

Vincent **Mabillard**, Raphaël **Zumofen**
et Philippe **Dubois**

**LA COMMUNICATION PUBLIQUE
SUR LES MÉDIAS SOCIAUX**
Défis, risques et perspectives



Gouvernance de
L'INFORMATION



Presses de l'Université du Québec



Gouvernance de
L'INFORMATION

La collection *Gouvernance de l'information* des Presses de l'Université du Québec propose des titres qui répondent aux défis posés par les technologies numériques dans la gestion des organisations, qu'elles soient gouvernementales ou du secteur privé. L'information est une ressource stratégique dans les sociétés démocratiques. Les technologies numériques amplifient son importance, la complexité de ses usages et plusieurs de ses attributs dont sa quantité, sa qualité ou le nombre d'acteurs concernés. Les livres publiés dans la collection *Gouvernance de l'information* alimentent les réflexions, soulèvent les questions cruciales, offrent des solutions et des approches pour mieux faire face aux enjeux fondamentaux créés par l'arrivée des technologies numériques dans le fonctionnement des organisations et des institutions. La collection est constituée d'ouvrages de différente nature dont des monographies et des ouvrages collectifs qui portent sur tous les aspects de l'information, à savoir sa création, son exploitation et sa gestion quel qu'en soit la forme ou le support. Les travaux présentés se veulent un appui à un usage optimal de l'information et à des choix technologiques éclairés au service de la mission des organisations. Ces travaux sont d'intérêt tant pour les chercheurs, les praticiens que les décideurs.

**LA COMMUNICATION PUBLIQUE
SUR LES MÉDIAS SOCIAUX**

Presses de l'Université du Québec

Édifice Fleurie, 480, rue de la Chapelle, bureau F015, Québec (Québec) G1K 0B6

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE** Sofédís, 11, rue Soufflot, 75005 Paris, France - Tél. : 01 5310 25 25
- ET BELGIQUE** Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99
- SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse
Tél. : 022 960.95.25



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée - le « photocopillage » - s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Vincent **Mabillard**, Raphaël **Zumofen**
et Philippe **Dubois**

**LA COMMUNICATION PUBLIQUE
SUR LES MÉDIAS SOCIAUX**
Défis, risques et perspectives



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Titre : La communication publique sur les médias sociaux : défis, risques
et perspectives / Vincent Mabillard, Raphaël Zumofen, Philippe Dubois.

Noms : Mabillard, Vincent, auteur. | Zumofen, Raphaël, 1988- auteur. |
Dubois, Philippe, 1993- auteur.

Collections : Gouvernance de l'information.

Description : Mention de collection : Gouvernance de l'information |
Comprend des références bibliographiques.

Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 20240004469 | Canadiana (livre numérique)
20240004477 | ISBN 9782760560277 | ISBN 9782760560284 (PDF)

Vedettes-matière : RVM : Communication politique. | RVM : Médias sociaux–
Aspect politique.

Classification : LCC JA85.M33 2024 | CDD 320.01/4–dc23

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada

SODEC

Québec



Révision

Isabelle Renaud

Correction d'épreuves

Anik Demers-Pelletier

Conception graphique

Marie-Noëlle Morrier

Mise en page

Le Graphe

Image de couverture

iStock

Dépôt légal : 2^e trimestre 2024

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2024 – Presses de l'Université du Québec

*Tous droits de reproduction, de traduction
et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada

D6027-1 [01]

Version numérique en libre accès
Licence Creative Commons de libre diffusion



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX	IX
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	XI
INTRODUCTION	1
Bibliographie.....	7

CHAPITRE 1

LES MÉDIAS SOCIAUX DANS LA COMMUNICATION PUBLIQUE	9
1 Les médias sociaux dans le secteur public: juste un nouveau canal de communication?	12
2 La gestion et l'institutionnalisation des médias sociaux dans les organisations publiques.....	22
3 Insérer les médias sociaux dans un plan global de communication publique.....	31
Résumé du chapitre	38
Pour favoriser la réflexion	39
Bibliographie.....	39

