



DOSSIER D'EXPERTS

3^e édition

POLITIQUE ET COMMUNICATION

Le guide de la communication publique numérique

EXTRAIT

Franck Confino

Consultant en communication numérique pour le secteur public

Benjamin Teitgen

Directeur de la communication du département d'Ille-et-Vilaine

CAP' LE RÉSEAU DE LA
COM COMMUNICATION
PUBLIQUE
ET TERRITORIALE

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

3^e édition

POLITIQUE ET COMMUNICATION

Le guide de la communication publique numérique

Franck Confino

Consultant en communication numérique pour le secteur public

Benjamin Teitgen

Directeur de la communication du Département d'Ille-et-Vilaine

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 762A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple!

Il vous suffit d'envoyer un mail à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

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

 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-1936-0

ISBN version numérique: 978-2-8186-1937-7

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Mars 2022

Dépôt légal à parution

Sommaire

Partie 1 Élaborer une stratégie numérique

Chapitre I

Comprendre le contexte	p.11
A - La montée en puissance du numérique	p.11
1. Des freins persistants	p.12
2. « Être ou ne pas être sur les réseaux sociaux ? », la question ne se pose plus !	p.13
3. Une transition numérique parfois à marche forcée	p.14
B - Le citoyen internaute : ses attentes, ses motivations	p.15
1. Pourquoi les internautes vous suivent-ils ?	p.15
2. Les internautes croient leurs pairs : les mécanismes du <i>buzz</i>	p.17
C - L'agent, le citoyen et la dictature des usages	p.19

Chapitre II

Comprendre les enjeux	p.23
A - Les enjeux derrière le jargon technique	p.24
B - Le web <i>user centric</i>	p.26
C - Du web 1.0 au 5.0, de quoi parle-t-on ?	p.27
D - La question sensible de la donnée	p.29
E - La question cruciale de l'accessibilité	p.31
F - Les enjeux du web écoresponsable	p.35
G - Les enjeux de la transformation numérique	p.38

Chapitre III

Maîtriser les étapes indispensables d'une stratégie numérique	p.43
A - Les poupées russes de la stratégie	p.44
B - Une stratégie, ça se partage	p.45
C - L'évaluation : mesurer quoi, où et comment ?	p.47

Chapitre IV

Optimiser l'écosystème numérique	p.53
A - Par où commencer ?	p.53
B - Dans la jungle des comptes satellites	p.54

Chapitre V

Établir les documents de cadrage	p.59
A - L'indispensable : le PPE	p.59
B - Le guide et la charte de modération	p.60
C - La charte rédactionnelle	p.61
D - La charte d'utilisation	p.61

Chapitre VI

Adapter l'organisation	p.63
A - Anticiper la tectonique des plaques	p.63
B - Mettre en place un réseau de contributeurs	p.65
1. Comment engager la démarche ?	p.65
2. Quel modèle d'organisation ?	p.66
3. Quelles sont les conditions pour réussir ?	p.67
C - Réorganiser l'e-accueil du public	p.68

Chapitre VII

Anticiper et prévenir les crises	p.73
A - Comment réagir face à un <i>bad buzz</i> ?	p.73
B - La veille, l'arme indispensable anticrise	p.75
1. Mettre en place une veille stratégique	p.75
2. Faire une veille efficace sur Twitter	p.75
C - Anticiper votre organisation en « mode crise »	p.76
1. Pas de publication sur les réseaux sociaux sans une stratégie éditoriale robuste (en période de crise ou pas)	p.76
2. Identifier les crises, médias, communautés et préparer les contenus	p.77
3. Posture d'écoute, de conversation et d'empathie : le CM, premier rempart face à la crise ...	p.78

Partie 2

Optimiser les supports

Chapitre I

Le site internet, planète centre de votre galaxie numérique	p.83
A - Penser le site internet dans sa fonction stratégique	p.84
B - Les dix questions à se poser avant toute refonte	p.85
1. Votre offre éditoriale est-elle adaptée ?	p.85
2. Vos contenus et services sont-ils assez clairs et informatifs ?	p.85
3. Votre site est-il vraiment <i>user centric</i> ?	p.85
4. Votre architecture de l'information est-elle de qualité ?	p.86
5. Votre site web est-il ergonomique ?	p.86

6. Votre site propose-t-il des services publics à forte valeur ajoutée ?	p.87
7. Votre site propose-t-il de réels services dématérialisés ?	p.87
8. Votre site est-il assez immergé dans les réseaux sociaux ?	p.87
9. Votre site est-il écoresponsable ?	p.88
10. Depuis quand votre site n'a-t-il pas évolué ?	p.88
C - Les cinq impératifs de toute refonte	p.89
1. Savoir prendre son temps	p.89
2. Être irréprochable sur le plan légal et éthique	p.90
3. Proposer des démarches simplifiées	p.91
4. Mettre l'utilisateur au centre de tout	p.92
5. Faire du site le bien commun de tous les services	p.92
D - Les dix étapes d'une conduite de projets réussie	p.93
1. Choix d'une bonne AMO	p.93
2. Déclinaison de la stratégie avec des objectifs clairs	p.94
3. Audit de l'existant	p.94
4. Recueil des besoins en interne	p.94
5. Recueil des attentes des usagers	p.95
6. Analyses stratégiques, techniques, fonctionnelles, éditoriales et ergonomiques	p.95
7. Sécurisation du budget et du planning	p.96
8. Rédaction du CCTP et organisation de la consultation	p.96
9. Validation des spécifications fonctionnelles détaillées (SFD) et supervision du travail de l'agence	p.96
10. Recettage	p.97
Chapitre II	
De l'intranet au réseau social interne	p.99
A - Cinquante nuances d'intranet	p.99
1. Définir le périmètre	p.99
2. Piloter le projet	p.100
B - L'intranet <i>agent centric</i>	p.102
C - L'intranet collaboratif	p.103
D - Le réseau social interne	p.104
1. Un réseau social, pour quoi faire ?	p.104
2. Atouts, paradoxes et freins	p.105
Chapitre III	
Applications mobiles et alternatives	p.107
A - La fin des applications mobiles ?	p.107
B - L'application mobile sur mesure	p.109
1. Avantages et inconvénients	p.109
2. Exemples de réussites	p.111
C - L'application mobile sur catalogue	p.112
D - Le site <i>mobile first</i>	p.114
E - La <i>progressive web app</i> (PWA)	p.116

