qui part souvent d'un détournement de photographie ou de vidéo. Un exemple de contenu détourné en *memes* est la photo de Donald Trump exhibant des décrets signés par ses soins. Selon Kaplan et Nova

rapidement, les réactions négatives à l'encontre de l'opération ont été nombreuses, tant de la part des internautes, principalement des habitants de la ville, que des médias qui ont accueilli avec méfiance cette campagne. Le Conseil communal s'est trouvé contraint de tomber les masques en cours de route et a tenté de se justifier dès le troisième jour de l'opération dans les médias nationaux¹¹. La campagne, qui démarrait sur les réseaux sociaux mais qui entendait également se décliner *off-line*, était précipitamment stoppée nette le 5 février 2020 sur décision du Conseil communal.

L'exemple chaux-de-fonnier de campagne de communication a ceci de saisissant qu'il révèle les écarts dans la création de campagnes entre différentes villes, bien que les techniques de marketing urbain soient communément partagées. Une première analyse suggère plusieurs interrogations. Elle montre que la définition des objectifs et des publics cibles de la campagne était floue. À qui s'adressait-elle : aux potentiels nouveaux résidents ? aux habitants de la Métropole horlogère ? Quels étaient les objectifs de la campagne : attirer de nouveaux habitants ? travailler l'image de la ville auprès de ses habitants ou des potentiels prospects ? Quelles étaient les techniques employées pour faire du *city branding* ? Est-ce que le concept d'un faux *troll* qui pirate les comptes de la ville est compréhensible ? Est-ce que le marketing viral, tel que recherché ici, a fonctionné ? Si ces questions révèlent le flottement qui semble caractériser la dimension de production, la réception de la campagne se révèle plus limpide : les nombreux commentaires et réactions des internautes étaient contrastés et provenaient pour la plupart des habitants de La Chaux-de-Fonds.

Si l'on considère que les campagnes de *city branding* ou de *place branding* sur les médias sociaux sont un outil spécifique pour créer des communautés de marque (*brand communities*) et pour appuyer la proposition de valeur de la ville auprès de divers publics¹², il devient intéressant d'envisager qu'il puisse exister un décalage entre leur production et leur réception, comme le suggère l'exemple chaux-de-fonnier qui a détonné. En effet, nous posons l'hypothèse qu'une prise en compte des interactions et la manière de réagir des villes de Suisse romande sur les réseaux sociaux (par le biais du *community management*¹³) jouent un rôle déterminant dans la réception des campagnes. La revue de la littérature (voir ch. 1.3. Revue de la littérature) indique en effet qu'il existe un manque de travaux dans la prise en compte des interactions et de leur gestion lors d'opérations de communication de marques, et plus encore de marques territoriales. Ceci nous amène à formuler la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs-clés de succès d'une campagne de communication d'une ville sur les réseaux sociaux ?

Le projet de recherche consiste à identifier et à comprendre les pratiques à succès des villes dans la gestion de leurs campagnes numériques de *city branding* au niveau romand.

- L'objectif réside, dans un premier temps, dans la mise en évidence de facteurs-clés aussi bien en production que dans l'accompagnement en réception, via le *community management* notamment. Cela suppose d'identifier et de comprendre les bonnes pratiques en matière de création et de gestion de la communication des villes romandes sur les réseaux sociaux. Pour ce faire, il s'agit également de saisir le degré de maturité des villes dans l'utilisation des canaux numériques dans leur stratégie de communication.
- Dans un deuxième temps, la formulation des facteurs-clés qui font le succès d'une bonne campagne numérique de *city branding* a été faite en éprouvant les facteurs repérés dans le premier temps pour les mettre à l'épreuve des observations dégagées par des entretiens en production, d'une part, et à l'épreuve des indicateurs obtenus par la réception de la campagne, d'autre part. Cela peut être modélisé et proposé aux villes, agglomérations, communes ainsi qu'à des agences de communication de Suisse romande.

(2016), des millions de personnes produisent, altèrent et relaient des *memes* sur internet tous les jours. Voir à ce sujet : Kaplan, F., & Nova, N. (2016). *La culture internet des memes*. PPUR ; Wagener, A. (2022). *Mémologie. Théorie postdigitale des memes*. UGA Éditions.

¹¹ Voir par exemple l'intervention du Conseiller communal Théo Bregnard à l'antenne de la Radio Télévision Suisse, lors de l'émission Forum : <https://www.rts.ch/info/regions/11006779-un-etrange-troll-pour-un-drole-de-buzz-a-la-chaux-de-fonds.html>. Consulté le 17/03/2020.

¹² Appuyer la proposition de valeur de la ville via les réseaux sociaux peut être compris comme un avantage concurrentiel, autant comme positionnement, où les réseaux sociaux véhiculent des contenus en lien avec l'avantage concurrentiel de la ville, que comme différenciation, lorsque la ville exploite la gestion de ses réseaux sociaux pour se différencier d'autres villes.

¹³ Le concept de *community management* est défini dans la partie 1.3. Revue de la littérature.

1.2. Méthodologie appliquée

Afin de mener à bien cette étude comparative sur les facteurs-clés de succès des campagnes numériques de *city branding*, une recherche qualitative est requise tant en production qu'en réception. Nous mettrons en œuvre les méthodes suivantes :

- **Confortation d'un corpus de connaissances scientifiques.** Veille scientifique sur l'usage des réseaux sociaux pour les villes et les territoires, en complément de l'existant déjà constitué à l'Institut de Communication et de Marketing expérientiel de la HEG Arc.
- **Analyse d'un large corpus de posts de villes de Suisse romande sur les réseaux sociaux.** Le corpus a été ordonné par ville. Il est basé sur la récolte de publications des villes romandes présentes sur les réseaux sociaux et actives soit sur Facebook, LinkedIn ou Instagram. Selon Mabillard et Zumofen (2019), les villes de Suisse romande sont actives sur ces trois réseaux sociaux principalement (Facebook avec 67% des villes de Suisse romande y étant actives, LinkedIn avec 47% et Instagram avec 28%).

En nous appuyant sur les compétences internes à la HEG Arc, nous avons soumis le corpus à une analyse de *data-mining*. Les données récoltées ont été traitées par codage à visée théorique afin d'extraire le contenu des discussions d'une part et de saisir la structure des échanges (« qui dialogue avec qui, depuis où et sous quelle forme (lien, vidéo, photo, etc.) » (Baudet, 2015)) entre les villes et leurs publics.

- De plus, nous avons analysé le « contrat de communication » (Verón, 1985) des villes de Suisse romande sur Facebook, LinkedIn et Instagram, soit les propositions de contenus faites à leurs publics et la place qui est assignée à ces derniers par l'énonciateur, soit ici les villes
- Enfin, nous avons employé une approche conversationnelle pour analyser les interactions sur les publications des villes. Nous avons été attentifs aux techniques relationnelles déployées par les *community managers* des villes pour maintenir une relation de réciprocité avec les internautes, telles qu'analysé par Jammet (2015, 2019).

Étude qualitative. Le volet qualitatif de notre enquête a été basé sur des entretiens menés avec des personnes qui travaillent pour la communication (numérique) des villes, aussi bien à l'interne des collectivités publiques, des *city managers*, des *community managers* et des communicants par exemple¹⁴, qu'à l'externe qu'avec des expert-e-s et des individu-e-s travaillant dans des agences de communication spécialisées dans la communication des collectivités publiques. Mentionnons par exemple les agences Debout sur la Table, basée à Vevey et en charge de la communication de la région « Vaud, Région du Léman », ainsi que Trio, basée à Lausanne, qui a travaillé pour le Canton de Vaud. Notons que les entretiens prévus avec des expert-e-s externes n'ont finalement pas été réalisés dans le cadre de ce projet.

Nous avons dans l'idée de mener 10 entretiens basés sur les critères de taille de ville et du profil des enquêté-e-s. Ainsi, nous distinguons trois tailles de ville en Suisse romande¹⁵ : les petites villes, qui comprennent entre 10'000 et 19'999 habitants, les villes de taille moyenne (20'000 à 49'999 habitants) et les grandes villes (plus de 50'000 habitants, soit Bienne, Lausanne et Genève). Nous avons réalisé :

- 2 entretiens avec des personnes internes au processus de communication des villes (*city managers*, *community managers* ou communicants internalisés) pour les villes de 10'000 à 19'999 habitants, soit avec les villes de Pully (VD) et de Martigny (VS).
- 4 entretiens avec des personnes internes au processus de communication des villes (*city managers*, *community managers* ou communicants internalisés) pour les villes de 20'000 à 49'999 habitants, soit avec les Villes d'Yverdon-les-Bains (VD), Vernier (GE), La Chaux-de-Fonds (NE) et Neuchâtel (NE).

¹⁴ Il est probable que certaines villes délèguent leur communication à leur chancellerie ou à d'autres services. À titre d'exemple, la Ville du Locle dispose d'un chargé de promotion, Bernard Vaucher, qui se charge également de la communication de la ville.

¹⁵ Cette distinction s'inspire principalement du travail de Mabillard et Zumofen (2019).

- 4 entretiens avec des personnes internes au processus de communication des villes (city managers, *community managers* ou communicants internalisés) pour les villes de plus de 50'000 habitants, soit avec les Villes de Bienne (BE), Lausanne (VD) et Genève (GE).

Étude de cas (case study) basée sur deux exemples. Le retour d'expérience accumulé par les entretiens semi-directifs décrits ci-dessus nous a permis de déterminer deux campagnes à analyser, soit celles de la Ville de Bienne (BE), « Bienvenue à Bienne », et de la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE), dite du « Troll de La Chaux-de-Fonds ».

Nous avons de plus effectué également de l'analyse de documents et de publications réseaux sociaux en lien avec les campagnes (*desk research*).

1.3. Revue de la littérature

Nous avons structuré une revue de la littérature à partir du concept de « marketing territorial », dans un premier temps, puis du concept de *city* ou *place branding*, avant d'articuler comme les réseaux sociaux numériques peuvent être employés dans une démarche de *city* ou *place branding*.

1.3.1. Du marketing territorial au *city branding*

S'agissant du **marketing territorial**, il ressort que le concept, déjà bien établi, comprend l'idée d'attirer des habitants, des touristes et des investisseurs dans les régions. Initialement axé sur les échanges commerciaux, le concept a évolué grâce à Philipp Kotler (2018 [1993]), élargissant sa portée à des dimensions telles que les idées, la politique et les territoires. Aujourd'hui, le marketing territorial demeure un sujet d'étude en raison de sa complexité et de la polyvalence du terme « territoire ». Les définitions incluent l'adaptation des outils de marketing à des contextes spécifiques et la coordination d'outils pour créer des offres urbaines intéressantes.

La difficulté à définir le marketing territorial provient de la complexité du concept de « territoire », englobant sa matérialité, son organisation et son identité. Contrairement à la recherche de profit, l'objectif est de satisfaire divers publics-cibles, notamment la population locale, les touristes et les investisseurs.

Le **branding territorial**, lié au développement de marques pour des territoires, vise à créer des associations positives et distinctives. En raison de la multidimensionnalité du territoire, il doit prendre en compte les intérêts de divers groupes, tels que les citoyens, les entreprises et les associations. Élaborer une stratégie de marque territoriale implique la mobilisation de ces acteurs autour de la marque et de ses significations. Selon des chercheurs, l'image de marque repose sur le dynamisme économique, culturel et éducatif, la qualité de vie, et l'avis des usagers concernant les politiques et services publics (Barke et Harrop, 1990; Weible, 2006; Bornhorst et al, 2010; Garcia et al, 2012). Une communication efficace doit prendre en compte ces trois formes de représentations.

À partir des années 1980, le processus de globalisation entraîne la mobilité des capitaux et des entreprises qui transforment alors les modèles de développement économique des territoires. Les territoires doivent alors se positionner pour être compétitifs dans ce nouveau contexte de globalisation. Les années 2000 voient également apparaître un effort considérable d'attraction résidentielle car les territoires se rendent compte que seule l'économie productive ne suffit pas à garantir leur développement économique. L'économie résidentielle s'intéresse donc à l'attractivité des territoires et à l'influence sur la mobilité des ménages (Davezies, 2008). Les territoires sont en effet des lieux de vie et de richesses et il apparaît donc essentiel de soutenir les différentes activités locales (Cusin, 2009). Ce sont donc les résident-e-s qui vont pouvoir stimuler le développement économique local et contribuer à véhiculer une image positive du territoire. L'attractivité résidentielle dépend dès lors de l'offre de services et de la qualité de vie que propose un territoire mais également du degré d'identification et d'appartenance des habitants à ce territoire (Alexandre et al, 2010). La communication tend alors à être modifiée et vise davantage l'intérieur du territoire en encourageant les résident-e-s à acheter local avec des messages de soutien aux circuits courts. Neuchâtel en est un bon exemple avec la campagne « Neuchâtel : j'agis pour mon canton. Et toi ? » qui a été lancée en pleine crise sanitaire liée au covid-19 (Neuchâtel, 2020). En effet, Neuchâtel est un canton exportateur de premier ordre et est même le premier canton Suisse en termes de valeur exportée par

habitant-e, ce qui le rend particulièrement sensible à la conjoncture mondiale. Malgré ce fort pouvoir d'exportation, le canton de Neuchâtel compte parmi les plus pauvres de Suisse rappelant ainsi l'importance de l'économie résidentielle. C'est donc dans cette optique que le *place branding* (davantage que le concept de *city branding*) sert le marketing territorial. Les enjeux en matière de marketing territorial et de *place branding* sont donc complexes et l'on comprend qu'attractivité et compétitivité sont indissociables et nécessaires dans un monde de plus en plus concurrentiel (Alexandre et al, 2010). En effet, un territoire qui n'est pas compétitif pourrait voir sa population diminuer et ses entreprises se délocaliser vers d'autres territoires plus dynamiques.

Le **place branding** est un processus de gestion stratégique visant à créer et à promouvoir une image positive et distinctive d'une région, d'une ville ou d'un territoire. Il s'agit essentiellement de positionner cet endroit de manière favorable dans l'esprit des personnes, que ce soit les résident-e-s, les touristes, les investisseur-euse-s ou d'autres parties prenantes. Cette stratégie vise à renforcer l'identité du lieu, à susciter un sentiment d'appartenance et à attirer des visiteur-trice-s, des résident-e-s et des investissements.

Bien que les termes **place branding** et **city branding** soient souvent utilisés de manière interchangeable, ils peuvent avoir des significations légèrement différentes selon le contexte. En général, le *place branding* est un terme plus large qui englobe toute forme de *branding* liée à un lieu, qu'il s'agisse d'une ville, d'une région, d'un pays ou même d'un quartier. D'un autre côté, le *city branding* se concentre spécifiquement sur la construction de la marque d'une ville. C'est une sous-catégorie du *branding* territorial qui met l'accent sur les caractéristiques uniques, la culture, l'économie et les attractions d'une ville particulière. Ainsi, le *city branding* est une partie intégrante du *place branding*, qui peut couvrir des échelles géographiques plus vastes.