CHAPITRE 2

LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LES MÉDIAS SOCIAUX	43
1 Les possibilités offertes par une adoption active	46
2 Les possibilités offertes par une communication ciblée et efficace	55
3 Les possibilités offertes par la stimulation de l'engagement citoyen	62
Résumé du chapitre	69
Pour favoriser la réflexion	70
Bibliographie	70

CHAPITRE 3

PRATIQUES ET ENJEUX AU QUÉBEC ET AU CANADA	73
1 Au niveau fédéral: le gouvernement du Canada	76
2 Au niveau provincial: le cas du Québec	80
3 Au niveau local	83
Résumé du chapitre	92
Pour favoriser la réflexion	93
Bibliographie	93

CHAPITRE 4

LES DÉFIS DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE SUR LES MÉDIAS SOCIAUX	97
1 Des dangers venant de toutes parts	98
2 La politisation de la communication publique	104
3 L'engagement d'acteurs tiers	108
Résumé du chapitre	114
Pour favoriser la réflexion	114
Bibliographie	115
CONCLUSION	117
Bibliographie	123

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

ENCADRÉ 1.1	Coordination de la communication sur les médias sociaux: le cas de la Police Fédérale belge	13
ENCADRÉ 1.2	Évaluation de la communication sur les médias sociaux: le cas de la Gironde	26
ENCADRÉ 2.1	Adoption et institutionnalisation des médias sociaux: le cas de la ville de Neuchâtel	53
ENCADRÉ 2.2	Accroître l'engagement citoyen sur les médias sociaux - Avis d'expert	68
ENCADRÉ 3.1	Coordination et professionnalisation de la communication municipale sur les médias sociaux	88
ENCADRÉ 4.1	Enjeux de modération sur les médias sociaux: le cas de la STIB	101
ENCADRÉ 4.2	Centralisation et politisation de la communication publique	106
ENCADRÉ 4.3	Quand des organisations publiques engagent des influenceurs - Avis d'expert	112
FIGURE 1.1	Nombre d'utilisateurs actifs par média social (en millions) en janvier 2024	10
FIGURE 1.2	Questions soulevées par les médias sociaux dans la conception d'un plan de communication	34
FIGURE 3.1	Présence des municipalités de moyenne taille sur trois médias sociaux	87

FIGURE C.1 Avantages, inconvénients, possibilités et risques de la communication publique sur les médias sociaux 119

TABLEAU 1.1 Rôles de la communication pour soutenir l'action publique: possibilités et difficultés des médias sociaux 20

TABLEAU 1.2 Communication sur les médias sociaux: lignes directrices publiées par les dix plus grandes villes québécoises (au 1^{er} juin 2023). 29

TABLEAU 2.1 Caractéristiques des différents types de Web 44

TABLEAU 2.2 Diversité des principaux médias sociaux 50

TABLEAU 2.3 Propriétés des principaux médias sociaux 56

TABLEAU 3.1 Utilisation des principaux médias sociaux par les dix plus grandes villes du Québec 85

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ATN	Académie de la transformation numérique
CGC	Direction de la communication
GRC	Gendarmerie royale du Canada
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
STIB	Société des transports intercommunaux de Bruxelles

INTRODUCTION

Depuis leur apparition, les médias¹ sociaux exercent une influence croissante sur la communication des organisations tant publiques que privées, les échanges entre organisations et individus, et les pratiques communicationnelles de ces derniers. Il est donc indispensable de mieux connaître ces outils, qui font désormais partie de la communication des organisations publiques dans l’environnement numérique. Nous reprenons ici la définition de la communication publique de Pasquier (2017), qui correspond à la transmission et à l’échange d’informations relatives aux décisions et aux actions publiques, afin d’expliquer ces dernières et d’en assurer la légitimité. Elle concerne toute forme d’institution ou d’organisation publiques (gouvernements, agences, administrations, etc.). Il est intéressant de noter qu’en tant que processus organisé, elle peut toucher une personne, un groupe précis, ou un ensemble non défini de destinataires (communication de masse). De ce point de vue, les médias sociaux permettent notamment