Chapitre IV

Les cinq médias sociaux incontournables	p.119
A - Facebook	p.119
1. Pourquoi Facebook est toujours incontournable	p.119
2. Bien utiliser Facebook : percer les secrets d'EdgeRank	p.121
3. Facebook payant : spectre ou opportunité ?	p.123
B - Twitter	p.126
1. Connaître la « règle du jeu » sur Twitter	p.126
2. Quels usages pour quels usagers ?	p.128
3. « Pour quoi faire ? » : du réseautage	p.128
3. « Pour quoi faire ? » : des relations presse	p.129
4. « Pour quoi faire ? » : de la veille	p.129
5. « Pour quoi faire ? » : du direct	p.130
C - Instagram	p.131
D - YouTube	p.132
E - LinkedIn	p.133
F - Les autres outils sociaux qui méritent votre attention	p.134
1. Flickr	p.134
2. Netvibes	p.134
3. Pinterest	p.134
4. Scoop.it	p.135
5. Slideshare	p.135
6. Snapchat	p.135
7. TikTok	p.136
8. Tumblr	p.136
9. Twitch	p.137
10. Vimeo	p.137
11. Wiki	p.137

Chapitre V

Du bon usage de la vidéo	p.139
A - Les films de communication publique en mutation	p.139
B - Les formats à respecter	p.142
1. La vidéo courte informative	p.142
2. La vidéo courte « à la Brut »	p.142
3. Le tutoriel vidéo	p.142
4. La vidéo en direct	p.143
C - Le direct vidéo : à utiliser avec précaution...	p.144
D - Choisir le bon support de diffusion	p.145

Chapitre VI

Du bon usage du podcast	p.147
A - Pourquoi vous devez vous intéresser au podcast	p.147
B - Quels formats pour la communication publique ?	p.149
C - La question essentielle de la diffusion	p.151

Chapitre VII

Le grand retour de la <i>newsletter</i>	p.153
A - Pourquoi est-elle tendance ?	p.153
B - Cinq typologies de <i>newsletter</i> pour les collectivités	p.154
1. La <i>newsletter</i> thématique	p.155
2. La <i>newsletter</i> généraliste	p.155
3. La <i>newsletter</i> transversale	p.155
4. La <i>newsletter</i> à destination des professionnels	p.155
5. La <i>newsletter</i> interne	p.155
C - Dix conseils pour une <i>newsletter</i> efficace	p.156
1. Pensez à la valeur ajoutée	p.156
2. Trouver un nom et une <i>baseline</i>	p.156
3. Faites court et structuré	p.156
4. Ne misez pas (trop) sur les images	p.156
5. Simplifiez la vie de vos abonnés	p.156
6. Pensez <i>mobile first</i>	p.157
7. Misez sur un <i>design</i> épuré	p.157
8. À la bonne heure !	p.157
9. Créez un rendez-vous	p.157
10. Jouez la carte communautaire	p.157

Partie 3

Connaître les bonnes pratiques

Chapitre I

Savoir écrire sur le web et les réseaux sociaux	p.161
A - Dix règles de base de l'écriture web	p.162
1. Pour être intéressant, intéressez-vous aux autres	p.162
2. Maîtrisez les codes de l'écriture web, puis cassez-les	p.163
3. Passez de rédacteur à journaliste reporter d'images du web	p.165
4. Soyez percutants	p.166
5. Soignez vos titres	p.166
6. Variez les formats	p.166
7. Soyez sobres	p.167
8. Soyez social	p.167
9. Positionnez les bons mots-clés	p.168
10. Apprenez à écrire SEO	p.168
B - Dix conseils pour savoir écrire sur les réseaux sociaux	p.169
1. <i>Less is more</i> (moins c'est plus)	p.169
2. Structurez votre texte avec des émojis	p.170
3. Parlez images	p.170
4. Ne publiez pas le même contenu sur vos réseaux sociaux	p.170
5. Appliquez la méthode Aida	p.170
6. Utilisez les <i>hashtags</i> à bon escient	p.171
7. Adoptez un ton décontracté	p.172

8. Sachez manier l'humour	p.172
9. Arrêtez de soliloquer, conversez !	p.173
10. Faites-vous plaisir	p.173
C - Maîtrisez l'art de la conversation... et les trolls !	p.173
1. Engagez la conversation !	p.173
2. N'ayez pas peur des trolls	p.174
D - Racontez des histoires, pas des salades !	p.176

Chapitre II

Identifier, cibler, atteindre	p.179
A - La question essentielle du ciblage	p.179
B - Multiplier les zones de rencontre et les points de contact	p.180
C - Complémentarité <i>print</i> -web : faire le deuil des chimères	p.181

Chapitre III

Faire parler les données	p.183
A - La datavisualisation, arme de conviction massive	p.183
B - Rennes a choisi la dataviz comme outil de communication budgétaire	p.185

Chapitre IV

Prendre le pouls de l'opinion	p.189
A - Mettre en place une veille stratégique	p.189
B - Les outils de veille	p.190
C - Méfiez-vous des miroirs déformants	p.192

Chapitre V

Faciliter la participation citoyenne	p.195
A - Pourquoi numériser vos dispositifs de participation ?	p.195
1. Parce que c'est du gagnant-gagnant	p.195
2. Parce que l'ubérisation des services publics guette !	p.196
B - La participation citoyenne au quotidien	p.198
1. Budgets participatifs	p.198
2. Dispositifs de signalement	p.198
3. Consultations sur les réseaux sociaux	p.199
4. Contenu généré par les utilisateurs	p.199

Chapitre VI

Travailler avec les ambassadeurs et influenceurs	p.201
A - Déceler les décalages entre image et identité	p.201
B - Faire émerger les ambassadeurs	p.202
C - Pourquoi travailler avec des influenceurs ?	p.203
1. Qu'est-ce qu'un influenceur ?	p.203
2. Les typologies d'influenceurs	p.204