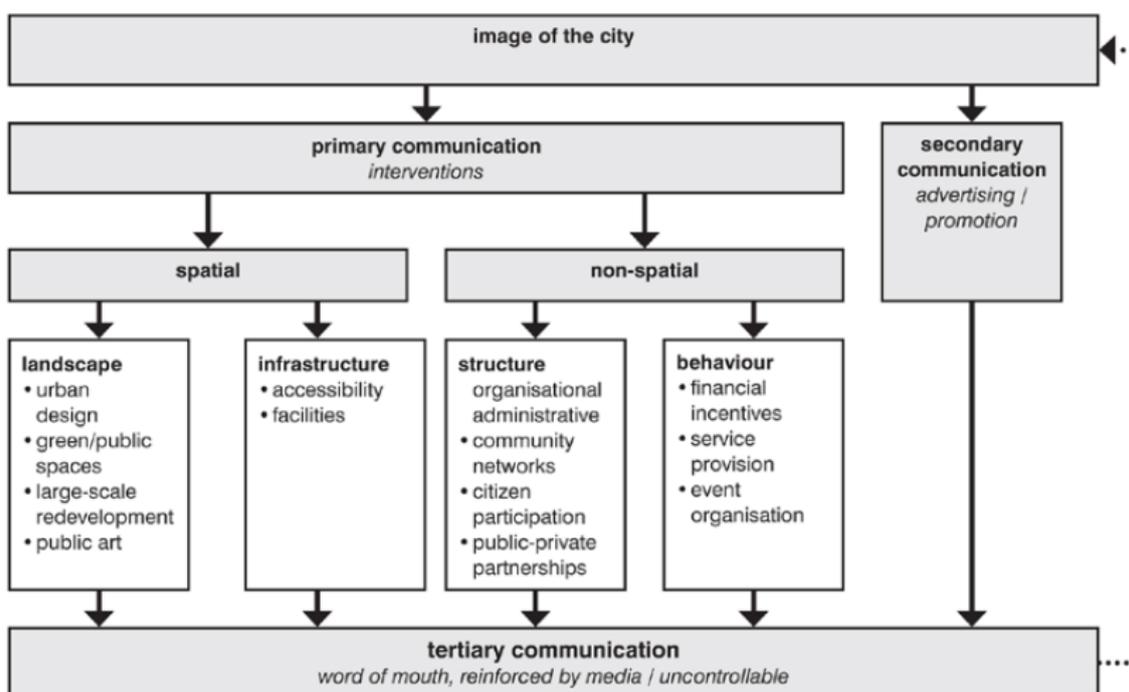
Le **city branding** se réfère ainsi au fait que les villes se conceptualisent de plus en plus comme des marques à part entière (Medway & Barnaby, 2008). Tout comme l'attractivité résidentielle, le *city branding* apparaît dans les années 2000 et Simon Anholt, en 2005, est un des premiers chercheurs à présenter ce concept comme un élément novateur en management territorial (Cudny, 2019). Il évoque trois critères nécessaires à cela : une vision réaliste, une culture « territoriale » de la ville, qui comprend ses caractéristiques et ses spécificités, et une image de marque qui lui soit propre (*Ibid.*).

A l'image du *branding* territorial, le *city branding* doit prendre en compte une multitude de parties prenantes. C'est ce qui le rapproche étroitement de la notion de marque institutionnelle et non pas de la notion de marque commerciale (Kavaratzis, 2009; Merrilees, Miller, & Herington, 2009). Le *city branding* est donc complexe à déployer puisqu'il doit prendre en compte des intérêts publiques et privés (Braun, 2012) mais n'empêche pas pour autant son développement à l'exemple de grandes villes européennes telles que Londres, Stockholm, Amsterdam, ou encore Berlin qui déclarent mettre en place une véritable stratégie marketing pour le développement de leur ville (Braun, 2012). En France, le développement de la marque « OnlyLyon » en 2007 fut notamment précurseur, tant la volonté de faire rayonner Lyon à l'international et celle de développer l'image de marque sont maîtrisées. D'autres villes, par effet boule de neige, ont adopté de tels préceptes issus du *city branding*. Ce besoin de mettre en place ces stratégies marketing réside dans la compétition grandissante entre les villes que ce soit pour attirer des touristes, des investisseurs, des résidents ou des travailleurs (Zenker, 2009). Ce développement de marque est donc devenu nécessaire pour rester compétitif sur le marché global et se différencier des autres (Babey & Giauque, 2009). Grâce au *city branding*, les villes peuvent notamment faire valoir leur histoire, leur qualité, leur style de vie ou encore leur culture (Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020). En effet, pour être différent, il semble essentiel de concevoir une stratégie avec des avantages concurrentiels perceptibles par divers publics externes afin de développer son attractivité (Chamard, 2014). La mobilité des personnes et des entreprises et le phénomène de délocalisation d'une région à une autre sont subséquentement facilités. En Suisse, par exemple, et notamment en Suisse romande, petites et moyennes agglomérations n'échappent donc pas à une concurrence plus « locale » alors que les grandes agglomérations doivent se battre sur le front « européen et international ».

La marque d'un lieu ou d'une ville est 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 & Dzik, 2023, p. 18). Ceci nous a mené à chercher des modèles conceptualisant les composants du *place branding* ou du *city branding*. Face à la pléthore de choix, nous en avons retenu deux pour la réalisation de notre projet.

Le premier modèle est un modèle communicationnel, qui s'intéresse à la communication de l'image de marque du lieu ou de la ville. Pour Kavaratzis (2004), puis Prilenska (2012), toutes les interactions avec la ville se font par le biais de perceptions et d'images. Il est admis ici que c'est bien l'image de la ville qui doit être planifiée et donc marketée. Kavaratzis précise : « Tout ce qui compose une ville, tout ce qui se passe dans la ville et est fait par la ville, communique des messages sur l'image de cette dernière. » (2004, p. 67, notre traduction). L'image est communiquée par le biais de trois types de communication distincts, à savoir primaire, secondaire et tertiaire (voir Figure 1).

Figure 1 Modèle de la communication de l'image de marque d'une ville (Kavaratzis, 2004, adapté par Prilenska, 2012)



La **communication primaire** concerne les effets de communication des actions d'une ville, lorsque la communication n'est pas l'objectif principal de ces actions. La **communication secondaire** est la communication formelle et intentionnelle qui s'effectue le plus souvent par le biais de pratiques de marketing bien connues telles que la publicité, les relations publiques, la conception graphique, l'utilisation d'un logo, etc. Enfin, la **communication tertiaire** fait référence au bouche-à-oreille, renforcé par les médias et la communication des concurrents. Elle est reliée au reste par une ligne interrompue (figure 1), car elle échappe aux communicant-e-s et autres spécialistes marketing.

Un tel modèle bénéficierait cependant d'un complément qu'apporte le modèle communicationnel bien connu PESO (Spin Sucks, 2021), en termes de canaux de communication actionnables (Figure 2).

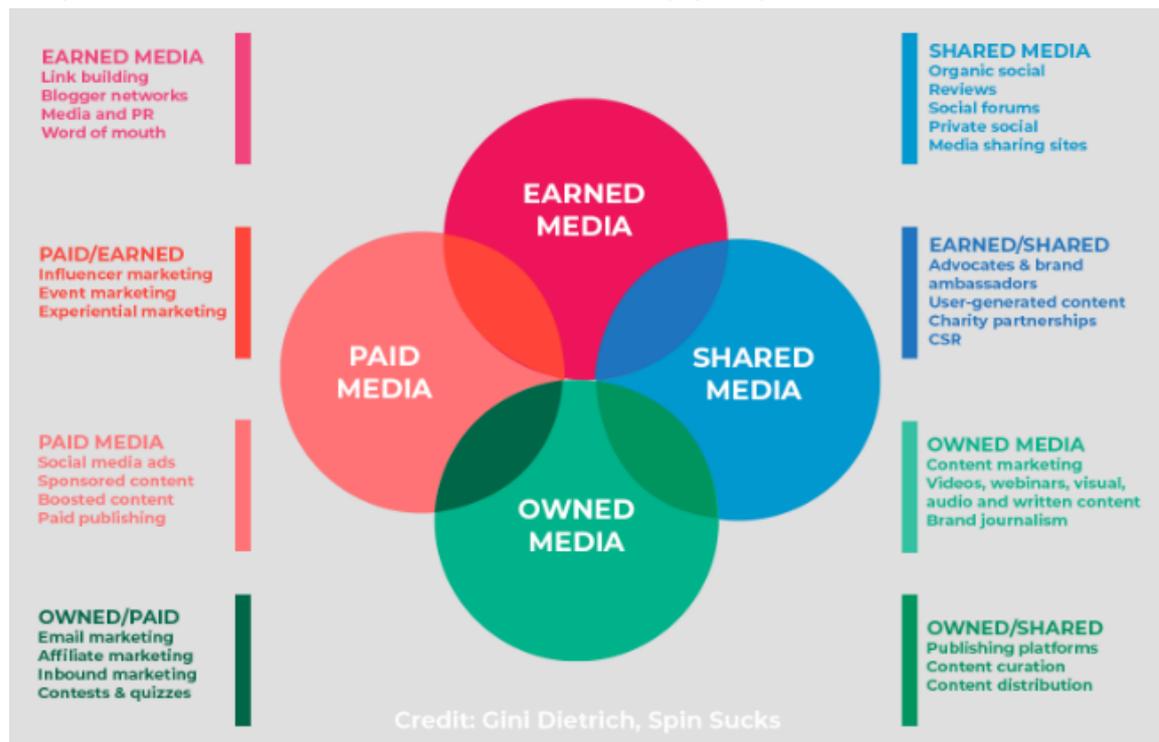


Figure 2 Le modèle PESO: médias détenus, partagés, obtenus et payés (SpinSucks, 2021)

En effet, le niveau secondaire de la communication des villes correspond aux zones des médias détenus (*owned media*) et des médias payés (*paid media*). Il est intéressant de voir que Prilenska et Kavaratzis entrevoyaient au début du vingt-et-unième siècle les médias obtenus (*earned media*), sous la forme de la communication tertiaire. Or, il existe également une partie de l'image d'une marque qui peut être nourrie par les médias partagés (*shared media*), qui viendrait donc alimenter cette troisième couche communicationnelle.

Un deuxième modèle retenu est basé sur une approche fondée sur les actifs d'une ville ou d'un territoire (Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020). Ce modèle s'intéresse non plus à l'image de la marque d'une ville uniquement, mais introduit **l'identité de la marque** d'un lieu en tant que catégorie centrale de l'image de marque d'un lieu ; une identité qui se compose de trois types d'identité, à savoir le tourisme, l'habitation et l'histoire du lieu. Dans ce modèle, la marque d'un lieu n'est pas un phénomène imposé de l'extérieur, mais le résultat de l'interaction entre divers agents sur la base de leurs intérêts communs, 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.

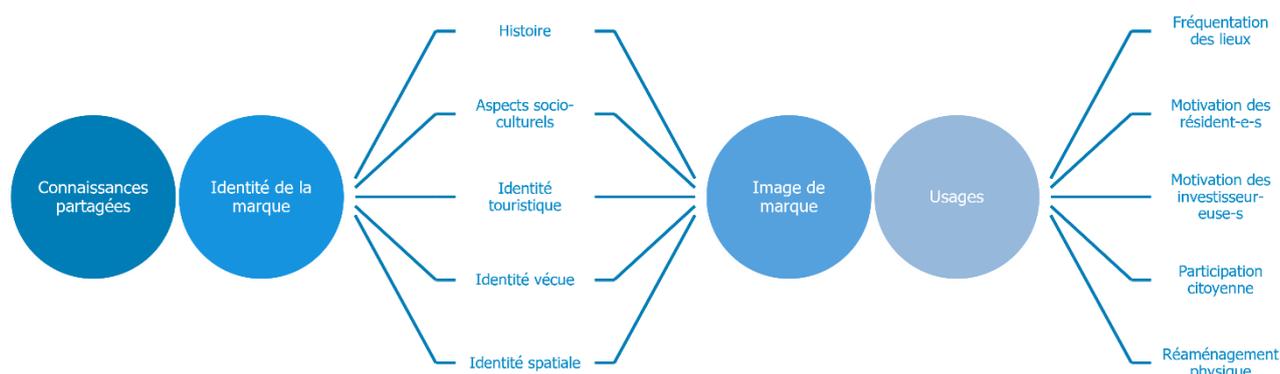


Figure 3 Modèle de place branding fondé sur les actifs (adapté de Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020)

Les différents composants entourant l'identité de la place et l'image de marque représentent autant d'éléments sur lesquels une communication de la marque peut s'appuyer.

1.3.2. Les réseaux sociaux au service des villes et des territoires

Tout comme les stratégies marketing de marques, les stratégies marketing des villes prennent en compte la segmentation des marchés, le positionnement ou encore l'optimisation du marketing mix (Proulx & Tremblay, 2006). Berger et al (2015) soulignent que la marque doit en effet penser son offre auprès de ses publics, les faire connaître (niveau cognitif) et finalement ancrer sa communication également au niveau affectif pour qu'il se crée une émulation avec son public. Les **réseaux sociaux** faisant dorénavant partie intégrante des politiques de communication des marques commerciales, ils tendent également à se faire une place auprès des villes (on pense aux *owned* et *shared media* du modèle PESO). Or, il existe une grande diversité des pratiques des villes, à la fois entre des pays limitrophes et la Suisse, mais également entre les régions au sein d'un même État. Comme l'expliquent Zumofen et Mabillard, le « niveau d'utilisation des réseaux sociaux est extrêmement élevé dans les exemples suivants (en novembre 2018) : 97% des villes néerlandaises sont présentes sur Facebook, contre 88% des villes britanniques, 77% des villes italiennes et **seulement 44% des villes suisses** » (2021, p. 10). Les réseaux sociaux sont définis comme étant des « activités, pratiques, comportements entre des communautés de personnes qui se rassemblent en ligne pour partager de l'information, des connaissances, et des opinions en utilisant un média conversationnel » (Hays et al, 2013). Leur coût relativement faible a favorisé le développement progressif de ce moyen de communication auprès des villes (Sevin, 2013). Ils permettent de développer davantage d'interactions, de participations et de transparence auprès des différentes parties prenantes.