-
1. Le terme *médias sociaux* est ici préféré à *réseaux sociaux*, dans la mesure où *médias* se retrouve quasiment systématiquement sur les sites Internet des ministères et organismes gouvernementaux québécois et canadiens. C’est aussi le terme généralement utilisé par les chercheurs québécois et franco-canadiens (Greffet et Giasson, 2018, p. 4), en plus d’être officiellement recommandé par l’Office québécois de la langue française pour désigner un « média numérique basé sur les caractéristiques du Web 2.0, qui vise à faciliter la création et le partage de contenu généré par les utilisateurs, la collaboration et l’interaction sociale » (Office québécois de la langue française [OQLF], 2011).

de mieux cibler les destinataires, en adaptant la communication à des canaux (de plus en plus) fréquemment utilisés par certains groupes de la population, les plus jeunes en particulier.

Ces médias ont connu une expansion impressionnante à travers la création de multiples supports. Depuis 2004 et l'adhésion des premiers usagers actifs sur la plateforme, Facebook connaît une progression fulgurante et compte en 2023 près de trois milliards d'utilisateurs actifs selon la firme canadienne spécialisée en gestion des médias sociaux Hootsuite (Newberry, 2023). Malgré la perte de vitesse observée récemment, le nombre d'abonnés et d'utilisateurs reste gigantesque. Facebook fait d'ailleurs partie des géants du Web, les GAFAM (acronyme désignant Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft), la maison-mère de Facebook, Meta, étant considérée comme l'une des entreprises exerçant le plus d'influence dans son secteur et sur le marché dans son ensemble.

À cet égard, notons encore que Meta est une des entreprises à la plus forte valeur boursière au monde. Les plateformes apparues après Facebook, comme Twitter (devenu X) en 2006, ont également rencontré un succès certain, même si leur déploiement et leur nombre d'utilisateurs peuvent fortement varier d'une région à une autre. Ainsi, X est moins populaire en Europe, par exemple, tandis que sa popularité s'accroît aux États-Unis. Au début de l'année 2023, 42% des jeunes Américains (entre 12 et 34 ans) communiquaient sur X, contre 29% seulement en 2020. Enfin, les plateformes de médias sociaux plus récentes, à l'instar de WhatsApp, Instagram et TikTok, ont également connu un large succès auprès du public, et comptent aujourd'hui des milliards d'abonnés. Notons au passage que les deux premiers appartiennent également à Meta.

Ces chiffres ont vite soulevé des questions au sein des organisations: que communiquer sur ces plateformes? Et comment optimiser leurs potentialités? Les médias sociaux ont ainsi rapidement acquis un statut d'outil incontournable, basé sur le sentiment souvent partagé qu'il faut à tout prix «atteindre le public là où il se trouve». Ce constat a poussé de nombreuses organisations, notamment dans le secteur privé, à tirer profit des avantages offerts par ces médias pour développer leur notoriété, accroître leur chiffre d'affaires, et fidéliser tant leurs clients que leurs collaborateurs. Ainsi, au-delà du côté social et divertissant, ces plateformes élargissent la portée de la communication des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, et leur permettent de gagner en visibilité, de cibler certains publics ou d'en toucher de nouveaux, notamment au moyen de la publicité.

Leur popularité s'explique également par le rôle qu'elles ont joué dans certains mouvements de contestation sociale (par exemple, les Printemps arabes et, au Québec, le « Printemps érable ») ou lors de certaines élections (et des scandales qui y sont associés, comme l'affaire Facebook-Cambridge Analytica). Ces exemples posent de vraies questions sur l'état de la démocratie au sein des sociétés occidentales, et font l'objet de nombreux et vifs débats. Dans les pays dirigés par des régimes autoritaires, ils soulèvent d'autres interrogations, comme l'utilisation de ces plateformes à des fins de contrôle social et de propagande ou, dans une perspective citoyenne, dans le but de contester l'ordre établi et de proposer un discours alternatif à celui du pouvoir en place.