Partie 1

Élaborer une stratégie numérique

Comprendre les enjeux

20 RAISONS DE RATER VOTRE TRANSFORMATION DIGITALE

1 NE PAS IMPLIQUER L'INTERNE DANS LE PROCESSUS DE RÉFLEXION

2 NE PAS PRENDRE EN COMPTE L'EXPÉRIENCE USAGER

3 NE PAS MISER SUR L'HUMAIN

4 NE PAS SENSIBILISER LES ÉLUS NI LE TOP MANAGEMENT

5 NE PAS ÉVALUER QUALITATIVEMENT NI QUANTITATIVEMENT

6 NE PAS FAIRE ÉVOLUER LE "LOGICIEL" DE LA DSI

7 NE PAS IMPLIQUER LES RH

8 NE PAS METTRE EN PLACE D'OUTILS COLLABORATIFS

9 NE PAS SANCTUARISER DE BUDGET POUR LE NUMÉRIQUE

10 NE PAS PRENDRE LA MESURE DE L'ILLECTRONISME

11 NE PAS FORMER TOUS LES AGENTS

12 NE PAS CASSER LES SILOS

13 NE PAS ÊTRE "DIGITAL FIRST" NI "OPEN"

14 NE PAS AVOIR DE STRATÉGIE FORMALISÉE, NI DE VISION PARTAGÉE À LONG TERME

15 NE PAS AVOIR DE CDO, NI DE "DGS 2.0"

16 NE PAS ADMETTRE LE DROIT À L'ERREUR

17 NE PAS ARRIVER À SORTIR DU MODÈLE MANAGERIAL PYRAMIDAL

18 NE PAS ACCOMPAGNER INDIVIDUELLEMENT LE CHANGEMENT

19 NE PAS ÊTRE CAPABLE D'ATTIRER LES TALENTS DE DEMAIN

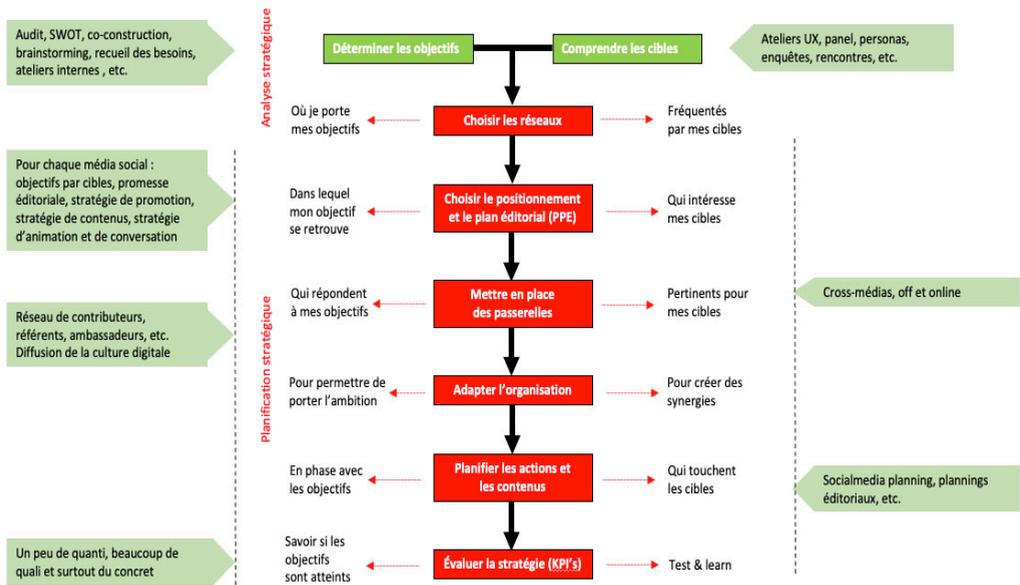
20 NE PAS ACCEPTER DE CHANGER SOI-MÊME

QR CODE: SCANNEZ POUR LIER L'ARTICLE

FRANCK CONFINO
+33 (0) 11 59 00 29
www.franckconfino.net
@franckconfino

Source : <https://www.franckconfino.net> © Franck Confino/Arnaud Weber.

Maîtriser les étapes indispensables d'une stratégie numérique



Source : © Franck Confino.

A - Les poupées russes de la stratégie



« Si vous ne savez pas pourquoi vous y allez, mieux vaut vous abstenir » : la phrase revient souvent dans les formations ou les rencontres professionnelles. Rien n'est plus vrai et on ne la martèlera jamais assez. Avant de vous lancer tête baissée dans la grande aventure numérique, vous devrez impérativement être en mesure de répondre à la simple question : pour quoi faire ? Refaire un site internet, lancer une page Facebook, un compte Instagram ou un compte Twitter sans réelle stratégie ne mène jamais loin. Tout d'abord parce qu'au regard de leur nombre, de leur diversité et de leurs caractéristiques spécifiques, aucun outil n'est en mesure seul de vous faire atteindre vos objectifs. Ensuite parce qu'une somme d'actions lancées tous azimuts n'a jamais constitué une stratégie et induit même le risque de faire perdre de vue les objectifs de communication.

On en revient donc au présupposé initial : tout doit partir des objectifs de l'institution. Non, ne fuyez pas : lorsqu'on dit cela, on espère certes un plan de communication général – dans l'idéal –, mais on se contente des objectifs de communication globale propres à chaque collectivité : axes de communication générale, grandes thématiques annuelles, événements programmés et intentions. Inutile d'espérer copier, dupliquer ni même vous inspirer des actions mises en place par la collectivité voisine ou amie... À chaque territoire et chaque collectivité ses objectifs, en fonction des réalités du territoire, du contexte local, des projets de la collectivité, des moyens accordés à la communication, etc.

Ce sont ces objectifs précis et définis qui détermineront le choix des cibles, puis le choix des outils les mieux adaptés. C'est ensuite de cette combinaison objectifs-cibles-outils que découleront les règles et principes d'animations des espaces sociaux, puis les critères d'évaluation, qui eux aussi ne peuvent qu'être spécifiques et découler directement des objectifs fixés. Bref, ce sont les objectifs qui dictent la stratégie, et celle-ci ne peut être que taillée sur mesure. De surcroît, lorsque ces objectifs procèdent d'un recueil des besoins profonds, aussi bien auprès des multiples directions, des élus, que des cibles, ils donnent à la stratégie non seulement une matière très concrète mais une légitimité absolue.

La stratégie, le déploiement et les critères d'évaluation que vous adopterez seront donc uniques et propres à votre institution. Ils seront également dépendants des objectifs de communication globale de l'institution publique. Une stratégie numérique, et *a fortiori* une stratégie *social media*, n'a pas de sens « en soi » si elle est déconnectée de son environnement immédiat.

Comme des poupées russes, ce sont les objectifs de la collectivité qui dictent directement les objectifs et la stratégie de communication globale, dont découlent les objectifs et la stratégie de communication numérique, elle-même dictant les objectifs et la stratégie *social media*.

Il est illusoire de souhaiter une communication numérique ambitieuse sans plan de stratégie globale forte avec *a minima* un document de cadrage précisant les axes forts sur l'année, les cibles, les messages... puisque le premier dessein de celle-ci sera de répondre à vos objectifs généraux. Et même, si le travail est bien fait, en devenir une colonne centrale. En tout cas, sachez qu'il sera impossible de fixer les bons indicateurs autrement.