- **Les spécificités du web et des réseaux sociaux : écoute et dialogue avec les internautes.** Barabel, Mayol & Meier (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 et les réseaux sociaux] ». La nécessité des collectivités d'aligner leur communication numérique avec les comportements et les modes d'engagement des internautes est constamment rappelée depuis le milieu des années 2010 (Deprez & Bertacchini, 2015) dans le but d'améliorer la relation avec leurs publics. Ces deux aspects – comportements et engagement des internautes – sont souvent traités dans une perspective statistique par la littérature scientifique. Par exemple, Lee, Hosanagar & Nair s'intéressent à l'engagement des internautes en fonction des contenus proposés sur Facebook (2018). Leur analyse avance que les contenus liés à la personnalité de la marque (*brand personality*) produisent un taux d'engagement plus élevé auprès de ses fans. Or, l'animation et la gestion de marque en ligne constituent des aspects qualitatifs importants à prendre en compte pour saisir le succès d'opérations de communication numérique. S'intéresser dès lors aux interactions sur les réseaux sociaux est possible grâce à une approche d'inspiration ethnographique, peu exploitée jusqu'aux travaux précurseurs de Jammet (2015, 2019). Celui-ci étudie en effet la manière dont se renouvellent et s'enrichissent les liens entre la marque et les internautes, grâce à des « techniques relationnelles ». La littérature pour praticiens, elle, n'a ainsi pas attendu pour mettre l'écoute et l'animation des conversations et autres interactions au cœur des recommandations stratégiques qu'elle formule pour mener à bien des campagnes

à succès, notamment à l'aide du *community management* (Kim, 2016). L'activité de *community management* désigne couramment l'activité de gestion de la présence d'une marque sur les réseaux sociaux. Ses objectifs sont de promouvoir la marque, de gérer sa (e-)réputation mais également d'instaurer un dialogue avec les clients et les prospects, tout en favorisant l'engagement social et le sentiment communautaire. Ses praticiens, les *community managers*, emploient autant des techniques de *brand marketing* (promotion de la marque, gestion de la réputation) que des « techniques relationnelles » pour instaurer le dialogue et un sentiment communautaire (Jammet, 2015). Hays et al (2013) ont en effet mis en évidence les étapes essentielles pour développer efficacement sa stratégie marketing sur les réseaux sociaux. Il s'agit dans un premier d'attirer les utilisateurs et de capter leur intérêt pour encourager leur participation ; puis de les retenir et de les fidéliser grâce à l'identification de leurs préférences. Cela permet de proposer de l'information pertinente et personnalisée dans le but d'attirer à nouveau d'autres utilisateurs dans ce cycle perpétuel. À ce titre, le contenu de marque (Bô & Guével, 2019) amène la marque à réfléchir aux contenus qu'elle diffuse sur les réseaux sociaux pour rentrer dans une dynamique d'échange avec ses publics. En effet, la communication numérique repose encore trop souvent sur une pratique du « copier-coller » des informations publiées sur les supports de communication off-line, en omettant la spécificité du support propre aux réseaux sociaux, qui permettent une réciprocité dans la communication et donnent la possibilité de s'engager personnellement pour l'internaute vis-à-vis d'une marque.

- **Les réseaux sociaux : outils au service de la co-crédation de marque avec les internautes.** Grâce aux interactions avec les différentes parties prenantes et à l'engagement suscité, l'utilisation des réseaux sociaux favorise ainsi la co-crédation de la marque (Sevin, 2016). À défaut, les traces des internautes renseignent au moins sur leur retour qu'il en est fait des lieux (*combined situated knowledge*, Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020) Les caractéristiques des villes peuvent ainsi facilement être mises en avant grâce à ce médium de communication. Or il semblerait que les potentiels de créativité et d'innovation inhérents aux réseaux sociaux ne sont pas pleinement utilisés (Hays et al, 2013). Leur bonne utilisation permettrait cependant aux villes de davantage se différencier par rapport à leurs concurrents et serait plus efficace dans cette quête de différenciation comparé à l'utilisation de moyens de communication plus traditionnels. La marque et son identité doivent en effet rentrer dans une démarche disruptive, originale tout en étant attractive pour l'ensemble de ses publics (Vuignier, 2017). Comme vu précédemment, les villes n'utilisent pas de façon optimale le potentiel des réseaux sociaux puisqu'elles n'engagent pas pleinement le dialogue avec leur audience ce qui entrave la co-crédation de la marque (Sevin, 2016 ; Hays et al, 2013). Le propre d'une marque territoriale est en effet d'être co-crédée afin de générer des ambassadeur-drice-s de marque et être plus largement relayée et ainsi rayonner auprès des différentes parties prenantes. Le manque de soutien du public risque de discréditer tout message communiqué par la ville puisque la marque ne correspondra pas à l'idée perçue du territoire. L'implication des citoyen-ne-s est donc primordiale afin de renforcer leur identification à ce territoire (Rebelo et al, 2020; Lichrou et al.'s, 2017; Eshuis & Edwards, 2013; Klijn et al., 2012; Braun et al. 2013). Les réseaux sociaux s'inscrivent bien dans cette perspective et sont donc un formidable outil pour créer des ambassadeur-drice-s de marque. Selon Proulx et Tremblay (2006), l'internaute n'est plus passif devant une communication territoriale, il en devient un véritable acteur, vecteur, ambassadeur voire évangéliste, cherchant à s'impliquer autant que le ferait le territoire lui-même. Dans cet objectif-là, les marques villes ont donc tout intérêt à comprendre le fort potentiel des réseaux sociaux et à mettre en place une stratégie efficace qui inclut l'engagement des personnes.
- **Les réseaux sociaux comme vecteurs d'image de marque.** La ville doit faire face à des enjeux similaires aux autres marques commerciales ou institutionnelles, soit être en concurrence avec d'autres marques sur un territoire donné, être attractive et séduire au sens publicitaire du terme. En matière de marketing territorial, les comptes d'une ville sur les réseaux sociaux fonctionnent comme un « média détenu » (*owned media*) parmi d'autres pour véhiculer son image de marque (Cudny, 2019; Marrone & Gallic, 2018). Néanmoins, leur utilisation par les villes revêt plusieurs enjeux leur étant spécifiques. « [Les enjeux] peuvent être d'ordre informationnel (tenir le public informé, rappeler les réunions, etc.), politique (rapprocher les différents acteurs du territoire et rapprocher les habitants et les élus dans le cadre d'une concertation) ou bien communicationnel (augmenter le trafic du site dédié, créer un buzz, capter et retenir l'internaute) » (Krzatala-Jaworska, 2013, p. 99). Dans ce contexte, le *city branding* sur les réseaux sociaux constitue un enjeu communicationnel. En effet, la volonté de construire et diffuser une image de marque, et sa réception et les retours émis sous la forme d'avis, de commentaires ou encore de publications générées par des internautes constituent les deux faces d'une même médaille. Selon Kotler et al. (2018 [1993]), l'image d'un territoire repose sur un ensemble de croyances, et d'impressions que les publics peuvent former à son égard. La notion de croyance semble essentielle dans les représentations, puisqu'elles peuvent constituer un frein important à l'adhésion

à un message émanant des autorités publiques. Selon Elouali et al. (2021), l'image de marque comprend un ensemble d'associations et d'impressions que les consommateurs ont en mémoire vis-à-vis de la marque. Cette image se base sur diverses dimensions – affectives, rationnelles et mnésiques. Les auteurs suggèrent que l'image doit être idéalement exposées de multiples fois au consommateur pour qu'une ou plusieurs caractéristique-s soi-ent mémorisé-e-s. L'image de marque est liée à la représentation mentale du consommateur-citoyen. Les auteurs expliquent qu'il existe trois sortes d'images, à savoir : l'image induite, l'image organique et l'image complexe. L'image induite correspond aux messages qui mettent en avant les initiatives locales et le territoire; l'image organique correspond aux messages qui ne sont pas explicitement maîtrisés par la marque territoriale notamment avec les médias au sens large ou encore le bouche à oreille ; et finalement l'image complexe qui correspond aux contradictions entre l'image induite (voulue) et l'image organique (non voulue) et où l'expérience du citoyen va générer un comparatif entre ce qui a été « promis, vendu » et ce qui a été « vécu ». Pour terminer, les auteurs rappellent l'importance de l'expérience qui in fine se trouve à la base « l'image de marque d'un produit ». En plus de l'importance pour le territoire de diffuser son image de marque sur les réseaux sociaux, l'intérêt pour les marques territoriales est de créer et de préserver un lien avec leurs publics en travaillant sur des contenus que les individus peuvent s'approprier et véhiculer sur les réseaux sociaux et le web. Finalement, l'adoption des réseaux sociaux par les villes suisses est « encore timide » (Mabillard & Zumofen, 2019), notamment en comparaison des collectivités locales françaises (Confino, 2018). Cette frilosité s'expliquerait-elle par des facteurs liés aux organisations publiques ou à des facteurs individuels de leurs employé-e-s ? Hoffmann et al. (2014) proposent un modèle d'adoption des réseaux sociaux par les administrations qui se base sur deux niveaux : les antécédents organisationnels et les antécédents individuels qui permettraient de comprendre la maturité de l'utilisation des médias sociaux par les collectivités (voir Figure 4).

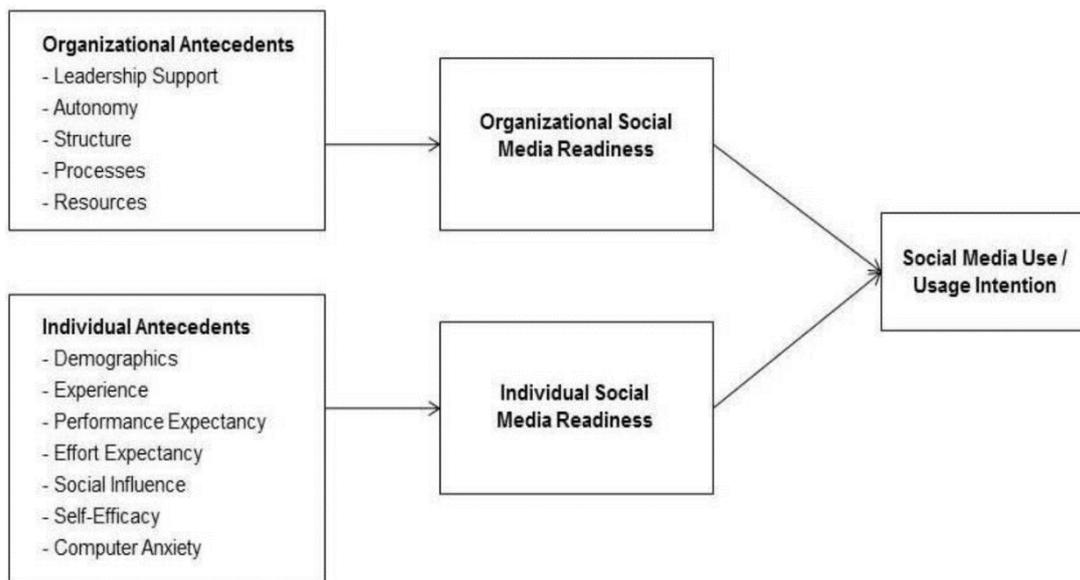


Figure 4 Modèle multiniveaux de l'état d'adoption des médias sociaux (Hoffmann et al., 2014)

Des éléments de réponse sont mentionnés par Mabillard et al. (2021), qui ont cherché à comprendre ce qui motive ou empêche les villes de plus de 10'000 habitant-e-s de Suisse de communiquer sur les médias sociaux, en se concentrant principalement sur la perception des risques liés à ces plateformes. Leurs résultats indiquent que certains facteurs identifiés dans la littérature sur les organisations du secteur public ralentissent l'adoption et l'utilisation des médias sociaux au niveau local ; mais il est intéressant de noter que l'approche conservatrice des médias sociaux privilégiée par de nombreuses villes joue également un rôle majeur dans l'explication de l'absence des villes sur ces plateformes. Ces éléments sont à croiser avec l'intention des villes de diffuser leur image de marque bon gré, mal gré. Notre projet d'étude de *city branding* des villes de Suisse romande sur les réseaux sociaux entend dans ce sens combler un manque concernant la manière, d'une part, dont elles communiquent et, d'autre part, l'« expérience territoriale » qui en est faite en réception, soit une expérience « caractérisée 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).

2. Synthèse des résultats

2.1. Analyse d'un large corpus de publications réseaux sociaux de villes de Suisse romande

Suite à la réalisation de la revue de la littérature et à l'extraction de modèles de *place* ou *city branding*, nous avons récolté un large corpus de publications produites par 14 villes de Suisse romande durant l'année 2020 à l'aide de l'outil FanPage Karma. Les villes sélectionnées devaient au moins disposer de trois présences sur des plateformes de réseaux sociaux numériques. Celles-ci étaient :

- Genève (GE)
- Thônex (GE)
- Carouge (GE)
- Lancy (GE)
- Vernier (GE)
- Montreux (VD)
- Nyon (VD)
- Lausanne (VD)
- Yverdon-les-Bains (VD)
- Renens (VD)
- Pully (VD)
- Gland (VD)
- Neuchâtel (NE)
- La Chaux-de-Fonds (NE)

À titre d'exemple, les villes de Bienne (BE), Fribourg (FR), Martigny (VS), Sion (VS), etc. n'ont pas été retenues dans l'analyse car elles disposaient à l'époque de deux présences médias sociaux ou moins. Bienne (BE) n'était pas sur Instagram et Facebook, par exemple.

Nous avons récolté 9'750 publications issues des comptes des quatorze villes sur les plateformes Facebook (5'008 publications), Instagram (2'324 publications), Twitter (nouvellement X) (2'049 publications) et Youtube (369 publications). Nous avons ensuite procédé à une analyse mixte qui nous a permis de dégager des tendances d'utilisation et d'interaction par réseau, d'une part, et des bonnes pratiques réalisées par certaines villes d'autre part.

S'agissant de l'analyse qualitative par plateforme, basée sur les publications ayant soit le mieux fonctionné, soit le moins bien fonctionné, voici ce que nous pouvons résumer :

- **Facebook** est un réseau qui est utilisé par les internautes pour interagir entre eux sur des sujets proposés par la ville, pour interagir en direct avec la ville (idées, questions, propositions, reproches, remerciements, bravo, etc.), ainsi que comme canal d'information. Information, qu'ils partagent avec leur réseau en partageant les publications ou en mentionnant une personne de leur réseau.
 - Les publications Facebook des villes ont souvent été des lieux de débat entre les citoyens concernant les mesures et actions liées au COVID en 2020.
 - Certains internautes-résidents communiquent la fierté qu'ils ont de leur ville et prennent parfois même la défense de leur ville face aux critiques dont celle-ci fait face.
 - L'expression négative des internautes se retranscrit la majorité du temps via les commentaires, et non pas via les réactions. On peut ainsi remarquer que les réactions peuvent être positives (« j'aime », « j'adore », « étonnement », etc.) et les commentaires négatifs (énervé, triste, ironique, etc.).
 - Les villes qui ont les publications qui performant le mieux ont le plus de commentaires neutres ou négatifs que les villes dont les publications ne suscitent peu de réactions. Les réactions « rire » et « triste » sont peu utilisées sur les publications des villes. En revanche, les réactions « j'aime », « j'adore » et « étonnement » sont beaucoup utilisées. La réaction « soutien » a été développée durant le COVID et est utilisée régulièrement sur les publications sur cette thématique.