Mais qu'entend-on exactement par *médias sociaux*? De nombreuses contributions font l'économie d'une définition précise du terme. Aichner *et al.* (2021) expliquent que le terme est apparu pour la première fois au Japon dès 1994, décrivant un univers assez large, qui inclut tout à la fois des blogues, des réseaux professionnels, des projets collaboratifs en ligne, des forums, des plateformes de partage de photos et de vidéos, etc. Cette richesse a mené à une véritable explosion de la recherche en la matière, avec plus de 110 000 contributions consacrées au sujet, comptabilisées au 1^{er} janvier 2020. Objets d'un intérêt croissant, les médias sociaux permettent de communiquer différemment et plus rapidement (c'est la dimension « message »), mais aussi sur diverses plateformes (c'est la dimension « physico-technologique »), offrant ainsi des possibilités diverses aux utilisateurs.

Une des approches les plus souvent retenues provient d'un article de Kaplan et Haenlein (2010, p. 61), qui définissent les médias sociaux comme « un groupe d'applications basées sur l'Internet, qui s'appuie sur les fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0, et qui permet la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs² ». Le terme « Web 2.0 » - ou « Web social », moins associé à une certaine vision technique, au service du marketing ou idéologique d'Internet (Proulx, 2010) -, fait généralement référence à l'ensemble des fonctionnalités, des techniques et des usages ayant suivi le développement d'Internet. Le Web 2.0 se caractérise par une plus grande simplicité d'usage et une interactivité accrue, ses interfaces permettant de s'approprier plus facilement les fonctionnalités du Web et d'interagir plus étroitement entre utilisateurs. C'est précisément la possibilité de créer,

2. Traduction libre des auteurs de l'anglais vers le français.

d'échanger et de partager du contenu avec le plus grand nombre qui stimule la croissance de ces plateformes (en ce qui a trait au nombre d'inscriptions). De plus, le potentiel interactif et l'échange d'information intéressent fortement les organisations.

En effet, comment percevoir du négatif dans un outil souvent considéré, avant les scandales récents et la surexposition médiatique des dérives propres aux médias sociaux, comme la solution ultime au manque de participation citoyenne? Comment remettre en question une plateforme, gratuite qui plus est aux yeux de l'utilisateur, permettant de créer un lien plus direct et plus immédiat entre les gouvernants et les gouvernés, à l'heure où le fossé se creuse entre les couches les plus défavorisées de la population et les élites politiques? Le problème réside dans les inconvénients liés à l'utilisation des médias sociaux, négligés à leurs débuts et sous-estimés jusqu'à très récemment.

Nous y reviendrons plus tard dans l'ouvrage, mais la communication sur les médias sociaux participe de l'«horizontalisation de l'information». Les vecteurs traditionnels de l'information (les journalistes notamment) ont perdu en autorité sur le Web, le statut et la voix de chacun sont considérés comme égaux et légitimes. Tant l'expertise que l'autorité sont graduellement diluées au profit de la popularité des propos tenus. Les débats, en passant de la sphère publique habermassienne aux espaces publics numériques (Papacharissi, 2002), sont marqués par une fragmentation grandissante de l'information partagée, comme de ses publics, et par une polarisation croissante des avis exprimés. Ils démocratisent l'espace communicationnel public qui s'ouvre ainsi à tous les discours (de désinformation, des haineurs³ et des trolls). Clairement désabusé face à ces phénomènes (complots, insultes, provocations), l'écrivain Umberto Eco (cité par Cervennansky, 2018) affirmait peu avant sa mort que «les réseaux sociaux ont donné le droit de parole à des légions d'imbéciles qui, auparavant, ne faisaient que discuter au bar après un verre de vin, sans causer de tort à la collectivité. On les faisait taire tout de suite, alors qu'aujourd'hui, ils ont le même droit de parole qu'un prix Nobel».