Une fois tous ces éléments définis, l'enjeu est de les traduire par le déploiement des outils les mieux adaptés et d'articuler ces outils afin de créer un véritable écosystème informationnel et relationnel cohérent, au sein duquel chaque élément, chaque support d'interaction, aura un rôle bien défini, mais où aucun ne pourra vivre seul, chacun se nourrissant d'un autre et alimentant un troisième, par un jeu de passerelles infini.

Un écosystème en mouvement, où chacun (collectivité, partenaires, citoyens...) sera tour à tour producteur d'information, émetteur, récepteur... et un écosystème qui devra aller bien plus loin que le *social media*, en intégrant tous les outils multimédias (site internet, portail mobile, applis éventuelles, sites d'information géographique...) et en lien avec les supports *print* et même au-delà avec les services chargés du contrôle qualité ou de l'analyse des retours usagers.

Une fois la stratégie définie et l'écosystème mis en place, il sera temps de la décliner en plan d'actions. Un plan d'actions qui sera nécessairement glissant, évolutif, puisque directement dépendant de l'actualité d'une part, mais aussi des interactions, des échanges, des productions de vos contacts, de l'évolution des plateformes que vous aurez investies en particulier et des internautes en général.

B - Une stratégie, ça se partage

Maintenant que vous savez pourquoi et comment vous investissez le champ de la communication numérique et *social media*, il reste un aspect essentiel de toute stratégie : le partage. Une stratégie ne vaut en effet que si elle est partagée par l'ensemble de la collectivité. Ce partage des enjeux, des objectifs, des actions et des résultats obtenus est essentiel, et fait même partie de la stratégie elle-même. Mais alors, que faut-il partager, et avec qui ? Et bien tout, et avec tout le monde !

Les objectifs, tout d'abord. Définis par les enjeux de communication, par le plan de mandat, voire par le projet de territoire, les objectifs que vous allez définir pour votre communication numérique doivent impérativement être largement partagés. Pas tant avec la direction générale, le cabinet ou les élus, puisque tous ceux-ci en sont, normalement, à l'origine, mais avec les équipes en premier lieu.

Comment imaginer qu'un *webmaster* ou *community manager* puisse bien faire remplir sa tâche s'il ne sait pas quels objectifs il est supposé aider à atteindre ? Cela semble évident, c'est pourtant loin d'être la norme, tant il est fréquent que les considérations stratégiques restent ces petites parcelles de pouvoir partagées entre directeurs *happy fews* ? Nous évoquons les *community managers*, mais il en est bien sûr de même pour les chargés de communication, journalistes, graphistes... bref pour toutes celles et ceux

qui seront amenés à produire des actions de communication et devront impérativement être placés au cœur du réacteur stratégique afin de se sentir pleinement impliqués et engagés avec conviction dans leurs missions.

Ces objectifs qui, comme on l'a vu précédemment, seront à l'origine de tout (à savoir de la définition de vos cibles, du choix des outils, des indicateurs d'évaluation...) devront impérativement être également largement partagés en dehors des frontières du service communication, au sein de la collectivité. Répondant à des enjeux transversaux, ils devront également être partagés de manière transversale avec les autres directions et services, et ceci pour plusieurs raisons : partager une réalité commune, bien sûr, mais aussi et surtout faire de la pédagogie interne sur le rôle de la communication.

Qu'on le veuille ou non, les clichés sur la communication ont la vie dure, y compris auprès de services ou d'agents supposés proches de nos préoccupations. Le partage des enjeux et objectifs de communication est donc un préalable indispensable, qui vous permettra au quotidien et sur le long terme, de légitimer vos actions, et de vous prémunir contre le cliché de la « com paillettes ». Si, comme nous, vous pensez que la communication est un réel service public qui nécessite des compétences, des expertises et qui est une affaire de professionnels, alors le partage des objectifs est un socle indispensable sur lequel vous pourrez bâtir des relations constructives avec le reste de la collectivité.

Partager largement vos objectifs vous permettra également de légitimer vos choix et ainsi de lutter contre le syndrome de la baguette magique ou de la com « roue de secours », celle qu'on appelle toujours en dernier recours quand un dossier est mal embouché, avec l'espoir qu'un « petit plan de com » pourra régler tous les soucis...

Après avoir partagé vos objectifs, et donc vos feuilles de route, il vous faudra aussi partager vos plans d'actions. Avec les équipes tout d'abord (*webmasters, community managers*, chargés de communication, attachés de presse, etc.), car là aussi il est indispensable d'être « dans le même film ». On l'a vu plus haut, vos équipes doivent impérativement comprendre le pourquoi de leurs missions, mais il sera également très productif que chacun sache dans quelle temporalité se situe son action. Plus vous partagerez ce type d'éléments stratégiques, plus vous obtiendrez des équipes engagées et impliquées. Partagez également vos plans d'actions avec votre hiérarchie (DGS, élus...). Là encore, il est beaucoup plus rassurant pour tout le monde de savoir à quelle étape du déploiement ou du plan de communication on se situe. Partagez avec vos équipes et vous obtiendrez de l'engagement, partagez avec votre hiérarchie et vous obtiendrez de la confiance. Deux piliers indispensables à votre réussite.

Objectifs, feuilles de route... et ensuite les résultats. Dans le jargon métier, on parle de *key performance indicators* (KPI) ou indicateurs de performance. Qu'il s'agisse de tableaux de bords trimestriels ou de bilans opération par opération, eux aussi sont à partager largement. Partagés avec la hiérarchie, ils permettront de valider les étapes précédentes et les choix qui ont été faits... ou au contraire de réorienter la stratégie.

Même des résultats décevants doivent être partagés. Mais pas de souci, si vos objectifs et vos plans d'actions ont été correctement partagés et validés au préalable, la transparence autour d'un bilan décevant constituera une étape de plus d'un processus collectif engageant l'ensemble de la collectivité. Avec les équipes également le partage des résultats sera essentiel. Des résultats positifs permettront de valoriser les équipes en place et auront un effet immédiat sur l'engagement de chacune et chacun.

Quant à l'hypothèse de résultats décevants, leur partage sera là aussi indispensable pour pouvoir ensemble réorienter les dispositifs.

En conclusion, que ce soit pour valider un plan de communication, pour valoriser l'expertise du service communication, pour valider une politique éditoriale ou au contraire pour la réorienter, dites-vous bien qu'un tableau de bord n'est utile que s'il est partagé et s'il est un point de départ plutôt qu'une conclusion.

C - L'évaluation : mesurer quoi, où et comment ?