- Les publications des villes qui ont le moins d'interactions et d'engagement ont peu de réactions et sont presque toutes positives (« j'adore »). Ce qui n'est pas le cas des villes qui performant le mieux, donc les réactions sont beaucoup plus contrastées.
- Les meilleures publications ont pour sujets : des photos des villes, des messages de fête (Noël, Nouvel an, Pâques, 1er août, vendanges, etc.), des informations météorologiques, routières ou policières, des mesures sanitaires, des projets communaux (marché, zone piétonne, parc, street art, etc.), la valorisation du personnel communal.
- Les publications qui sous-performent ont pour thématique : des publications sans texte (partage de lien URL, des événements, etc.), des projets ou des événements culturels, la valorisation d'autres médias communaux (journaux, newsletter, application, téléphone...), des événements, les concours.
- L'ironie est monnaie courante dans les commentaires laissés par les internautes sous les publications des villes.
- À l'inverse, les internautes valorisent régulièrement le travail réalisé par les villes via les commentaires des publications : « bravo », « merci », « magnifique ».
- **Instagram** est un réseau qui n'est pas utilisé par les internautes pour interagir entre eux sur des sujets proposés par la ville, pour interagir en direct avec la ville ou comme canal d'information (question). Les observations réalisées laissent penser que **les comptes Instagram des villes sont d'avantage des plateformes de valorisation des infrastructures et paysages des villes, ainsi que de ses résident-e-s**. Pour ces derniers, il s'agit d'une plateforme d'inspiration et de découverte des nouveautés de leur ville.
 - Très peu de commentaires sont recensés sur les publications des villes. De manière générale, peu sont négatifs. Ils sont majoritairement positifs ou neutres.
 - Les internautes utilisent davantage des émoticônes pour exprimer leur ressenti sur les publications Instagram des villes.
 - Les publications qui performant le mieux ont pour thématiques : des photos des villes, des infrastructures et de leurs monuments, des portraits de résident-e-s, des porteurs de projet ou des collaborateur-trice-s.
 - Les publications qui se sous-performent ont pour sujets : des visuels, des affiches, des photos d'archive. Les informations liées à la crise sanitaire et les événements se trouvent également régulièrement dans ce classement.
 - Le format carrousel performe bien sur Instagram pour les villes. Les vidéos en revanche, en 2020, fonctionnent nettement moins bien.
 - Les trois villes qui sur-performent sur Instagram (à savoir Neuchâtel (NE), La Chaux-de-Fonds (NE) et Genève (GE)) utilisent de nombreux *hashtags* (mots-clics), ainsi que des *hashtags* « tendances », de manière systématique.
 - Bonne pratique relevée : le repost de belles photos de la ville prise par des internautes ou des photographes professionnels. Neuchâtel (NE), La Chaux-de-Fonds (NE) et Carouge (GE) emploient régulièrement cette pratique.
- **Twitter (X)** est utilisé comme une plateforme de diffusion d'informations destinées aux internautes, mais également aux institutions et entreprises par la plupart des villes. On remarque ici donc un élargissement de la cible dans la typologie de contenu et la forme, qui se veut bien plus directe. C'est ici que les communiqués de presse seront relayés et où les informations liées à la vies locales communiquées (actions solidaires, circulation, manifestations, mesures sanitaires, etc.). Certaines villes y publient également le même contenu que sur Instagram et Facebook, de manière plus condensée et avec d'avantage d'*hashtags*. Du côté des interactions, elles sont rares. Seuls les comptes de Genève (GE) et Lausanne (VD), les deux premières villes en termes d'utilisation de Twitter (X), enregistrent des commentaires de la part d'internautes. Sur ces comptes, ces derniers interagissent en direct avec la ville (idées, questions, propositions, reproches, remerciements, bravo). Du côté des villes, peu répondent à ces commentaires, qui restent donc souvent sans réponses. On remarque ici une communication plutôt unilatérale de la part des villes, avec peu de réactions des abonné-e-s, mis-à-part des *retweets* (partages).
 - Très peu de commentaires sont recensés sur les publications des villes. Aucune tonalité ne domine parmi ceux-ci.
 - Les mentions des institutions publiques dans les commentaires sont fréquentes par les internautes. Cela leur permet d'interpeller d'autres entités concernant la publication de la ville en question.

- Contrairement aux autres plateformes, les utilisateur-trice-s utilisent des *hashtags* dans leurs réponses aux villes. Cela indique qu'ils souhaitent donner de la visibilité à leurs réactions. C'est une pratique propre à Twitter (X).
- On enregistre un nombre important de partages. En effet, les *retweets* sont courants et réalisés par une large palette d'acteurs locaux : institutions, presse, entreprises, lieux / institutions touristiques, ambassades étrangères, partis politiques, personnalités politiques, etc. Dans la mesure où il n'est pas possible de connaître les commentaires ajoutés aux retweets, nous ne pouvons pas déterminer la tonalité de ces partages.
- **YouTube** est utilisé principalement comme un lieu de stockage des vidéos produites par les villes. Une partie des villes désactivent même les commentaires. Pour celles qui les laissent activés, on constate peu de commentaires postés. Et ceux qui le sont ne reçoivent généralement pas de réponse des villes. Les chaînes YouTube des villes ne semblent pas être destinées à créer de l'échange avec les citoyens, mais plutôt à pousser du contenu ou à en stocker. Nous observons que certains contenus publiés sur Instagram et Facebook ont engendré énormément de réactions, alors que ces mêmes contenus postés sur YouTube n'en reçoivent pas ou peu. Cette observation renforce l'idée que cette plateforme n'est pas utilisée par les internautes comme lieu d'échange, mais plutôt comme un lieu pour visionner les vidéos des villes (prises d'informations audio-visuelles).
 - Lausanne (VD) a utilisé à deux reprises la vidéo en direct. Ces publications obtiennent les meilleures statistiques au niveau des réactions, particulièrement des « j'aime ».
 - Les rares commentaires observés relèvent de mots pouvant remplacer un « j'aime », comme « super ! », « bravo » ou encore « merci ». On remarque également quelques rares questions, souvent sans réponse des villes.
 - Les descriptions des vidéos ne sont pas rédigées pour entamer un dialogue. Elles sont purement descriptives et ou informatives.

Ces observations qualitatives viennent corroborer des analyses effectuées à la base des 9'750 publications récoltées. Nous avons ainsi opéré à un classement basé sur plusieurs critères. Pour chaque plateforme, nous avons classé les quatorze villes selon :

- Le nombre d'abonné-e-s
- Le taux de croissance des abonné-e-s
- Le taux d'engagement par publication sur un an
- Le taux d'interaction
- Le nombre de publications publiées au total sur un an

En croisant les résultats obtenus par plateforme, nous obtenons un classement global faisant ressortir ce que nous nommons, par convenance, un top 5 et un bottom 5. Ce classement est à prendre avec des pincettes, car les données fournies proviennent de FanPage Karma, dont les calculs de taux et la méthodologie ne sont pas rendus publics. De plus, les villes n'ayant pas de compte réseaux sociaux ou peu de données disponibles n'ont pas été prises en compte. Il faut donc prendre ce « bottom 5 » avec des pincettes, contrairement au « top 5 » dont l'analyse est plus solide.

Tableau 1 Classement des villes selon leur utilisation des plateformes Facebook, Instagram, Twitter et Youtube pour 2020 (« top 5 »)

	Ville	Taille	Présence		Youtube	Twitter	Instagram	Facebook		Total
1	Neuchâtel	Grande ville	4/4	Présence dans TOP 5 par social média	1	1	1	1	TOP 5 tout médias sociaux confondus	4
1	Genève	Grande ville	4/4		1	1	1	1		4
2	La Chaux-de-Fonds	Ville moyenne	4/4		1		1	1		3
2	Lausanne	Grande ville	3/4		1	1		1		3
3	Yverdon-les-Bains	Ville moyenne	4/4			1		1		2

Neuchâtel (NE) et Genève (GE) sont, sur la base de nos observations et des données à disposition, les deux villes avec les meilleurs résultats et pratiques sur les médias sociaux en Suisse romande pour l'année 2020. Ces deux villes ont en commun d'être des grandes villes, d'avoir une présence sur tous les réseaux sociaux étudiés et d'être dans le « top 5 » de ces derniers.

Tableau 2 Classement des villes selon leur utilisation des plateformes Facebook, Instagram, Twitter et Youtube pour 2020 (« bottom 5 »)

	Ville	Taille	Présence		Youtube	Twitter	Instagram	Facebook		Total
1	Pully	Petite ville	4/4	Présence dans BOTTOM 5 par social média	1	1	1	1	BOTTOM 5 tout médias sociaux confondus	4
2	Renens	Ville moyenne	4/4		1	1	1			3
3	Gland	Petite ville	4/4			1		1		2
3	Montreux	Ville moyenne	4/4		1	1				2
3	Vernier	Ville moyenne	3/4		1			1		2
3	Thônex	Petite ville	2/4					1		1

Sur la base de nos observations et des données à disposition, Pully est la ville la moins bien récompensée quant à ses efforts sur les médias sociaux en Suisse romande. Cette ville est de petite taille et, malgré une présence sur tous les réseaux, est celle qui se retrouve systématiquement dans le « bottom 5 ». Elle est suivie de près par Renens, qui est une ville moyenne et également présente sur toutes les plateformes retenues pour notre étude mixte. On remarque que dans ce « bottom 5 », il y a uniquement des petites et moyennes villes, à l'inverse du « top 5 » où se trouvent davantage de grandes villes.

Partant de là, à travers une analyse approfondie des publications des villes sur Facebook en 2020, **nous avons discerné une diversité de « contrats de communication » au sein des villes de Suisse romande**. Celles de Neuchâtel (NE) et La Chaux-de-Fonds (NE) adoptent une approche interactive, cherchant activement à susciter des conversations avec leurs citoyen-ne-s en ligne. La ville de La Chaux-de-Fonds (NE) partage par exemple des publications qui favorisent l'interaction avec les internautes, notamment par son slogan « Montre-moi » fréquemment mentionné au début du texte. En revanche, d'autres villes optent davantage pour une communication descendante, privilégiant le partage d'informations de manière unidirectionnelle. Enfin, toutes emploient le vousoiement et diffusent des informations à la population comme des annonces de manifestations, des événements exceptionnels (crue, mesures sanitaires, etc.). Une telle diversité dans les pratiques de communication reflète les différentes stratégies adoptées par les villes pour engager leur communauté en ligne et souligne l'importance du contrat de communication dans la construction de relations entre les villes et leurs habitant-e-s connecté-e-s.

2.2. Hypothèses de travail

Cette analyse mixte a permis de générer des hypothèses que nous avons testées dans les deux sous-chapitres qui suivent (2.3. Étude qualitative et 2.4. Étude de cas).

Selon la présence sur les plateformes de réseaux sociaux numériques :

- H1 : La présence sur les différents réseaux sociaux n'est pas liée à la taille des villes
- H2 : La présence sur les différents réseaux sociaux n'est pas liée à l'efficacité de la communication des villes sur les réseaux sociaux

Selon le degré d'adoption des réseaux sociaux :

- H3 : Le degré de maturité de l'adoption des médias sociaux dans la stratégie de communication des villes est proportionnel aux efforts de promotion de leur image de marque
- H4 : La sensibilité des villes à l'égard de la gestion des communautés (community management) vient après l'adoption des réseaux sociaux comme outils de diffusion d'information

Selon les questions de gestion de communauté, d'interaction et d'engagement (community management) :

- H5 : La modération et les réponses aux commentaires des internautes jouent un grand rôle dans le succès des opérations de communication des villes sur les réseaux sociaux
- H6 : Plus les villes sont grandes, plus la gestion des communautés sur les réseaux sociaux est optimale
- H7 : Plus les villes sont grandes, plus les moyens de communication sur les réseaux sociaux sont conséquents
- H8 : Plus le nombre de publication est élevé, plus le taux d'engagement est élevé
- H9 : Plus le nombre de publication est élevé, plus le nombre de nouveaux followers est élevé
- H10 : Les publications qui génèrent les réactions les plus contrastées sont les plus performantes
- H11 : La partie opérationnelle de la communication numérique des villes est en grande partie externalisée

2.3. Étude qualitative

2.3.1. Profils professionnels des interviewé-e-s

Les informateur-riche-s de cette étude occupe presque tous un rôle de responsable des activités de communication au sein des communes. Il est intéressant de relever que parmi ces personnes, les titres professionnels sont très différents. En effet, les villes semblent chacune avoir leur propre structure organisationnelle, qui offre des rôles souvent polyvalents et/ou transversaux. Ceci impacte donc naturellement les titres des collaborateur-riche-s responsables des activités de la communication. Par exemple, la personne en charge de la communication à Pully (VD) a le titre de « Déléguée à la communication », alors que le même rôle à Vernier (GE) est occupé par une personne dont le titre est « Coordinatrice du service culture et communication ». À Neuchâtel (NE), Yverdon-les-Bains (VD) et La Chaux-de-Fonds (NE), les personnes en place ont le titre de « Chef-fe du service de communication », alors qu'à Lausanne la responsable est « Cheffe du bureau de la communication et des fonctions supports ».

Les interviewé-e-s ont entre 33 et 56 ans, avec une moyenne d'âge de 46 ans. Ces communicant-e-s détiennent majoritairement un diplôme universitaire de niveau Bachelor en Sciences Politiques et Lettres, complété par un ou plusieurs diplômes professionnalisant en Communication, tel que le Brevet Fédéral en Relations Publiques, le Spécialiste en médias du SAWI ou d'autres formations continues courtes. Les parcours professionnels de ces managers sont très variés. On ne retrouve aucun parcours prédominant. Cela laisse entendre qu'il n'existe pas de parcours de prédilection pour le choix des candidat-e-s à ces postes. Aussi, une précédente expérience professionnelle à un poste similaire ne semble pas requise pour y accéder, dans la mesure où très peu d'entre elles et eux ont exercé une activité dans une commune ou institution de ce type auparavant.

2.3.2. Équipe de communication

La diversité des métiers au sein des équipes de communication et leur taille sont très variées. Le nombre d'effectif évolue au fil des restructurations et des crises financières. Lors de la réalisation de cette étude, la fourchette du nombre d'EPT par équipe de communication se situe entre 1.5 et 13.4. Il est important de relever ici que la grandeur des équipes n'est pas toujours proportionnelle à la taille de la ville. Par exemple, Bienne (BE) et Pully (VD) ont le même nombre d'EPT (3.1) et de collaborateur-riche-s (4), alors qu'il existe une différence d'environ 37'000 habitants entre les deux communes¹⁶. Aussi, une grande majorité des postes dans les villes observées sont à temps partiel.

Du côté des différentes typologies de métier, le rôle de « Chargé-e de communication » est présent dans toutes les villes observées (9/9). Ce rôle de généraliste semble central pour le bon fonctionnement d'un service de communication d'une ville. Dans la plupart des communes, des créatif-ve-s (4/9) sont également embauché-e-s pour la partie contenu (Photographe, Graphiste, Créateur-riche de contenu, etc.), des spécialistes en web et IT (4/9), tels que des Webmasters et/ou Médiaticien-ne-s, ou encore des journalistes-rédacteurs (4/9). En support, on observe également des secrétaires et stagiaires (4/9). Finalement, certaines communes ont des *community managers* (3/8) au sein de leur équipe. Ces villes sont Martigny (VS), Genève (GE) et Lausanne (VD). Néanmoins, ces rôles sont moins présents. Une hypothèse serait le fait que ce sont des fonctions moins transversales et polyvalentes. En effet, la polyvalence semble de mise dans les services des villes. Elle peut se révéler être au niveau de la typologie des tâches au sein même du domaine de la communication, ou inter-service. Dans l'administration communale de la Ville de Lausanne (VD), bien qu'un rôle de *community manager* soit occupé par un collaborateur, selon les sujets c'est la personne la plus à l'aise sur celui-ci qui fera le poste sur les réseaux sociaux. À Martigny (VS), le *community management* est partagé à 50% entre l'office du tourisme et la ville. À Neuchâtel (NE), le graphiste s'occupe de la gestion du site internet, mais également d'alimenter le compte Instagram. Finalement, à Bienne (BE), trois personnes sur quatre du service ont d'autres fonctions que de s'occuper de la communication. Iels sont également affecté-e-s au service des élections, des activités de la municipalité et de l'économie et des statistiques. De par cette polyvalence, la frontière entre « l'équipe digitale », « l'équipe print » et « l'équipe événementiel » est floue. Il est donc difficile de donner un chiffre exact pour la taille de l'équipe numérique.