De plus, certaines plateformes sont accusées de servir de relais pour des gouvernements, à des fins de collecte d'information et de surveillance. C'est le cas de TikTok, un média social chinois régulièrement

3. «Haineur» ou «fauteur de haine» sont les termes recommandés par l'Office québécois de la langue française pour remplacer le terme *hater* en anglais.

accusé par Washington, sur fond de tensions sino-américaines, de permettre à Pékin de nourrir son service de renseignement et de renforcer sa propagande. Le gouvernement américain a déjà pointé du doigt, à de nombreuses reprises, le géant chinois ByteDance, qui a lancé TikTok. L'utilisation de l'application a d'ailleurs été interdite dès avril 2023 dans l'État du Montana. Cette décision a toutefois été contestée, et considérée comme inutile car impossible à mettre en œuvre (Mimbs Nyce, 2023). Au Québec comme au Canada, les gouvernements ont également exprimé leurs réserves face à cette application, allant jusqu'à interdire son téléchargement sur les appareils gouvernementaux (Laberge et Brault, 2023).

La volonté de réguler l'usage des médias sociaux se heurte toutefois souvent aux contraintes et à la réalité technologiques. Parallèlement à cela, les plateformes ont pris des mesures par elles-mêmes. Cette forme d'autorégulation a mené, notamment, à la suppression de contenus et de profils, la mesure la plus visible étant la suspension du compte X (Twitter à l'époque) de l'ancien président américain Donald Trump le 8 janvier 2020, pour incitation à la violence. Si cette décision, en plus d'avoir été prise par d'autres plateformes comme Facebook et YouTube, a été saluée par de nombreuses personnes, elle a suscité un débat parfois houleux autour du droit à la parole et de la liberté d'expression.

En dépit de cela, l'utilisation des médias sociaux dans le secteur public connaît une réelle croissance depuis les années 2010. Dans plusieurs pays européens (Autriche, Suisse, Belgique, Italie), la tendance est à la hausse, parfois nettement, surtout dans les municipalités de plus petite taille. Facebook reste la plateforme la plus utilisée, tandis qu'Instagram a fortement gagné en popularité depuis 2018. Au Canada, et plus généralement en Amérique du Nord, X rencontre un plus vif succès que dans les pays européens⁴. Cela se remarque nettement dans une région comme l'Europe centrale et orientale, au sein de laquelle Facebook se taille la part du lion, tandis que X n'est presque pas utilisé (Zumofen et Mabillard, 2021).

4. Ce succès doit toutefois être relativisé. Selon les plus récentes données, X serait utilisé par 40 % des Canadiens (Mai et Gruzd, 2022). Toutefois, au Québec, seuls 16 % des internautes utiliseraient le média social à des fins de loisirs et 3 % pour le travail (NETendances, 2021). Instagram, YouTube et - évidemment - Facebook demeurent les plus populaires, à la fois au Québec et au Canada.

Si la grande majorité des villes et des régions utilisent désormais les médias sociaux, force est de constater que cet usage diffère fortement d'un cas à un autre, en raison de règles d'utilisation variant plus ou moins fortement, comme il sera discuté dans le chapitre 1. Un manque de ressources ainsi qu'un manque de compétences en la matière (comment communiquer, comment réagir et comment évaluer sa communication) sont également évoqués dans les études sur le sujet. Ainsi, l'insertion des médias sociaux dans un plan de communication fait souvent défaut. Plus simplement, la confusion entre utilisation institutionnelle et privée d'un média (un membre de l'administration qui anime une page «de la Ville» à titre privé) règne encore dans plusieurs cas.