Arrêtons-nous particulièrement sur la question cruciale de l'analyse... Sans jamais perdre de vue les objectifs et tout en s'assurant presque en permanence qu'on se situe toujours dans le cadre stratégique, il est indispensable de se donner les moyens d'évaluer l'efficacité des démarches mises en place, au regard des principes de base des réseaux sociaux.

Pour évaluer de manière pertinente votre activité sur les réseaux sociaux et ne pas rester cantonné à cette stérile et totalement inutile course aux nombres d'abonnés, il faut toujours veiller à se placer dans l'esprit *social media*. Cet esprit peut se résumer simplement en une phrase : les réseaux sociaux sont des outils de dialogue avant d'être des outils de communication. Il convient donc de s'assurer que les messages atteignent les cibles préalablement identifiées, que ces cibles y sont sensibles, que la relation horizontale directe est une réalité, que la volonté de dialogue affichée par la collectivité a bien été détectée et trouve un écho auprès de la communauté, etc.

Alors, concrètement, que faut-il évaluer ? Il existe une série d'indicateurs essentiels, dont l'analyse peut parfois suffire à révéler le succès (ou l'échec) de votre présence :

- La **sociologie de vos contacts** correspond-elle à vos objectifs ?
- Votre **impact réel sur vos cibles identifiées** : les relais d'opinion de votre sphère d'activité vous suivent-ils ? Suivez-vous les bons relais potentiels ?
- L'**impact de vos messages** : vos cibles relaient-elles vos messages ?
- Le **taux d'engagement** de votre communauté, c'est-à-dire le taux d'interaction que vos abonnés entretiennent avec vous et vos publications. Il s'agit là d'une métrique absolument essentielle.
- Le **La portée** de vos messages : quel pourcentage de vos contacts est effectivement atteint par vos messages ?
- Le **nombre de messages privés reçus** - et le temps (affiché désormais par Facebook) pour y répondre.
- Les **valeurs absolues** de l'interaction : nombre de commentaires, de messages, de partages, de retweets, de mentions, etc.
- Le **rapport impressions/retweets**.
- Le **nombre et l'influence potentielle de vos porte-parole**.
- La **progression du nombre d'abonnés**.
- Le **ratio commentaires négatifs/positifs**.
- Le **type de publications suscitant le plus d'engagement**.
- Il est fréquent aussi de voir, dans les tableaux de KPI, une (grosse) **case réservée aux commentaires** laissés à la discrétion des CM. Il peut y mettre les informations importantes à faire remonter, les tendances, etc.

Une fois ceci posé, il convient d'intégrer un autre principe essentiel : les indicateurs pertinents ne peuvent être déterminés que par les objectifs propres à votre collectivité et même propres à chaque page ou compte.

Comment déterminer un indicateur pertinent ?

En effet, un même indicateur, une même donnée peuvent revêtir des significations totalement différentes en fonction des objectifs poursuivis. Il est donc impossible de déterminer « dans l'absolu » quelles données font figure d'indicateurs pertinents.

Prenons à ce titre un exemple très concret. Imaginons deux villes de taille moyenne qui se lancent en même temps sur Facebook. Seulement, les deux villes ont deux objectifs totalement différents. Pour la ville A, l'objectif sera de faire de sa page Facebook un canal d'information-service en direct à destination de ses administrés. La ville B, quant à elle, a choisi d'ouvrir une page Facebook afin de travailler sur son image et sa notoriété à l'échelle nationale. Après quelques années d'activité, les deux villes partagent une donnée commune : 90 % de leurs abonnés sont des habitants de la commune. Quel enseignement tirer alors de cette donnée ? En soi, de manière brute, pas grand-chose. Mais, replacé dans le contexte stratégique et les objectifs, l'indicateur devient très positif pour la ville A (qui veut utiliser Facebook pour s'adresser à ses administrés), mais potentiellement négatif pour la ville B (qui veut utiliser Facebook pour se faire connaître et donc s'adresser par définition à celles et ceux qui n'y vivent pas).

Conclusion : nous avons deux villes similaires, mais deux objectifs différents... qui conduisent à des interprétations radicalement opposées de deux indicateurs pourtant identiques.

Maintenant que l'on sait ce qu'il faut analyser, reste à savoir comment... Pour cela, sachez qu'il existe aujourd'hui plusieurs outils gratuits et très performants qui pourront vous aider à vous constituer un tableau de bord extrêmement utile, avec des photographies à l'instant T de l'ensemble de ces indicateurs ainsi qu'une vision de leur évolution. Aux côtés des outils de veille et d'analyse intégrés aux réseaux eux-mêmes (Facebook Insights, veille par mots-clés, etc.), citons les outils d'évaluation les plus connus : Hootsuite, Twitonomy, Mention, Baromètre Agorapulse, etc. Et surtout gardez à l'esprit que, plus que les données brutes, l'intéressant réside surtout dans l'analyse de l'évolution de ces données dans le temps !

Last but not least, nous finirons ce chapitre par un élément lui aussi essentiel : les indicateurs pertinents de votre communication numérique se trouvent souvent... en dehors du numérique ! Cela peut sembler parfaitement contre-intuitif, mais c'est pourtant le bon sens même... Là encore (comme toujours lorsqu'il s'agit d'évaluation), tout réside dans les objectifs préalables. Votre objectif est de faire la promotion de la programmation du théâtre municipal ? Alors vous serez bien avancé d'avoir un formidable taux d'engagement sur Facebook si dans le même temps votre théâtre reste désespérément vide ! Vous utilisez Facebook ou Twitter comme des canaux de relations avec les usagers ? Dans ce cas, impossible d'évaluer l'efficacité de votre travail sans analyser avant tout l'évolution du nombre d'appels à l'accueil téléphonique...

Vous l'aurez compris, pour évaluer sérieusement, il faut deux choses essentielles : toujours garder vos objectifs comme boussole et vous donner les moyens. Si on souhaite suivre des indicateurs, observer leur évolution dans le temps, les analyser, partager les tableaux de bord et en tirer des conclusions opérationnelles, cela nécessite d'y consacrer des compétences et du temps.



L'œil de l'Observatoire

Reporting social media : cinq pros dévoilent leurs stratégies

Par Virginie Cuisinier.

Outil de pilotage, de pédagogie ou d'évangélisation, le *reporting* de vos réseaux sociaux peut se révéler plus stratégique qu'il n'y paraît... Quels KPI, quel format, pour qui et à quelle fréquence ? Cinq *community managers* partagent leurs pratiques et livrent leurs astuces.

- Maxime Taillebois, responsable de la communication numérique, ministère des Sports.