En sus de l'équipe de communication, on observe l'implication d'autres collaborateur-riche-s dans les actions de communication. Certains services de communication collaborent étroitement avec d'autres service des communes afin de créer, traduire et publier leur contenu. En effet, certains collaborateurs neuchâtelois collaborent à la création de contenu en prenant des photos ou des vidéos pour le service de communication. De par le bilinguisme de la Ville de

¹⁶ Désormais, l'équipe du service de la communication de Pully compte 2.6 EPT.

Bienne (BE), les communicant-e-s biennois-ses font appel au service de traduction de la ville pour traduire leur contenu en français et/ou en allemand. À Lausanne (VD), une grande partie des services de l'administration cantonale a un poste de chargé-e de communication au sein même du service. Ces derniers, qui détiennent les accès aux réseaux sociaux, collaborent donc étroitement avec le *community manager* pour faire des publications sur les comptes de la ville. Du côté des élu-e-s, aucune activité régulière et durable n'a été observée¹⁷. Il a néanmoins été relevé qu'une communication plus soutenue de la part de ces personnalités était souhaitée par les villes de Neuchâtel (NE) et de Bienne (BE), avec pour objectif de faire rayonner la commune, et non pas à des fins de *personal branding*.

Concernant l'autonomie du service de la communication des villes, elle varie selon les communes et leurs responsables. De manière générale, les communicant-e-s ont une grande marge de manœuvre et peuvent être force de proposition. Le législatif intervient peu dans l'aspect opérationnel. En revanche, les Chef-fe-s de service des autres dicastères semblent avoir un fort pouvoir décisionnel sur le contenu des actions de communication concernant leur domaine.

2.3.3. Moyens à disposition

Pour réaliser leurs tâches, les services de communication des villes détiennent des budgets propres très variables, limités et souvent jugés insuffisants. Les ressources sont essentiellement allouées en EPT, ce qui implique une internalisation générale des activités de communication. En d'autres termes, peu de budget existe pour externaliser des projets à des agences ou *freelances*. Bien que ces budgets propres aux services de communication soient relativement bas, il existe dans certaines villes un budget pour la communication des projets au sein des différents services de la commune. Les communicant-e-s peuvent donc utiliser ces ressources monétaires, en accord avec la ou le chef-fe dudit service, bien que cette personne n'ait pas de visibilité sur ces montants.

Une résultante de ces budgets limités est une envie et une bonne capacité à faire avec « les moyens du bord ». En faisant preuve d'ingéniosité et de créativité, les interviewé-e-s déclarent arriver à leurs fins, bien que, pour certain-e-s, cela ne soit pas agréable et perçu comme du « bricolage ».

Un peu plus de la moitié des villes détiennent du matériel de créations visuelles, tels qu'une caméra ou un appareil photo. Les autres sont réduites à devoir faire avec leurs propres appareils, comme leur propre smartphone ou leur propre caméra ou appareil photo, faute de matériel professionnel à disposition. Concernant les logiciels, les villes semblent être peu équipées en logiciels de communication. Seule la Ville de Pully (VD) a déclaré détenir un logiciel de graphisme. Néanmoins, nous pouvons formuler comme hypothèse que les autres villes qui ont à l'interne des ressources en graphisme détiennent également ce type de logiciel, mais ne l'ont pas exprimé. Du côté des logiciels de communication digitale, seule la ville de Pully (VD) détient un logiciel pour les réseaux sociaux : une application pour rendre plus esthétique les publications Instagram. Il en est de même pour les outils de veille. Seule la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE) annonce utiliser un outil pour la veille, qui n'est rien d'autre que Google Alerts et un système de *pushs* sur des sites d'information.

2.3.4. Communication 360° des villes

Avant de parler plus spécifiquement de l'utilisation des réseaux sociaux dans la stratégie de communication des villes, il semblait opportun de questionner le fonctionnement de la communication en général pour les villes, soit l'emploi d'une communication à 360°. Des documents stratégiques guident d'ailleurs ses efforts pour deux villes sur trois. Dans les entretiens réalisés, il ressort qu'une majorité des villes conçoivent leurs efforts de communication comme une nécessité pour informer leurs habitant-e-s. La moitié des interviewé-e-s insistent d'ailleurs sur ce point. En somme, la communication des villes est avant tout un relai d'informations (7 villes sur 9 mentionnent cet impératif). Dans la même veine, sept villes sur neuf disposent d'un journal communal ou municipal qui est distribué à l'ensemble de leur population respective. Les rythmes de publication varient. Ces logiques se retrouvent accentuées pour certaines villes, qui considèrent qu'une administration publique comme une ville ou un lieu doit « être son propre média ». Comme l'explique la responsable communication de la Ville d'Yverdon-les-Bains (VD, ville moyenne) :

« C'est qu'on doit devenir émetteur de contenu [...] C'est nous qui devons donner à voir. Donc ça veut dire que maintenant, quand il se passe quelque chose à Yverdon, on assure une couverture de l'événement [...] Donc émetteur de contenu, et puis une préoccupation d'expliquer, d'avoir les moyens d'expliquer en détail, de manière attractive ce que fait la ville [...] Et

¹⁷ Depuis lors, par exemple, des élu-e-s de la Ville de Genève (GE) ont largement investi les réseaux sociaux numériques pour leur propre communication. Ils et elles relaient régulièrement du contenu produit par les comptes de la Ville.

donc de permettre la formation de l'opinion publique, d'élaborer du consensus, mais en ayant une communication transparente, honnête, proactive et respectueuse de la place de la presse »

La communication des villes joue un grand rôle pour tout ce qui touche à l'événementiel. Deux villes sur trois indiquent couvrir activement les manifestations et autres événements qui ont lieu durant l'année en leur sein. Certaines emploient justement leurs comptes sur les réseaux sociaux numériques pour couvrir dans l'instantané, ou avec un léger temps de décalage. D'autres emploient leur journal communal pour diffuser *a priori* et ou *a posteriori* des annonces d'événements, photos et article à la clé.

De plus, la communication des villes joue pour trois villes sur neuf sur l'attractivité territoriale, d'autres jugeant que cet aspect est du rôle des offices de tourisme des villes ou des régions. Enfin, les efforts de communication des services des villes peuvent sans autre être déployés sur les réseaux sociaux numériques, ces plateformes permettant pour la totalité des interviewé-e-s de reprendre du contenu préalablement conçu pour d'autres supports ou pouvant diffuser du contenu propre.

2.3.5. Adoption du web et des réseaux sociaux dans la stratégie de communication des villes

La Suisse romande se distingue par la maturité avancée de ses villes en matière d'utilisation d'une stratégie digitale centrée sur les sites web municipaux et l'emploi de documents stratégiques la pilotant. Les collectivités publiques interrogées exploitent les possibilités offertes par le monde numérique pour améliorer la communication avec les citoyen-ne-s, offrant des plateformes en ligne contenant des informations essentielles. Des villes comme Bienne (BE), La Chaux-de-Fonds (NE) ou Genève (GE) considèrent que le site web de la ville consiste en le cœur de leur communication digitale. Les sites web des villes de la Suisse romande servent non seulement de vitrine informative, mais également de portails interactifs permettant aux résident-e-s d'accéder facilement à des services communaux ou municipaux et de rester informés des projets urbains en cours (onglet « actualités »). Cette approche digitale témoigne d'une volonté affirmée de transparence et d'engagement citoyen, renforçant ainsi le lien entre les autorités locales et la population.

Cependant, malgré cette maturité digitale, on observe encore une relative timidité dans l'adoption d'une stratégie des réseaux sociaux au sein des collectivités locales. Bien que les sites web soient des outils solides pour la diffusion d'informations, les réseaux sociaux offrent une plateforme dynamique pour interagir de manière plus instantanée et informelle avec les citoyens. Les villes de la Suisse romande interrogées en sont certes conscientes, mais les emploient davantage comme outils de transmission de messages informatifs.

2.3.6. Degré de maîtrise opérationnelle des réseaux sociaux par les villes

Notre étude s'est également intéressée au degré de maîtrise opérationnelle des médias sociaux par les équipes de communication des neuf villes de Suisse romande sélectionnées. Notre objectif était de lister les pratiques mises en place par ces collectivités publiques dans le domaine des médias sociaux, en lien avec leurs efforts stratégiques, et en mettant particulièrement l'accent sur des thématiques telles que la création de contenu, la planification des publications, l'utilisation d'outils de gestion, la coordination entre différentes plateformes, la gestion des interactions avec les utilisateurs, ainsi que les partenariats établis pour enrichir la présence en ligne. Cette exploration offre un aperçu précieux de l'état de la communication numérique des villes de Suisse romande sur les réseaux sociaux au début des années 2020.

Premièrement, la création de contenu occupe une place centrale dans la gestion des médias sociaux des villes de Suisse romande. Les équipes dédiées s'emploient à produire un éventail varié de contenus textuels, audiovisuels et vidéos, mettant en avant des informations spécifiques au niveau de la ville. Les productions plus conséquentes, comme des séries de vidéos, des infographies ou des animations sont généralement déléguées à des agences externes. On distingue une approche différenciée du type de contenu produit selon les plateformes : sur Instagram, la stratégie repose à 80% sur le relai de contenus tiers, tandis que sur Facebook, la majorité des contenus sont produits en interne.

Deuxièmement, la publication de contenus suit généralement un calendrier basé sur des critères préétablis. Des séances programmées sont dédiées à la discussion des contenus à publier, déterminant leur diffusion dans la semaine, notamment en prenant en compte les besoins des différents services des villes. La Ville de Lausanne (VD) planifie par exemple 80% des contenus en amont, les 20% restants sont laissés à une approche plus intuitive. Cette approche mixte assure une cohérence dans la planification tout en laissant place à une réactivité spontanée. L'alternance de publications de contenus chauds (relatifs à l'actualité) et de contenus froids (contenus prévus en avance) ne reprend pas toujours ce ratio. La Ville de La Chaux-de-Fonds (NE) avait par exemple pour contrainte de chercher à publier au moins un post par jour sur Facebook et était à la recherche de contenus chauds, tout en sachant qu'un contenu froid était assuré les mardis, avec les sorties culturelles, et les jeudis, avec des photographies faites par la photographe du service communication.

Troisièmement, les villes de Suisse romande utilisent une palette d'outils de gestion de publication pour optimiser leur présence en ligne. Parmi ceux-ci figurent Outlook, Business Manager, TweetDeck, Agorapulse, Demonius, Hootsuite, Canva et Airtable, chacun adapté à des besoins spécifiques, allant de la planification à la création visuelle. L'emploi de publications programmées est principalement laissé pour les périodes creuses ou d'absence, comme l'été ou les fêtes.

Quatrièmement, la publication simultanée de contenus sur divers réseaux sociaux est une pratique courante, bien que le format puisse varier en fonction de la plateforme. Les communiqués de presse sont principalement adaptés à Twitter (X), Facebook et au site web, mais ne sont pas diffusés sur Instagram, soulignant une stratégie de contenu différenciée.

De plus, la gestion des contenus produits par les utilisateur-trice-s se concentre sur le relais d'informations d'intérêt public sur Facebook, excluant tout contenu à but commercial. Sur Instagram, les villes comme Neuchâtel (NE) et La Chaux-de-Fonds (NE) privilégient le partage de photos tierces taguées dans les stories et le repostage d'images, cherchant ainsi une connexion avec la communauté locale. La Ville de Lausanne (VD) repartageait les stories des internautes qui la taguaient, avant le Covid, mais elle s'emploie depuis à reprendre du contenu généré par Lausanne Tourisme. À Genève (GE), l'emploi de contenus générés par d'autres utilisateur-trice-s relève principalement de contenus générés par des institutions partenaires (et non par des internautes lambda). On constate donc des pratiques différenciées dans les critères de sélection des contenus à repartager, comme l'« intérêt public » pour la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE) (activités sportives et culturelles, manifestations) ou la « participation au rayonnement de la ville » pour la Ville de Genève (GE).

En ce qui concerne les abonné-e-s des comptes médias sociaux, la plupart des villes ne disposent pas d'outils spécifiques de gestion, à l'exception d'une qui indique regarder l'évolution du nombre d'abonné-e-s sur les onglets « statistiques » des différentes plateformes. Plusieurs villes emploient par contre Google Analytics pour suivre les liens entre les visites de leur site web et la consultation de leurs comptes médias sociaux. Enfin, le suivi du nombre d'abonné-e-s et de réactions demeure une pratique courante pour évaluer l'impact et l'engagement générés par les contenus.

Actuellement, il n'y a pas d'outils spécifiques pour le monitoring ou la veille sur les réseaux sociaux au sein des neuf villes de Suisse romande interrogées, soulignant un potentiel d'amélioration dans la surveillance de l'efficacité des stratégies de médias sociaux.

Les partenaires jouent enfin un rôle important dans la gestion des médias sociaux, avec des collaborations avec des graphistes et des agences de communication. Une ressource souvent citée est celle provenant des conseillers communaux ou municipaux, qui fonctionnent comme des ambassadeurs ou des micro-influenceurs. Ce faisant, des influenceur-euse-s tel-le-s que des humoristes et des sportif-ve-s ont participé à la création de contenus pour la Ville d'Yverdon-les-Bains (VD). Ces partenariats sont pour l'heure plutôt une exception.

2.3.7. De l'importance de l'interactivité proposée par les plateformes de réseaux sociaux

Bien que les villes de Suisse romande affichent une volonté affirmée d'interagir avec les internautes sur les réseaux sociaux (une majorité se donne comme objectif de chercher l'interaction), il est essentiel de nuancer cette intention face à une réalité où les commentaires ne reflètent pas nécessairement l'« opinion publique » dans son ensemble. Tandis que les équipes de communication sont actives dans la recherche et le suivi des interactions, elles sont confrontées à une prédominance de commentaires négatifs sur les sujets polarisants. Cela souligne la nécessité de distinguer entre les réactions en ligne et l'opinion générale, car les réseaux sociaux peuvent souvent être des espaces où les opinions dissidentes sont amplifiées.

En dépit de leurs efforts pour encourager le dialogue, les équipes de communication des villes de Suisse romande doivent faire face à un défi constant lié à la gestion des commentaires négatifs. Bien que la volonté d'interagir puisse être présente, l'environnement souvent polarisé des réseaux sociaux peut rendre difficile la promotion d'un échange constructif. Certains internautes peuvent utiliser ces plateformes comme des espaces pour exprimer leurs insatisfactions, ce qui nécessite une approche réfléchie de la part des collectivités pour maintenir une communication ouverte tout en préservant la dignité du débat.