L'objectif de cet ouvrage est double: d'une part, il s'agit de présenter les enjeux relatifs à l'adoption, à l'utilisation et au développement des médias sociaux au sein des administrations publiques, en mettant en exergue les avantages, les risques et les défis propres à ces plateformes. Cet exercice s'accompagne de retours d'expérience et d'échanges avec des spécialistes et des responsables de la communication publique numérique dans plusieurs pays de l'espace francophone. D'autre part, il s'agit, à l'aide de données plus détaillées, de décrire la situation actuelle au Canada et au Québec. La partie qui suit cette introduction, le chapitre 1, se penche directement sur l'émergence des médias sociaux, leur bourgeonnement d'abord au sein du secteur privé, puis dans les organisations publiques, et sur les barrières à leur adoption. Le chapitre 2 se concentre, lui, sur les possibilités offertes par les médias sociaux, notamment en matière de ciblage du public et de l'information, et sur la stimulation de l'engagement citoyen. Le chapitre 3 dresse un état des lieux de l'utilisation des médias sociaux au Canada et au Québec, en accordant une attention particulière au niveau local. Cette partie empirique est suivie par le chapitre 4, qui propose une discussion des enjeux propres à la communication sur les médias sociaux dans le secteur public, comme la politisation, l'utilisation d'influenceurs et la modération des contenus.

En abordant l'adoption et l'utilisation des médias sociaux à des fins de communication publique numérique de manière à synthétiser les défis, les risques et les possibilités qui y sont associés, cet ouvrage contribue de manière originale aux écrits québécois et canadiens sur le sujet en faisant le pont entre les développements théoriques récents et la pratique. En ce sens, il sera utile aux étudiants et aux chercheurs qui s'intéressent au sujet, mais aussi aux personnes actives au sein

des appareils gouvernementaux désireuses de mieux comprendre et contextualiser les pratiques en la matière, qu'elles soient directement responsables des opérations de communication ou non. En effet, soulignons que les compétences en matière de communication ne sont plus seulement l'affaire des gestionnaires de communautés, des relationnistes de presse ou des «communicants» au sein d'une organisation. Il importe désormais que les personnes en position d'autorité, les gestionnaires et les autres personnes investies dans la gouverne de l'État soient minimalement sensibilisées aux réalités et aux défis de la communication publique. Celle-ci représente désormais une dimension transversale et incontournable de la gouvernance dans l'espace numérique.

BIBLIOGRAPHIE

- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O. et Jegeni, D. (2021). Twenty-five years of social media: A review of social media applications and definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(4), 215-222.
- Cervennansky (2018). Les réseaux sociaux, révélateurs de médiocrité. *CAP'COM*, <<https://www.cap-com.org/actualite/C3%A9s/les-reseaux-sociaux-revelateurs-de-mediocrite/>>, consulté le 25 mars 2024.
- Greffet, F. et Giasson, T. (2018). Enpolitique.com : les campagnes électorales en ligne en France et au Québec. *Politique et Sociétés*, 37(2), 3-17.
- Kaplan, A. M. et Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Laberge, T. et Brault, M.-S. (2023). TikTok : vague de bannissements au Québec. *Le Soleil*, <<https://www.lesoleil.com/2023/03/01/tiktok-vague-de-bannissements-au-quebec-2107ee708502274ee221b1493837127d/>>, consulté le 25 mars 2024.
- Mai, P. et Gruzd, A. (2022). The state of social media in Canada 2022. *Social Media Lab*, Toronto Metropolitan University, <<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.21002848>>, consulté le 25 mars 2024.
- Mimbs Nyce, C. (2023). Montana's TikTok ban won't work. *The Atlantic*, <<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2023/04/montana-bill-bans-tiktok/673774/>>, consulté le 25 mars 2024.
- NETendances (2021). Actualités en ligne, réseaux sociaux et balados. *Académie de la transformation numérique*, <<https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/actualites-en-ligne-reseaux-sociaux-et-balados-2021/>>, consulté le 25 mars 2024.
- Newberry, C. (2023). 42 Facebook statistics marketers need to know in 2023. *Hootsuite Blog*, <<https://blog.hootsuite.com/facebook-statistics/>>, consulté le 25 mars 2024.
- Office québécois de la langue française (OQLF) (2011). Média social. <<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26502881/media-social>>, consulté le 30 janvier 2024.