« Un mail mensuel adressé aux conseillers en communication de la ministre, en plus des alertes ponctuelles et des focus sur les campagnes. »

Reporting mensuel et alertes ponctuelles : « Outre les alertes que je remonte via WhatsApp dans le cadre de ma veille quotidienne et les notes rédigées à la demande, je produis des rapports une fois par mois adressés aux conseillers en communication de la ministre qui font le choix ou non d'une diffusion plus large (cabinet, direction du ministère).

Données quantitatives et sans filtre : ils contiennent des données plutôt quantitatives, statistiques, courbes d'évolution, nombre de commentaires. Dans le cadre de campagnes, le bilan est plus complet, plus approfondi : données qualitatives et retombées presse. J'intègre mes interprétations en expliquant pourquoi c'est plus ou moins réussi. »



Le + : « Mon enjeu ? Faire en sorte que ces informations soient lues par un maximum de personnes. C'est pourquoi j'intègre mon rapport dans le corps du mail. J'évite aux destinataires d'avoir à cliquer sur un document. En parallèle, je mets à disposition un PDF par mail ou sur un serveur au sein du service.

Clairement, j'utilise le reporting comme levier pour faire entendre qu'un choix auquel je n'étais pas favorable ne s'est pas révélé payant. Ou inversement. Quand le compte Twitter a enregistré une progression de 18 000 followers en deux mois et demi, c'est venu valider la façon dont on avait traité les sujets. »

- Thibaud Lemire, responsable de la communication numérique, métropole européenne de Lille.

Reporting hebdomadaire cross-canal : « Nous partageons chaque semaine un mailing cross-canal regroupant les datas du site web et des réseaux sociaux (en PDF), une revue web préparée par l'équipe et un résumé de l'activité de la semaine sur nos canaux envoyé à l'équipe communication. Nous y ajoutons aussi le planning de publication de la semaine. Tous les mois, nous y ajoutons une infographie sur l'évolution des abonnés à nos comptes. »

Optimiser pour gagner du temps : « Grâce au Data Studio de Google, les données du site remontent toutes seules ou presque : fréquentation, top 5 des pages vues, taux de rebond, etc. J'utilise aussi la search console de Google pour mesurer la notoriété et repérer les sujets chauds. Mon objectif est clairement d'automatiser un maximum pour optimiser mon temps.

Pour les réseaux sociaux, je liste par réseau le top 5 des publications de la semaine selon le taux d'interaction (je privilégie la qualité à la quantité), l'évolution du nombre d'abonnés, de mentions j'aime, la portée [N.d.A. : ajout depuis l'interview des flops]. »



Le + : « J'indique le taux de réponse aussi, ça fait partie de notre travail. J'envisage aussi d'intégrer du social listening : rapporter ce qui se dit de nous sur les réseaux sociaux.

Notre objectif ? Montrer l'activité du service, partager avec nos collègues ce qu'on fait, ce qui a marché ou non. On est le seul service à pouvoir sortir des indicateurs d'activités. Ce reporting n'est pas vraiment utilisé comme outil de pilotage mais j'espère qu'il pourra le devenir... »

- **Mélanie Gête, social media manager, ville de Vitry-sur-Seine.**

Un document Word très étayé envoyé chaque semaine au N+1.

Du mensuel à l'hebdomadaire : « J'ai clairement observé un tournant depuis le premier confinement dans l'intérêt porté à mon reporting. D'ailleurs, il est maintenant hebdomadaire alors qu'avant il était mensuel. On me demande aussi des choses plus précises. Il se présente sous la forme d'un document Word adressé par mail à ma hiérarchie et mis à disposition sur le serveur. »



Le + : « Comme les chiffres peuvent manquer de recul sur une semaine, je les mets en perspective avec les deux semaines précédentes. Lors de mon bilan annuel, je compare par rapport à la même période un an plus tôt, ce qui se révèle encore plus pertinent.

J'extrais les données via Agorapulse : portée, taux d'engagement, je fais un focus sur les tendances, les sujets qui montent et je rédige un texte qui explique ces chiffres. Mon rapport contient aussi le tableau de publications de la semaine passée. Je reçois peu de retours sur ce reporting sauf dans le cadre d'une opération précise : forcément s'il y a un investissement de l'équipe municipale, il y a plus d'intérêt pour les retombées. »

- **Jeanne Rousselet, community manager, ville de Lambersart.**

Un PDF envoyé chaque mois à l'ensemble du conseil municipal et aux directeurs.

« Adressé initialement à l'équipe de communication, mon tableau de bord est, depuis la nouvelle gouvernance, envoyé à tout le conseil municipal et aux directeurs. Avant, il s'agissait d'un PowerPoint très détaillé et puis le document a évolué pour être simplifié et mis en forme par notre graphiste. Il regroupe également les statistiques du site web. Il présente des captures d'écran des publications qui ont le mieux fonctionné. »



Le + : « Je tiens également à mettre en lumière les publications qu'on a bien aimé faire et j'explique pourquoi. Ça permet de montrer notre travail. Ce rapport comptabilise le nombre d'abonnés, l'évolution, les sujets qui buzzent, les stories Instagram et aussi les statistiques du site web.

L'enjeu est de montrer l'importance des réseaux sociaux. On s'est rendu compte que les gens ne savaient pas ce que recouvrait notre métier. L'idée derrière la diffusion aux directeurs, c'est de leur faire penser à nous, qu'ils nous envoient aussi leur sujet.

J'envisage encore de faire évoluer ce document : y inclure des liens cliquables pour consulter les publications. Je compte également y ajouter le nombre de messages privés et, comme cela, montrer qu'on est aussi importants que l'accueil téléphonique de la mairie ! »

- **Virginie Cuisinier, responsable communication numérique, comité d'entreprise RATP.**

« Une newsletter mensuelle diffusée en interne à tous, en plus des alertes ciblées décideurs. »



Le + : « Nous avons fait le choix d'une newsletter pour faciliter l'accès au contenu, éviter au destinataire d'avoir à cliquer sur un document pour l'ouvrir. En accord avec la direction élue et technique, cette newsletter est envoyée chaque mois à tous les collaborateurs de l'entreprise.

La communication interne l'expédie mais c'est bien le community manager (CM) qui est identifié comme le producteur. Il y a même sa photo !