Les résultats de notre étude suggèrent que, bien que les équipes de communication cherchent activement à interagir, la nature souvent critique des commentaires peut influencer la manière dont ces échanges sont perçus. Les villes de Suisse romande semblent être conscientes de l'importance d'écouter les préoccupations des citoyen-ne-s, mais elles sont également confrontées à la nécessité de trier à travers une variété de réactions émotionnelles pour identifier les véritables enjeux et préoccupations de la communauté. Par exemple, s'agissant de la Ville de Lausanne (VD) :

« Quand on communique sur une piste cyclable, maintenant je n'ai plus envie de chercher de l'interaction parce que je sais que je vais avoir 1'000 commentaires d'automobilistes qui seront fâchés. Au bout d'un moment, ça tourne un peu en rond, c'est toujours la même chose [...] Après, les réseaux sociaux c'est quand même très compliqué parce que c'est toujours les gens qui ont quelque chose de négatif – enfin souvent on va dire – à communiquer qui le communiquent. Donc il faut toujours essayer de faire la part des choses et de pondérer avec cette majorité silencieuse »

En fin de compte, bien que les villes de Suisse romande aient adopté une attitude proactive en matière d'interaction sur les réseaux sociaux, elles doivent naviguer avec précaution dans un paysage numérique souvent teinté de négativité. Cette nuance est cruciale pour comprendre les défis auxquels sont confrontées les collectivités publiques dans leur quête de communication ouverte et transparente à l'ère des médias sociaux.

2.3.8. Panorama de l'utilisation des réseaux sociaux par les villes de Suisse romande

Notre étude visait finalement à comprendre comment les équipes de communication des neuf villes de Suisse romande utilisent les réseaux sociaux et ce de manière différenciée ou non. Nous les avons interrogées sur leur présence sur des plateformes telles que Facebook, Instagram, Twitter (X), et LinkedIn, en analysant les contenus qu'elles partagent. L'objectif était de brosser un tableau réaliste des différentes approches adoptées par ces collectivités, en mettant l'accent sur les nuances de leur utilisation des médias sociaux. Une mise en garde s'impose alors que le rapport est rendu public en 2024 : les pratiques de publication ont fortement évolué depuis notre étude qui s'est terminée en 2022.

Les villes de Suisse romande exploitent pleinement Facebook comme un canal central pour la diffusion d'informations prioritaires. Elles utilisent la plateforme pour partager des détails sur les manifestations locales, les sorties culturelles et les dossiers de la ville comme l'aménagement urbain, démontrant une approche de communication stratégique. Un aspect notable est l'emploi d'albums photos constitués de clichés réalisés par des internautes, ajoutant ainsi une touche authentique à la représentation visuelle des villes. Des exemples tels que Neuchâtel (NE) se démarquent en publiant régulièrement des couchers de soleil au-dessus du lac de Neuchâtel, contribuant à renforcer le lien émotionnel avec la communauté. De plus, certaines villes, comme La Chaux-de-Fonds (NE), ont adopté une utilisation active du format Live

sur Facebook pour une communication en temps réel, notamment pour des événements annuels comme la braderie ou la montée du sapin de Noël au bout de l'artère principale de la ville.

Instagram, le réseau social dédié aux images, est utilisé par les villes de Suisse romande de manière plus réservée, privilégiant la publication de photos et explorant timidement les stories. Bien que la diffusion de vidéos reste limitée, certaines municipalités ont adopté une approche novatrice en intégrant du contenu généré par les internautes (UGC), enrichissant ainsi la diversité des perspectives partagées sur la plateforme.

Sur Twitter (X), les villes de Suisse romande se concentrent principalement sur la diffusion de communiqués de presse, la gestion des communications de crise et le retweet de comptes officiels tels que la police et le canton. La plateforme est également utilisée pour réaliser des revues de presse, démontrant une approche orientée vers l'information rapide et la participation à des conversations d'importance régionale. Les publics-cibles visés sur cette plateforme sont les citoyens-ne-s, les journalistes et les politicien-ne-s.

Enfin, l'utilisation de LinkedIn par les villes de Suisse romande reste relativement timide, avec une prédominance pour la publication d'offres d'emploi et de quelques actualités liées à la vie politique. Les municipalités semblent parfois hésiter sur la manière de tirer parti de cette plateforme professionnelle. Une exception notable est la Ville de Bienne (BE), qui a adopté une approche proactive en publiant des actualités telles que la promotion de personnel administratif, construisant ainsi une image de Bienne, « ville où il fait bon travailler » et affichant une volonté de travailler la « marque employeur ».

2.4. Étude de cas

Le projet prévoyait ensuite d'analyser deux campagnes de communication sur les réseaux sociaux de villes de Suisse romande. La première campagne de communication, intitulée « Bienvenue à Bienne », a été élaborée en 2018 pour renforcer l'image de la Ville de Bienne (BE) et attirer de nouveaux habitants. Cette campagne s'est déployée à travers des publicités sur les médias sociaux (Instagram et Facebook) et le web. Malgré une visibilité marquée avec plus de 9 millions d'impressions, le taux de vue des publicités était limité, variant entre 3,4% et 5,8% dans les différents groupes cibles. La stratégie de recrutement d'ambassadeurs locaux a par contre connu un succès inattendu. Quant à la deuxième campagne, baptisée « Le Troll de La Tchau », elle a été mise en œuvre par la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE) en réponse à une motion du Conseil général visant à dynamiser l'attractivité de la ville. Lancée en janvier 2020, la Ville a prétendu être victime d'une attaque informatique, générant des réactions contrastées sur les réseaux sociaux. Utilisant un faux piratage et des publications provocatrices, la campagne a rapidement suscité des critiques, conduisant à son interruption après moins de trente jours. L'analyse de cette campagne a révélé des versions divergentes de son évaluation, mettant en lumière la complexité de son interprétation par différents acteurs.

2.4.1. Campagne « Bienvenue à Bienne »

Afin de renforcer l'image de la Ville de Bienne (BE), différentes mesures de marketing *off* et *online* ont été conçues par les agences créative erdmannpeisker GmbH et numérique ads&figures AG. Celles-ci se chargent respectivement de la conception et de la réalisation des campagnes *offline* et *online*.

L'objectif de la campagne « Bienvenue à Bienne », conçue et déployée premièrement en 2018, est d'une part d'améliorer l'image de la ville, mais aussi d'attirer d'autre part directement de nouveaux habitant-e-s à Bienne. La campagne se devait de montrer à quel point la Ville de Bienne (BE) 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. Elle avait aussi pour but d'aider les entreprises à recruter des personnes hautement qualifiées mais sceptiques à l'idée de venir s'établir à Bienne.

Les personnes intéressées par un nouveau travail ou par un nouveau domicile pouvaient s'inscrire sur la page d'accueil www.bienvenueabienne.ch. Celle-ci leur fournit de plus amples informations sur la ville et ses habitant-e-s, et leur permettait de participer à un concours afin de gagner un week-end à Bienne. Mais plus spécifiquement, la page « Bienvenue à Bienne » propose aux visiteur-euse-s de contacter des ambassadeur-drice-s, habitant à Bienne. Comme l'explique la responsable communication numérique de la Ville :

« Ce sont des Biennois -e-s qui se mettent à disposition pour montrer leur ville à ceux qui s'y intéressent et qui ne la connaissent pas. Ce n'est pas piloté par la ville, où on dit : « Vous direz ceci, vous direz cela ». Non, vous montrez la ville comme vous vous la voyez, et puis ce qui vous plaît, ce qui ne vous plaît pas. Quand on a lancé ce projet, on s'est dit : « On espère qu'on aura cinquante personnes ». On en a eu deux cents. Les Biennois sont super motivés à montrer leur ville »

Pour la campagne « Bienvenue à Bienne », l'agence ads&figures AG a choisi de faire de la publicité sur les médias sociaux (Instagram et Facebook) et sur le web (*web display*), afin d'atteindre les groupes cibles de manière optimale. Les annonces display et vidéo permettent d'assurer une grande portée afin de présenter l'image de la Ville de Bienne à un large public. Ces formats sont donc idéaux pour cette campagne.

Les groupes cibles ont été définis sur la base des indications d'erdmannpeisker GmbH et se répartissaient dans les différentes catégories professionnelles telles que la médecine, la finance et l'ingénierie, ainsi qu'un groupe générique. À noter que pour la campagne, des comptes Instagram et Facebook ont été créés mais ne sont pas ceux de la Ville de Bienne (BE). À l'époque, la Ville ne possédait que des comptes Twitter (X) et LinkedIn.

S'agissant des résultats quantitatifs, mis à notre disposition par la Ville de Bienne (BE), on constate que si la campagne a été très fortement visible, avec plus de 9 millions d'impressions en display (web) et en vidéo (Instagram et Facebook), le taux de vue (*view rate*) reste relativement limité. Dans les différents groupes-cible, le taux de vue varie entre 3,4 et 5,8% des publicités vues au moins 10 secondes.

Ces chiffres qui contrastent, à savoir beaucoup d'impressions pour un taux de rétention plus restreint, sont à nuancer avec le succès plus net de l'opération de recrutements d'ambassadeur-drice-s au niveau local. Sur le site internet de la campagne, il était en effet possible de contacter les personnes qui s'y étaient inscrites en tant qu'ambassadrices. Selon la responsable de la communication numérique, le réflexe de toute personne nouvelle à Bienne devrait être de chercher quelqu'un qui connaît bien la ville et la lui présente. Et de préciser :

« Le fait qu'il y ait autant de personnes (ndlt : environ 200 personnes) est paradoxalement un peu dissuasif. Il y a peut-être trop de choix pour les visiteurs qui sont intéressés à contacter des Biennois et des Biennoises. Si on en avait cinq ou six, ce serait plus simple, parce qu'il n'y aurait pas trop de choix [...] Un nombre élevé de personnes qui se mettent à disposition n'est pas toujours un avantage »

Cet engouement dans le nombre de personnes inscrites en tant qu'ambassadrice se comprend comme un élément positif selon le 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 ».

Le budget pour la campagne de publicité sur les médias sociaux et le web, d'après les données des agences, se situe autour des 60'000 CHF avec trois temps d'intervention dilués sur l'année 2018. Selon le vice-chancelier, le crédit pour la création de la plateforme bienvenueabienne.ch et la promotion de la campagne était spécifique et ne faisait pas partie du budget ordinaire : « Cette campagne a été financée par un crédit débloqué par le conseil municipal, parce que l'économie privée payait un tiers et la Ville deux tiers. C'était une condition. L'argent pouvait être utilisé pour payer des posts, des agences de com', etc. » Une campagne prévue également pour pallier l'absence de moyens dans la création de contenus pour la Ville de Bienne (BE) : « Une des raisons pour laquelle on a fait cette campagne « Bienvenue à Bienne », c'est de déléguer la présentation de la ville aux habitants. Si on avait davantage de moyens de faire des campagnes publicitaires pour la ville, on le ferait. Mais là, on délègue quasiment la tâche aux citoyens » (Responsable de la communication numérique, Ville de Bienne (BE)).

Enfin, nous relèverons que la Ville de Bienne (BE) a créé les comptes Facebook et Instagram, spécialement pour l'occasion. Elle n'a ni profité de comptes déjà existants ni envisagé, lors de leur création, d'en faire des comptes officiels de la Ville (ce qui a été fait fin 2022 avec Instagram). La responsable de la communication numérique 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 l'audience, donc la communauté. Aujourd'hui, je pense que c'était une erreur, parce que – quand vous n'avez pas de communauté – vous devez tout le temps sponsoriser. C'était aussi parce qu'on n'avait pas forcément les ressources pour gérer les présences sur les réseaux sociaux »

C'est d'ailleurs le manque de ressources internes et/ou de budget 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'a été prévue.

Quant à l'atteinte des objectifs, à savoir a) améliorer l'image de la ville et b) attirer de nouveaux et nouvelles résident-e-s, la responsable de la communication numérique résume :

« L'objectif était de promouvoir Bienne en tant que lieu de vie, de loisirs et de travail idéal. On a fait des vidéos, des gifs et autres publications en lien avec ça. Sponsoriser pour que les gens de différents secteurs de Suisse, sauf Bienne, voient ces publications. C'était vraiment les vues qui étaient importantes. Ensuite, est-ce qu'on atteint nos objectifs... Disons qu'on a appris. Le nombre de nouveaux habitants a augmenté et continue d'augmenter. Il est en revanche difficile voire impossible de dire si cette augmentation est liée à la campagne et si oui dans quelle mesure. »

2.4.2. Campagne « Le Troll de La Tchaux »

« 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 réseaux sociaux étaient victimes d'une attaque informatique. Or il s'agissait d'une campagne de communication qui a suscité des réactions contrastées sur les réseaux sociaux, dubitatives de la part des médias et qui s'est vue interrompue moins de trente jours après son lancement alors qu'elle devait s'étendre sur plusieurs mois. Tout avait commencé le 27 août 2019 : le Conseil général de la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE) acceptait à l'unanimité la motion « Ayons dans la ligne de mire la bonne cible... », qui demandait au Conseil communal de « mettre tout en œuvre afin d'établir une réelle stratégie pour l'attrait de nouveaux habitants », tout en redonnant « une image et une dynamique positive à notre Métropole, dans l'unique but de faire envie ». La motion s'inscrivait dans un contexte où la ville perd plus d'habitant-e-s qu'elle n'en gagne ces dernières années.

Quatre mois plus tard, la demande se matérialisait par une campagne préparée en coulisses. Le vendredi 10 janvier 2020, quelques publications surprenaient les internautes abonné-e-s aux comptes Facebook et Instagram de la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE), laissant croire que ces derniers, ainsi que le site web de la Ville, avaient été « piratés » (Wittwer, 2020). La photo de profil du compte Facebook avait par exemple été modifiée et la page annonçait la prochaine ouverture d'un café de la chaîne Starbucks dans la « ville la plus hype du Canton ». Les autorités communales émettaient l'après-midi même un communiqué de presse « urgent » annonçant – à tort – qu'elles avaient perdu le contrôle du site web et des comptes médias sociaux de la Ville.

Durant trois jours, la campagne de communication numérique a battu son plein sur les comptes Facebook et Instagram, jouant sur un faux piratage (*hacking*) par un troll et diffusant des images détournées, des memes (Kaplan et Nova, 2016). Pour Revillard (2000, p. 113), le troll est :

« quelqu'un qui [...] participe aux débats [du web] 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. Son but est d'être pris au sérieux, pour que des débats se lancent autour de ses interventions »

Dans le cas qui nous intéresse, plusieurs publications contiendront le mot-clic (*hashtag*) #trolldelatchaux, devenant ainsi la signature du faux troll qui sévit.

Mais très rapidement, les réactions négatives à l'encontre de l'opération ont été nombreuses, tant de la part des internautes, principalement des habitant-e-s de la ville, que des médias qui ont accueilli avec méfiance cette campagne. Le Conseil communal s'est trouvé contraint de tomber les masques en cours de route et a tenté de se justifier dès le troisième jour de l'opération dans les médias. La campagne, qui démarrait sur les réseaux sociaux mais qui entendait également se décliner hors ligne, était stoppée nette le 5 février 2020 sur décision du Conseil communal.

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 quant à un même événement révèlent sa complexité et des façons alternatives de le décrire (*Ibid.*). L'auteur stipule que les versions ne sont pas toujours maintenues de

manière rigide et que les différent-e-s énonciateurs-trices ont conscience de la façon dont leurs versions contribuent à la co-configuration de l'événement.