8 La communication publique sur les médias sociaux

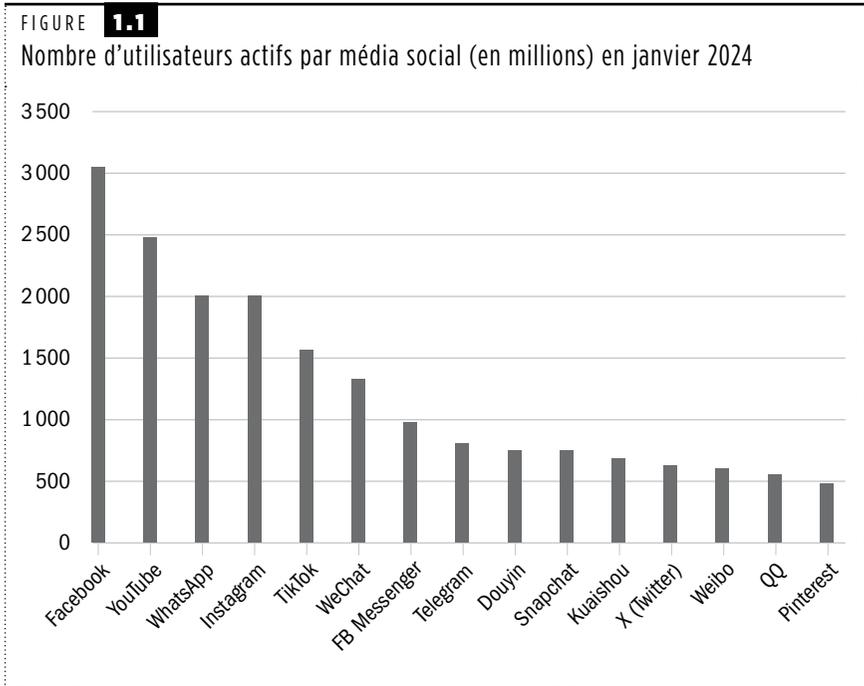
- Papacharissi, Z. (2002). The virtual sphere: The Internet as a public sphere. *New Media & Society*, 4(1), 9-27.
- Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Proulx, S. (2010). WikiLeaks: l'idéologie de la communication en action. <<https://sergeproulx.uqam.ca/?p=171>>, consulté le 25 mars 2024.
- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2021). L'utilisation des réseaux sociaux au niveau local: panorama de l'activité et des pratiques en comparaison internationale. *Working Paper de l'IDHEAP*, <<https://hal.science/hal-03624619v1/file/Working%20paper%205-2021%20R.%20Zumofen%20V.%20Mabillard.pdf>>, consulté le 25 mars 2024.

Les médias sociaux dans la communication publique

Ce chapitre se penche sur l'adoption et l'utilisation des médias sociaux dans le secteur public. Il présente les défis propres à la gestion de la communication, et la nécessité de mieux encadrer la création et le partage d'information sur les médias sociaux. Il convient de préciser que notre propos se concentrera sur les comptes institutionnels, qu'ils soient liés à une organisation ou à une fonction, et non sur les comptes de personnes publiant à titre privé. Cela touche à la poreuse frontière entre, d'une part, la communication publique (c'est-à-dire la transmission et l'échange d'informations relatives aux décisions et aux actions publiques), et d'autre part, la communication politique, généralement associée à la communication partisane ou électorale. Cela n'empêche en rien la politisation de certains contenus et échanges (Pasquier, 2017).