L'objectif est clairement d'identifier et faire reconnaître le CM pour l'inclure dans le circuit de partage d'informations, et aussi d'apporter de la valeur : que chacun puisse mesurer l'impact de sa propre action. Ainsi, le reporting du CM peut aider au pilotage et à la décision, dans une logique d'agilité. Plus qualitatif que quantitatif. Nous avons voulu rendre ce document attractif et vulgariser nos données, tout simplement pour espérer être lu ! Quelques chiffres : progression du nombre d'abonnés, les taux d'engagement et l'activité de modération associés aux sujets marquants.

Il y a également les posts « top et flop » par réseau (sous forme de capture d'écran), que l'on tente d'expliquer. Cela nous paraît important de parler des flops pour peut-être influencer sur les choix futurs... et ainsi faire adhérer à la meilleure stratégie à adopter sur nos réseaux. Nous retenons aussi un verbatim percutant et la photo du mois postée par un abonné sur notre groupe.

On m'a demandé de traduire les indicateurs en graphiques pour faciliter encore la lecture. Nous allons aussi l'améliorer en quantifiant l'ensemble des réponses aux utilisateurs (et non uniquement par sujet) et en communiquant notre taux de réponse. »

Ça vous a donné des idées ? À vous de jouer !



À retenir

Que ce soit pour valider un plan de communication, pour valoriser l'expertise du service communication, pour valider une politique éditoriale ou au contraire pour la réorienter, un tableau de bord n'est utile que s'il est partagé et s'il est un point de départ plutôt qu'une conclusion.

Les indicateurs pertinents ne peuvent être déterminés que par les objectifs propres à votre collectivité et même propres à chaque page ou compte.

Les indicateurs pertinents se trouvent parfois (souvent...) en dehors du numérique !

Chapitre IV

Optimiser l'écosystème numérique



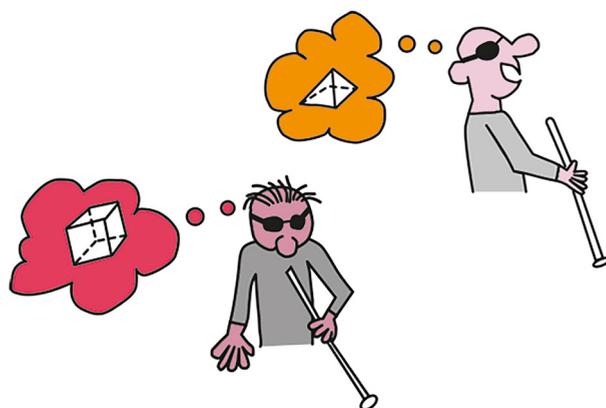
Source : © Julien Eichinger – Adobe Stock.

A - Par où commencer ?

On peut se demander à quelle échelle commencer une stratégie numérique, lorsque ce travail n'a jamais été fait. Cela peut l'être à l'échelle du site internet, au moment de sa refonte, ou encore à celle des réseaux sociaux, au moment d'écrire sa stratégie *social media*. Mais le point de départ le plus pertinent, car le plus complet, est sans doute celui de l'écosystème numérique : il prend en compte, dans leur ensemble, sites internet, réseaux sociaux, applications mobiles et outils numériques rattachés à l'institution. Il permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'expérience utilisateur, dans un but de simplification et surtout de clarification, de réfléchir en termes de complémentarités, d'interconnexion, en évitant les doublons et en cherchant à tendre vers une mise à niveau de l'ensemble. Ce périmètre permet d'aboutir à un diagnostic partagé avec l'ensemble des acteurs et services tiers, coconstruit et formalisé, pour piloter l'ensemble des outils, avec des objectifs clairs et mesurés, en donnant du sens et de la cohérence.

Chapitre V

Établir les documents de cadrage



Source : © Arnaud Weber/Franck Confino.

A - L'indispensable : le PPE

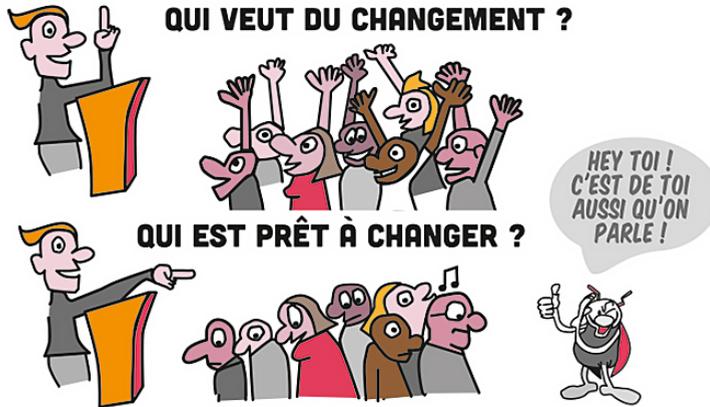
Véritable feuille de route et manuel d'utilisation, le plan et positionnement éditorial (PPE) est le partenaire indispensable de tout *community manager* (CM). La démarche consiste à écrire noir sur blanc sur un document synthétique de cadrage, validé par la hiérarchie, tous les principes et repères qui jalonnent l'activité du CM.

Sur la forme, le PPE sera le « mode d'emploi » que devra suivre le CM. Il y retrouvera le rythme et le nombre de publications souhaitées sur chaque support, les horaires de publication, le ton à employer... Cet outil sera d'autant plus précieux qu'y figureront les règles de la modération : Que tolère-t-on ? Quelles sont les limites acceptables ? Quels délais de réponse maximum ? Le document devra également préciser les circuits de validation et, dans le meilleur des cas, inclura un plan de gestion des crises prêt à l'emploi, à déclencher en cas d'alerte rouge, qui rassurera les directions les plus craintives.

Le PPE devra également replacer utilement le CM dans son environnement, en indiquant clairement le chemin de validation, les ressources internes mobilisables, les sources externes et relais à utiliser, etc. Sur le fond, ce document doit graver dans le marbre la stratégie éditoriale de la collectivité : objectifs généraux, objectifs propres à chaque outil, cibles, thématiques et champs éditoriaux, etc.

Chapitre VI

Adapter l'organisation



Source : © Arnaud Weber/Franck Confino.

A - Anticiper la tectonique des plaques

Élaborer une présence cohérente sur le web et les réseaux sociaux, proposer des e-services efficaces, unifiés, avec une nouvelle dimension d'écoute des citoyens, en s'appuyant sur un *community management* de qualité nécessite la mise en place d'une nouvelle organisation, moins verticale, plus transversale et participative : une forme de décentralisation interne, de travail en mode projet, de symphonie à plusieurs musiciens qui ne peut se jouer sans un bon chef d'orchestre. Autrement dit, en termes organisationnels, dans des structures habituées à travailler en silos : derrière la question, pour certains gadgets, de l'ouverture d'une page Facebook, se cache une véritable tectonique des plaques.