Dès lors, nous avons analysé la campagne et avons proposé une contribution dans l'ouvrage collectif *De l'événement à sa mise en discours. Regard interdisciplinaire*, édité par Moutia (Perret et al., 2023). Nous avons suivi *a posteriori* le développement temporel de la campagne, aussi bien dans son émergence que dans la multiplicité des versions divergentes, racontées par différent-e-s énonciateurs-trices. Dans un premier temps, nous avons décrit comment s'est déployé la campagne, tout en s'intéressant aux types de contenus diffusés ainsi qu'au comportement qu'a adopté le « troll ». Le déploiement de la campagne a été discuté à l'aune des réactions suscitées. En somme, se trouvent interrogées ici les versions d'une « bonne opération » d'une campagne de communication d'une « mauvaise opération », d'un *buzz* ou d'un *bad buzz*, etc., telles qu'elles sont définies par les énonciateurs-trices et les destinataires de la campagne.

Notre chapitre s'est concentré dans un deuxième temps sur la réception de la campagne par les instances médiatiques, qui en feront majoritairement une évaluation négative. Durant le week-end du 10 au 12 janvier 2020, certain-e-s journalistes-internautes semblaient interloqué-e-s par ce qui se produisait sur les comptes médias sociaux de la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE). Le communiqué de presse, une fois identifié comme faux, ébranlait la relation de confiance envisagée entre une autorité communale et des énonciateurs journalistiques. Dès lors, il semble pertinent d'analyser comment, dans le cas de l'événement du « troll de La Chaux-de-Fonds », l'information publiée dans la presse généraliste « relève d'un exercice de traduction d'un registre de langage, de connaissances et de pratiques à destination d'un autre, d'une communauté vers une autre » (Barthélémy, 1996, p. 6). Ce faisant, il a été possible de suivre les modifications qu'a subies cet exercice de traduction à mesure que les autorités de la ville se justifiaient face aux énonciateurs journalistiques. La configuration médiatique (Malbois, 2010) d'un tel événement consiste bel et bien en un « accomplissement pratique » (Garfinkel, 2007) qui peut être étudié empiriquement.

L'analyse s'est basée sur une méthode mixte. Nous nous sommes appuyés sur deux corpus de textes faisant état du « problème de versions » : soit d'un côté un corpus de vingt-trois publications de la Ville sur Facebook et d'un autre côté des discours médiatiques traitant de la campagne de la Ville de La Chaux-de-Fonds, corpus de cinquante textes. Nous avons considéré tous les traitements médiatiques des médias institués (presse écrite, radio, télévision et *pure player*) entre le 10 janvier 2020, soit le jour de lancement de la campagne, et le 31 décembre de la même année, et qui l'évoquent au moins. Le chapitre se base sur une sociologie des problèmes publics (Cefaï & Terzi, 2012), attentive à la manière dont la médiation journalistique stipule un rapport spécifique entre un média et son audience à un événement éventuellement problématique, événement qui peut être « mis en récit » (Terzi & Bovet, 2005, p. 114). L'originalité de cette étude de cas tient dans l'incompréhension originelle que partagent énonciateurs journalistiques et destinataires. Notre analyse est donc partie de la phénoménalité des multiples comptes rendus qui rendent visible et intelligible l'événement du « troll de La Chaux-de-Fonds ».

L'analyse de l'événement de la campagne du « troll de La Tchaux » a interrogé son intelligibilité (Garfinkel, 2007). Si, d'une part, l'intentionnalité communicationnelle (Scannell, 1994) d'un troll est de produire des énoncés inappropriés aux circonstances auxquelles ils se rattachent, nous remarquons que les publications issues de la présente campagne ne suivent pas toujours ce mantra. On en retrouve certes des traces parmi les publications qui cherchaient aussi bien à créer un décalage entre ce qu'un énonciateur d'administration publique devrait dire et ce qui est attendu de sa part en réception, qu'à chercher à provoquer les destinataires en les taçant. Cependant, quelques publications valorisaient la Ville de La Chaux-de-Fonds (NE) et détaillaient les avantages à y habiter. En ce sens, l'entier de la campagne n'est pas parcouru par des comportements de trolling, en particulier lorsqu'il s'agissait d'assurer la modération des publications (*community management*). Là, le « troll » agissait avec prudence et cherchait à valoriser les commentaires positifs à l'égard de ses actions sans attaquer les internautes ayant rédigé des commentaires négatifs.

D'autre part, nous avons montré comment les descriptions faites par le troll ont été jugées intelligibles par un large public d'internautes-spectateurs-trices et d'énonciateurs journalistiques en tant qu'accomplissements de troll, le public comprenant tout particulièrement lorsque la provocation ou le décalage étaient recherchés. Le début de la campagne et

la diffusion de fausses nouvelles, dans les premières heures de l'opération, ont en revanche dérouté des internautes, dont faisaient partie des journalistes, qui se sont fait prendre au piège de la désinformation. Plus particulièrement, la saisie de la campagne par des énonciateurs journalistiques l'a configurée en événement médiatique jugé problématique. Si l'on s'en réfère à Cuff (1993), l'intelligibilité de toute chose va de pair avec son « adéquation morale » :

« pour les membres, les « descriptions possibles » sont « moralement adéquates » dans la mesure où elles peuvent être entendues pour présenter le monde social d'une « manière appropriée ». Nous suggérons en outre qu'une considération importante pour la compréhension des « descriptions possibles », pour la compréhension des descriptions comme étant « appropriées » ou « adéquates », est la manière dont les membres trouvent une relation ou une adéquation entre les activités et les identités » (*Ibid.*, 86, notre traduction).

Le cas du troll se posait ainsi comme une « énigme liée à l'identité » de l'énonciateur (*Ibid.*) pour les instances journalistiques, où il s'agissait de :

« trouver des solutions pour une énigme où la « nature factuelle » des événements décrits peut être acceptée, mais ce qu'ils « signifient », ce à quoi ils « aboutissent » et, par conséquent, « quel genre de personne les accomplit » sont les questions prédominantes pour les membres. Ces questions semblent concerner l'« adéquation » des déductions faites à partir des « faits » plutôt que l'« exactitude » des « faits » eux-mêmes » (*Ibid.*, 85, notre traduction).

Notre analyse a montré que les trois énigmes auxquelles les énonciateurs journalistiques ont dû répondre se situaient dans l'identification du troll d'une part, du contenu d'autre part et enfin de ses destinataires. Leurs réponses indiquent une inadéquation, devant laquelle ils ont dû « contextualiser » le comportement rapporté afin de montrer en quoi il est étrange, anormal ou inapproprié. Ce travail de contextualisation est accompli par l'utilisation de structures contrastives [...] qui ont un effet cumulatif » (*Ibid.*, 24-26, notre traduction). En somme, l'événement généré autour de la campagne du troll montre qu'une partie du public, internautes et journalistes, signifie avoir compris assister à un cas de trolling, mais l'évalue en termes d'« inadéquation morale » : une administration publique, de par son essence, ne peut moralement pas employer le trolling à des fins de communication.

Enfin, notre analyse a élucidé le cadre énonciatif de cette campagne inédite. L'étude empirique du trolling comme « accomplissement pratique » (Garfinkel, 2007) a révélé que les opérations menées aboutissent davantage à un inaccomplissement qu'à un accomplissement intelligible. En ce sens, le déraillement annoncé par la démarche même de trolling aboutit au déraillement effectif de la campagne. C'est ce que révèle notamment la configuration médiatique contrastée de cet événement.

3. Discussion

Dans la présente section, nous revisitons d'une part les onze hypothèses formulées plus haut au point 2.2, puis nous présentons les indicateurs relatifs aux facteurs-clés de succès de campagnes de *place branding*.

3.1. Discussion des hypothèses

- H1. *La présence sur les différents réseaux sociaux n'est pas liée à la taille des villes* : **EST CONFIRMÉE**. Il semble que la présence sur les réseaux sociaux ne soit pas nécessairement liée à la taille des villes, car plusieurs facteurs, tels que la stratégie de communication et les ressources disponibles, influencent cette présence.
- H2. *La présence sur les différents réseaux sociaux n'est pas liée à l'efficacité de la communication des villes sur les réseaux sociaux* : **EST CONFIRMÉE**. Les villes ayant une présence importante sur les réseaux sociaux ne montrent pas nécessairement une utilisation optimale de ces plateformes, suggérant que la quantité de présence ne garantit pas l'efficacité de la communication.
- H3. *Le degré de maturité de l'adoption des médias sociaux dans la stratégie de communication des villes est proportionnel aux efforts de promotion de leur image de marque* : **EST PARTIELLEMENT CONFIRMÉE**. Il est probable que les efforts de promotion de l'image de marque soient corrélés avec le degré de maturité dans l'adoption des médias sociaux. Cependant, il convient de nuancer en précisant que, dans l'ensemble, les efforts de *place branding* demeurent relativement modestes, voire inexistants, au profit d'une prédominance de la transmission d'informations. Il est à noter que l'usage du *place branding* semble plus répandu au sein des offices de tourisme des grandes villes telles que Lausanne (VD) et Genève (GE), ainsi que dans les offices des régions. De ce fait, des villes moyennes à grandes comme Neuchâtel (NE) et La Chaux-de-Fonds (NE) compensent l'absence d'effort soutenu de *place branding* de Jura3lacs pour davantage promouvoir leur image de marque.
- H4. *La sensibilité des villes à l'égard de la gestion des communautés vient après l'adoption des réseaux sociaux comme outils de diffusion d'information* : **EST INFIRMÉE**. La sensibilité à la gestion des communautés est un aspect essentiel, même lors des premiers stades de l'adoption des réseaux sociaux. De même, un degré de maturité avancé dans l'adoption des réseaux sociaux ne garantit pas une sensibilité de l'équipe de communication aux questions de *community management*.
- H5. *La modération et les réponses aux commentaires des internautes jouent un grand rôle dans le succès des opérations de communication des villes sur les réseaux sociaux* : **EST PARTIELLEMENT CONFIRMÉE**. La modération et les réponses aux commentaires sont cruciales pour maintenir une interaction positive et favoriser le succès des opérations de communication. Pour autant, cela demande des ressources que les villes n'ont pas toujours, et l'aspect circulaire des commentaires négatifs de certains internautes consomme une énergie considérable que les administrations doivent pouvoir encaisser.
- H6. *Plus les villes sont grandes, plus la gestion des communautés sur les réseaux sociaux est optimale* : **EST INFIRMÉE**. La taille de la ville n'est pas nécessairement proportionnelle à l'efficacité de la gestion des communautés, car cela dépend également des ressources allouées et de l'affinité des équipes à utiliser certains codes et bonnes pratiques relatifs aux réseaux sociaux.
- H7. *Plus les villes sont grandes, plus les moyens de communication sur les réseaux sociaux sont conséquents* : **EST INFIRMÉE**. En général, si les grandes villes ont tendance à avoir des budgets de communication plus importants que des petites villes, cela devrait se traduire par des moyens plus conséquents sur les réseaux sociaux. Or, il est important de relever que la grandeur des équipes n'est pas toujours proportionnelle à la taille de la ville. Par exemple, comme nous l'avons vu plus haut, Bienne (BE) et Pully (VD) ont le même nombre d'EPT (3.1) et de collaborateur-trice-s (4), alors qu'il existe une différence d'environ 37'000 habitants entre les deux communes. Aussi, une grande majorité des postes dans les villes observées sont à temps partiel.

H8. *Plus le nombre de publication est élevé, plus le taux d'engagement est élevé : EST CONFIRMÉE.* En général, une fréquence de publication élevée peut augmenter le taux d'engagement, mais cela dépend également de la qualité du contenu. En croisant le nombre de publication et le taux d'engagement, on remarque une corrélation entre ces deux données qui nous indique que les villes qui ont tendance à davantage publier, ont un taux d'engagement plus élevé sur Facebook, comme le montre le tableau ci-dessous avec les cas de La Chaux-de-Fonds (NE, 771 publications), Neuchâtel (NE, 749 publications) et Lausanne (VD, 613 publications) ont des taux d'engagement le plus élevé.

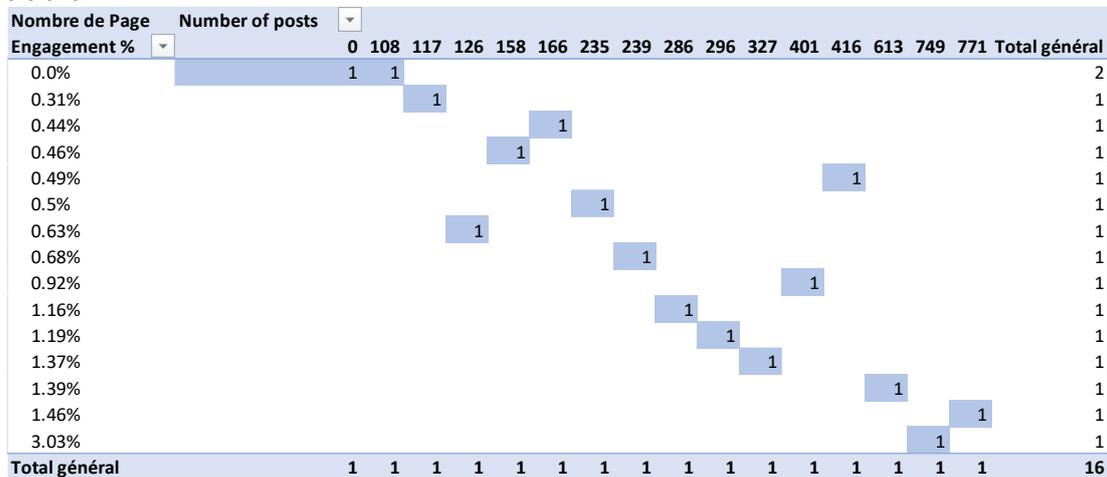


Figure 5 Corrélation entre le nombre de post par année (fréquence des publications) et l'engagement obtenu (sur l'ensemble des publications, Facebook)

H9. *Plus le nombre de publication est élevé, plus le nombre de nouveaux followers est élevé : EST CONFIRMÉE.* Une fréquence élevée de publication peut attirer un public plus large, augmentant ainsi le nombre de nouveaux followers. En croisant le nombre de publications et le nombre de nouveaux abonné-e-s par an sur Facebook, on remarque une corrélation entre ces deux données qui nous indique que les villes qui ont tendance à davantage publier, ont une augmentation plus rapide du nombre d'abonné-e-s sur Facebook.