C'est un véritable enjeu pour les administrations françaises : pour réussir la transition numérique, il faut changer la culture des collectivités locales ! Ce ne sont pas les budgets ni la technologie qui expliquent les freins actuels et l'immobilisme de certains organismes publics, mais la culture interne, réelle ou ressentie, absolument incompatible avec beaucoup de principes 2.0 : transparence, partage, collaboration, libération de la parole et des énergies, agilité, droit à l'erreur, créativité, etc.

Chapitre VII

Anticiper et prévenir les crises



Source : © stokkete – Adobe Stock.

A - Comment réagir face à un *bad buzz* ?

Les médias sociaux sont des laboratoires sociologiques du territoire, à condition de savoir écouter et de mettre en place une réelle veille, avec des systèmes d'alertes et de remontées d'information. Grâce aux *posts*, *tweets* et commentaires laissés sur les réseaux sociaux, la collectivité peut prendre le pouls de ses administrés. Réactions rapides, voire anticipation de certaines réactions... peu de supports peuvent se targuer d'offrir un tel *feedback*. Pourtant, à l'inverse, la crise peut aussi naître sur ces réseaux ! Mieux vaut être armé et préparé au moment où elle survient.

À l'instar des personnalités publiques ou des marques, les collectivités ne sont pas à l'abri du *bad buzz*, ce phénomène de bouche-à-oreille négatif, qui se répand parfois comme une traînée de poudre sur les réseaux sociaux. Une rumeur tenace, une faute de communication, une erreur de gestion sur un dossier privé ou tout simplement un citoyen mécontent (à tort ou à raison) d'un service offert, et la mécanique peut se mettre en place en une poignée de minutes, alimentée par le pouvoir viral des réseaux sociaux, notamment Twitter, où tout échange est public. Ici, pas de réponse argumentée sous 15 jours par pli personnalisé : vous êtes pris à partie publiquement, comme au pilori 2.0.

Chapitre I

Le site internet, planète centre de votre galaxie numérique

L'écosystème numérique de la Maison-Blanche sous l'ère de son inventeur, Barack Obama



[Google+](#)



[LinkedIn](#)



[Foursquare](#)



[Slideshare](#)



[Vimeo](#)



[Twitter](#)



[Facebook](#)



www.whitehouse.gov



[Flickr](#)



[Youtube](#)



[Tumblr](#)



[Snapchat](#)

Source : © Franck Confino.

Chapitre II

De l'intranet au réseau social interne



Source : © Rawpixel.com – Adobe Stock.

A - Cinquante nuances d'intranet

1. Définir le périmètre

Il y a très peu de points communs entre un intranet vitrine et un réseau social interne, en passant par un extranet collaboratif *user centric*. Au-delà du recueil des besoins fonctionnels et techniques se posera, en amont, cette question importante : jusqu'où votre institution est-elle prête à placer le curseur ?

Intranet a longtemps été le parent pauvre du numérique au sein des institutions publiques : souvent rigide et pauvre, il ne servait qu'à la diffusion de notes de service (en PDF) et affichage du menu de la cantine. Avec le temps, il a gagné en souplesse et en fonctionnalités avec la baisse des coûts techniques : de simple intranet vitrine, il est devenu un véritable média collaboratif. Si 97 % des grandes entreprises possèdent un intranet

Chapitre III

Applications mobiles et alternatives



Source : © Andrii Symonenko – Adobe Stock.

A - La fin des applications mobiles ?

« Plus personne ne télécharge d'applications », titraient *Les Échos* dès 2016. « Une fois qu'il a toutes les applis dont il a besoin dans son smartphone, l'utilisateur tend à ne plus chercher la nouveauté », surenchérit le magazine économique, assurant que le marché « est fini ». Un constat bien réel sur les usages, qu'il convient toutefois de nuancer dans un flot d'informations contradictoires. « Le marché des applications mobiles bat tous les records », titre cette fois *ZDNet* en 2021, précisant que « les utilisateurs mobiles ont dépensé 34 milliards de dollars pour des applications au deuxième trimestre 2021 ». Les applications représentent même 89 % du temps passé sur smartphone !

Alors qu'en est-il réellement ? Tout d'abord, ces informations ne sont pas forcément antinomiques. En observant les usages, on se rend compte que les Français ont, la plupart du temps, téléchargé plusieurs centaines d'applications mais n'en utilisent réellement

Retrouvez tous nos ouvrages sur
boutique.territorial.fr

Le guide de la communication publique numérique

Depuis plus d'une décennie, le numérique a profondément bouleversé les relations entre les institutions publiques et les citoyens. Les réseaux sociaux ont imposé une "nouvelle donne relationnelle", et les outils numériques ont permis à des millions de citoyens d'exprimer leurs avis et opinions, voire de devenir "tous communicants".

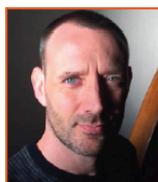
Alors que certains ont voulu voir dans l'émergence du numérique, tantôt un gadget, tantôt un tsunami anarchiste venant bouleverser l'ordre établi, d'autres ont compris toutes les opportunités et les formidables perspectives dont il est porteur.

À l'heure des "fake news" et de l'enfermement algorithmique, le numérique peut être vu comme la source du problème... ou sa solution. Car plus que jamais, face à la crise de confiance à l'égard des institutions démocratiques et la perte de crédit de la parole publique, la communication publique a besoin de transparence, d'authenticité et de dialogue citoyen : autant de promesses rendues possibles par le numérique.

Dans une optique à la fois stratégique et opérationnelle, ce Dossier d'experts décrypte les grands enjeux du numérique pour les institutions publiques, détaille les éléments méthodologiques pour construire une stratégie adaptée à chaque problématique, présente les étapes clefs pour refondre ses outils, et vous guide vers la maîtrise des bonnes pratiques numériques.



Ancien directeur de la communication en collectivité locale puis directeur d'une agence de communication spécialisée dans les stratégies digitales pour les collectivités locales (2005-2015), **Franck Confino** est consultant spécialiste du numérique pour le secteur public et assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO). Fondateur de l'Observatoire socialmedia des territoires, il est également formateur, auteur et conférencier.



Ancien journaliste, responsable de la communication numérique de la ville de Besançon, puis responsable de l'information de la ville et la métropole de Rennes, **Benjamin Teitgen** est aujourd'hui directeur de la communication du département d'Ille-et-Vilaine. Il est également membre du comité de pilotage de Cap'Com et de l'Observatoire socialmedia des territoires.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-1936-0

territorial éditions