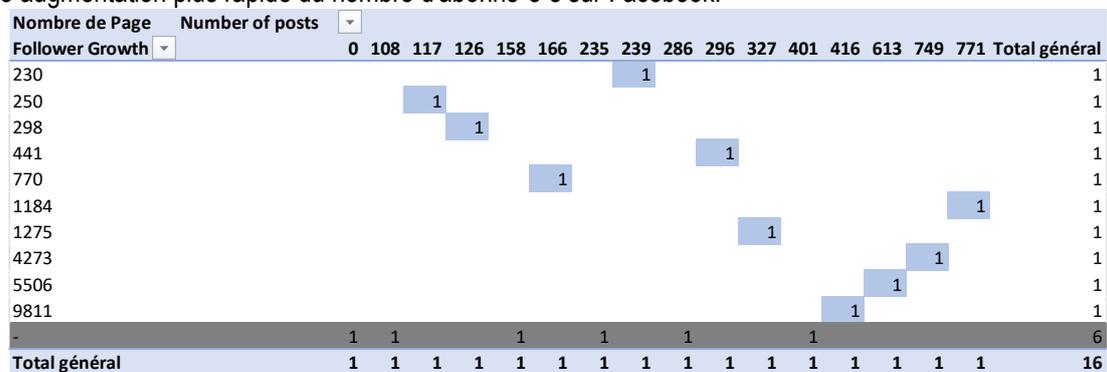


Figure 6 Corrélation entre le nombre de posts par année (fréquence des publications) et le nombre de nouveaux followers sur Facebook (2020)

H10. *Les publications qui génèrent les réactions les plus contrastées sont les plus performantes : EST PARTIELLEMENT INFIRMÉE.* Les réactions contrastées ne garantissent pas nécessairement la performance d'un point de vue communicationnel. La nature positive et engageante des réactions peut être plus cruciale, tant en termes de visibilité que d'effet escompté. Dans une logique de *place branding*, la viralité n'est pas toujours à rechercher au vu notamment des commentaires négatifs qui amènent de la visibilité. On atteint alors le troisième niveau de communication selon Kavaratzis (2004), qui peut devenir incontrôlable.

H11. *La partie opérationnelle de la communication numérique des villes est en grande partie externalisée : EST INFIRMÉE.* Cette hypothèse semble être infirmée par les informations fournies sur l'externalisation mineure des opérations de communication numérique par certaines villes. La majorité des opérations de communication se font en interne, « avec les moyens du bord » comme l'indique une interviewée.

3.2. Liste d'indicateurs pour les facteurs-clés de succès

À la lumière des enseignements tirés des entretiens menés et des campagnes étudiées, les facteurs clés d'une campagne de *place branding* réussie pour une ville de Suisse romande sur les réseaux sociaux peuvent être définis comme suit :

1. **Engagement communautaire ciblé** : En amont, employer des résident-e-s pour participer à la définition de l'identité de la ville, basée sur son identité touristique, historique et perçue par les résident-e-s (Yazdan Panah Shahabadi et al., 2020). Ensuite, axer la campagne sur une implication active de la communauté locale en encourageant la participation des habitant-e-s. Impliquer les citoyen-ne-s dans la création de contenus, en mettant en avant leurs expériences et perspectives, peut renforcer le lien émotionnel avec la ville. Ce faisant, proposer un guide ou une charte de la création de contenus générés par les résident-e-s 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 même 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 réseaux sociaux** : Adapter la présence sur les réseaux sociaux en fonction des caractéristiques de chaque plateforme. Par exemple, privilégier Instagram pour des contenus visuels et Facebook pour des informations plus détaillées et des renvois vers une page web. Exploiter les spécificités de chaque réseau pour toucher différents publics.
4. **Communication transparente et authentique** : Privilégier une communication transparente et authentique pour renforcer la confiance. Les citoyen-ne-s apprécient les informations honnêtes et découvrir, jusqu'à un certain point, les coulisses de la ville. Intégrer des contenus générés par les utilisateur-trice-s 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, et ajuster la campagne en fonction des réactions pour renforcer l'engagement.
6. **Collaboration avec des partenaires locaux** : Impliquer des partenaires locaux tels que graphistes, agences de communication, conseillers communaux, et même des influenceur-euse-s locaux. Ces partenariats peuvent apporter une diversité d'expertises et d'opinions à la campagne.
7. **Mesure des indicateurs pertinents** : Définir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents tels que le taux d'engagement, la portée, le nombre de nouveaux abonné-e-s, etc. Ces KPI permettent d'évaluer l'efficacité de la campagne et d'ajuster la stratégie en cours de route. De plus, évaluer l'impact économique de la campagne en termes de tourisme, d'investissements et de retombées économiques locales.
8. **Utilisation optimale des outils de gestion** : Intégrer efficacement des outils de gestion des médias sociaux tels que 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.

4. Enseignements et apports managériaux concernant l'usage de campagnes sur les réseaux sociaux et leur efficacité pour les villes en Suisse romande

L'enquête menée a permis de faire ressortir des bonnes pratiques et des erreurs à éviter (ou des contre-exemples). Voici les **erreurs à éviter** :

- Certaines publications sont écrasées par d'autres publiées de manière trop rapprochée
- Une actualité brûlante ou virale peut masquer un contenu jugé plus important selon les personnes interviewé-e-s
- Les informations de type « communiqué de presse sur les comptes » ou des contenus plus anodins suscitent moins de réactions
- Les informations très techniques suscitent peu d'engagement
- Les contenus que des associations ou parties prenantes demandent de relayer sont parfois peu opportuns et ne performant pas beaucoup. Seulement, les interviewé-e-s mentionnent qu'il y a des collaborations à préserver, peu importe la performance de la publication partagée
- S'agissant des collaborations, une interviewée mentionne la difficulté à ne pas toujours tout partager des autres comptes relatifs à la ville. Des tensions peuvent survenir lorsque tel service ne peut pas publier les informations qu'il juge pertinentes pour le public-cible de la ville. Une solution réside dans l'autonomisation de certains services ou départements avec la création de comptes réseaux sociaux dédiés

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

1. Nous pouvons recommander aux villes ou aux collectivités publiques de 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. Nous faisons référence par exemple à des publications faisant état du début d'une manifestation populaire, comme la Wake Up & Run dans une ville, ou tout autre marronnier en termes d'événement. Plus la couverture est proche du direct, plus les chances que l'engagement soit plus important sont grandes.
2. La prise en compte des questions et de certaines remarques formulées par les internautes est centrale et peut devenir chronophage. Néanmoins, le « soutien à la personne » en ligne (Mabillard et al., 2024) tend généralement à désamorcer quantité de 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 qui ont eu lieu sur les lacs de Bienne, de Neuchâtel et de Morat ont été couvertes par les villes qui les bordent. Le fait que la ville parle, réagisse et demande avec un outil numérique de ne pas s'approcher des rives a été fortement apprécié par les citoyen-ne-s connecté-e-s. La gestion de ce type de crises ou d'événements inattendus amène 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 villes maîtrisent cet aspect et récoltent les fruits de leur labeur.
5. Toujours dans cette dimension d'affect, nous recommandons de favoriser le partage de contenus générés par les internautes (*user generated content*), en suggérant l'emploi de *hashtags* dans des publications. La bonne pratique consiste à demander l'accord à la personne ayant mentionné la ville ou employant un *hashtag* y relatif 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). Ceci afin de maximiser la portée de la publication en s'appuyant sur l'audience de l'autre compte ou des autres comptes qu'on va employer pour la collaboration.

5. Bibliographie

- Adamus-Matuszyńska, A., & 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>
- Alexandre, H., Cusin, F., Juillard, C. (2010) L'attractivité résidentielle des agglomérations françaises. *Observateur de l'immobilier*, 3-66.
- Armstrong, G. M., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2018 [1993]). *Marketing : An introduction*. Pearson.
- Babey, N., & Giaucque, D. (2009). *Management urbain : Essai sur le mimétisme et la différenciation*. Presses de l'Université Laval.
- Barabel, M., Mayol, S., & Meier, O. (2010). Les médias sociaux au service du marketing territorial : Une approche exploratoire. *Management & Avenir*, 32, 233-253.
- Barke M. et Harrop K. « Selling the industrial town: identity, image and illusion » dans Gold, J.R. et Ward S.W. (Éds.). *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. John Wiley and Sons.
- Barthélémy, M. (1996). L'événement dans le texte : Quand le sida devient un scandale public. *Langage et société*, 78(1), 5-54. <https://doi.org/10.3406/lso.1996.2759>
- Baudet, C. (2015, mai). *L'utilisation des médias sociaux par les organisations sans but lucratif : Une étude exploratoire*. Association Information & Management 2015, Rabat, Maroc. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01155091>
- Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 30-57.
- Bô, D., & Guével, M. (2019). *Brand culture : La cohérence des marques en question* (2e éd.). Dunod
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Ph.D. Thesis, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Braun E., Kavatzis M., & Zenker S. (2013). My city—my brand: the role of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18–28.
- Cefai, D., & Terzi, C. (Éds.). (2012). *L'expérience des problèmes publics*. Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Chamard, C. (Éd.). (2014). *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* De Boeck.
- Confino, F. (2018, décembre 3). [Étude] Web et médias sociaux : Où en sont les collectivités locales ? franckconfino.net. <https://www.franckconfino.net/etude-reseaux-sociaux-collectivites-locales/>
- 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.
- Cusin, F. (2008). Économie résidentielle et dynamiques sociologiques de l'attractivité des territoires. *Pour*, 4, 69-80.
- Deprez, P., & Bertacchini, Y. (2015). L'usage du web par l'administration publique : Un enjeu de positionnement sur les pratiques des internautes. *Communication & organisation*, 47, 217-234. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4969>
- Davezies, L. (2008). *La République et ses territoires. La circulation invisible des richesses*, Éd. du Seuil.
- Elouali, A., Hafidi, S & Ettahir, N. (2021). L'apport du Marketing territorial dans l'amélioration de l'image de marque de la destination touristique, cas de la pandémie Covid-19. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 4(1).
- Eshuis, J., & Edwards, A. (2013). Branding the City: The democratic legitimacy of a new mode of governance. *Urban Studies*, 50(5), 1066-1082.
- Eshuis, J., & Klijn, E. (2012). *Branding in Governance and Public Management*. London: Routledge
- Garcia, J.A., Gomez, M. & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646-661.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie* (M. Barthélémy, B. Dupret, J.-M. de Queiroz, & L. Quéré, Trad.). PUF - Presses universitaires de France.
- Hays, S., Page, S.J. & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239.
- Hoffmann, C. P., Lutz, C., & Meckel, M. (2014). *Social Media Readiness in Public Administration—Developing a Research Framework* (SSRN Scholarly Paper 2408737). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2408737>
- 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*, 190-191, 73-98.

- Jammet, T. (2019). Calmer le râleur. Contribution à l'étude de la relation client sur le Web 2.0. *Terrains & travaux*, 34, 137-161. <https://doi.org/10.3917/tt.034.0137>
- Kaplan, F., & Nova, N. (2016). *La culture internet des mêmes*. PPUR.
- 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>
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Brand Public Diplomacy*, 5, 26-37.
- Kim, C. M. (2016). *Social Media Campaigns : Strategies for Public Relations and Marketing*. Routledge
- Klijn, E. H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review*, 14(4), 499-519.
- Krzatala-Jaworska, E. (2013). Les municipalités à la conquête des réseaux sociaux. Mais pour quoi faire ? *Communication & organisation*, 43, 86-104. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4151>
- Lee, D., Hosanagar, K., & Nair, H. S. (2018). Advertising Content and Consumer Engagement on Social Media : Evidence from Facebook. *Management Science*, 64(11), 5105-5131. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2902>
- Lichrou, M., Kavaratzis, M., Giovanardi, M. (2017) Introduction. In M. Karavatzis, M. Giovanardi, M. Lichrou (Éds.) *Inclusive place branding: critical perspectives on theory and practice* (p.12-22). Routledge.
- Mabillard, V., & Zumofen, R. (2019). *L'usage des réseaux sociaux par les villes suisses*. Université de Lausanne.
- Mabillard, V., Zumofen, R., & 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., & Dubois, P. (2024). *La communication publique sur les médias sociaux. Défis, risques et perspectives*: Vol. Gouvernance de l'information. Presses de l'Université du Québec.
- Malbois, F. (2010). « Dernier voyage à Marrakech » ou Comment moraliser le genre dans une chronique judiciaire. *Politorbis*, 48, 31-41.
- Marrone, R., & Gallic, C. (2018). *Le grand livre du marketing digital : Tendances, outils & stratégie, site web, référencement & contenu, publicité en ligne, réseaux sociaux & influence*. Dunod.
- Medway, D., & Warnaby, G. (2008). Alternative perspectives on marketing and the place brand. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 641-653.
- Merrilees, B., Miller, D., Herington, C. (2009). Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*;62(3), 362-367.
- Perret, M., Moret, P.-Y., Delacrausaz, V., Bashutkina, M., Gunawardena, S., & Intartaglia, J. (2023). L'événement trollé par son propre buzz. Analyse des problèmes de versions entre production et réception. In A. Moutia (Éd.), *De l'événement à sa mise en discours. Regard interdisciplinaire* (p. 137-161). L'Harmattan.
- 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>
- Proulx, M.; & Tremblay, D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, économie, société*, 8, 239-256.
- Rebelo, C., Mehmood, A., & Marsden, T. (2020). Co-created visual narratives and inclusive place branding: a socially responsible approach to residents' participation and engagement. *Sustainability Science*, 15, 423-435.
- Revillard, A. (2000). Les interactions sur l'Internet (note critique). *Terrains & travaux*, 1, 108-129.
- Scannell, P. (1994). L'intentionnalité communicationnelle dans les émissions de radio et de télévision (M.-C. Gamberini, Trad.). *Réseaux*, 68, 49-63. <https://doi.org/10.3406/reso.1994.2620>
- Sevin, E. (2013). Places going viral: Twitter usage patterns in destination marketing and place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(3), 227-239.
- Sevin, E. (2016). Branding Cities in the Age of Social Media: A Comparative Assessment of Local Government Performance. In M. Z. Sobaci (Éd.), *Social Media and Local Governments* (p. 301-320), Springer.
- Spin Sucks. (2021, septembre 15). The PESO Model. Paid, Earned, Shared, and Owned Media. *SpinSucks.Com*. <https://spinsucks.com/the-peso-model/>
- Terzi, C., & Bovet, A. (2005). La composante narrative des controverses politiques et médiatiques : Pour une analyse praxéologique des actions et des mobilisations collectives. *Réseaux*, 132, 111-132. <https://doi.org/10.3917/res.132.0111>

- Verón, E. (1985). L'analyse du contrat de lecture. Une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports presse. In É. Touati (Éd.), *Les médias : Expériences, recherches actuelles, applications* (p. 203-229). Institut de Recherches et d'Études Publicitaires.
- Vuignier, R. (2017). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Etude empirique auprès de décideurs d'entreprise. *Gestion et Management public*, 6(1), 59-75.
- Wagener, A. (2022). *Mémologie : Théorie postdigitale des mêmes*. UGA Éditions.
<https://doi.org/10.4000/books.ugaeditions.27751>
- Ward S. S. (1998) *Selling Places: The Marketing and promotion of towns and cities 1850 -2000*. Routledge.
- Weible, C.M. (2006) An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis: Understanding the political context of California marine protected area policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 95-117.
- Wittwer, M. (2020, janvier 10). La Chaux-de-Fonds piratée. *Radio RTN [en ligne]*.
<https://www.rtn.ch/rtn/Actualite/Region/20200110-La-Chaux-de-Fonds-piratee.html>
- Yazdan Panah Shahabadi, M. R., Sajadzadeh, H., & Rafeian, 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>
- Zenker, S. (2009) Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 23-32.
- Zumofen, R., & 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.