Comme présenté dans l'introduction, les médias sociaux font référence à des applications disponibles sur le Web, permettant la création et la publication de contenus générés par les utilisateurs eux-mêmes, tout en développant des réseaux qui connectent les profils des utilisateurs. Nous nous concentrons dans cet ouvrage sur ce que Boyd et Ellison (2007) appellent les «sites de réseaux sociaux» (*social network sites*), soit des réseaux numériques permettant l'échange de contacts et de contenus. Nous excluons donc les wikis, les blogues et les messageries instantanées, et nous intéressons plutôt aux plateformes

de partage de messages texte, vidéos, photos ou liens comme Facebook, X (anciennement Twitter) et Instagram. La popularité de ces trois plateformes varie, ainsi que présenté dans la figure 1.1. En effet, tandis que Facebook demeure le réseau comptant le plus d'utilisateurs dans le monde au début de l'année 2024 et qu'Instagram croît, X attire moins d'utilisateurs actifs.



Note : Les données concernant Facebook, WhatsApp, Instagram, WeChat, Telegram, Douyin, Kuaishou, Weibo, QQ et Pinterest correspondent au nombre d'utilisateurs actifs par mois. Les données relatives à YouTube, TikTok, Facebook (FB) Messenger, Snapchat et X (Twitter) se rapportent à la « portée publicitaire potentielle » (*potential advertising reach*), en l'absence de statistiques précises sur le nombre d'utilisateurs.

Source : Digital 2024 Global Overview Report (Kemp, 2024).

Il convient de souligner que les médias sociaux ne se résument pas simplement à des mastodontes tels que Facebook, YouTube, TikTok ou Instagram. Cette appellation englobe une diversité d'acteurs, également moindres. En effet, une multitude de petits médias sociaux émergent constamment et tentent de se différencier de la concurrence pour offrir des expériences uniques à certaines tranches d'utilisateurs. Ils peuvent se focaliser sur des intérêts particuliers, des communautés

définies ou même des formats de contenu innovants. Bien que moins connus, ils peuvent engendrer une connexion plus profonde et authentique entre les utilisateurs en raison de leur nature plus restreinte. Le paysage des médias sociaux est donc dynamique, avec de nouveaux acteurs apparaissant régulièrement, tandis que d'autres disparaissent au fil du temps.

La notion de « communication publique » se rapporte, dans une perspective plutôt large, à la production, au traitement et à la diffusion d'informations qui reflètent, créent et orientent les débats publics. Elle n'émane pas seulement des institutions publiques et des médias, mais comprend aussi la communication des entreprises, des groupes d'intérêts ou encore des mouvements sociaux qui interviennent sur la place publique (Beauchamp, 1991). L'approche européenne propose une définition plus étroite, et se concentre sur les activités d'institutions et d'organisations publiques qui visent à transmettre et à échanger des informations afin de présenter et d'expliquer les décisions prises par les gouvernants. La présentation d'actions publiques, la promotion de la légitimité, la défense de valeurs communes et le maintien du lien social font également partie de cette définition (Pasquier, 2017). Il convient encore de préciser que la communication publique diffère du secteur privé sur au moins trois plans : les fonctions qui viennent d'être mentionnées, les types (gouvernementale, institutionnelle, etc.) et les règles. Concernant ce dernier point, les organisations du secteur public ont, dans l'ensemble des pays occidentaux, l'obligation de communiquer sur leurs activités, et cela doit être fait dans l'intérêt du public. Les éléments à caractère politique doivent être gérés avec précaution, et le public peut, généralement, s'appuyer sur une loi d'accès aux documents permettant de récolter, sous certaines conditions, des informations non communiquées par les administrations. En ce sens, la communication publique est un élément essentiel de tout régime démocratique.

Dans un premier temps, ce chapitre revient sur les canaux de communication utilisés par les organisations publiques et sur les règles à respecter en la matière. Il pose la question des changements potentiellement induits par la présence croissante des administrations sur le Web. Le développement de la communication en ligne, s'il ne redéfinit pas totalement les principaux types et les fonctions premières de la communication publique, présente de nouveaux défis en matière de règles à respecter et de publics cibles à atteindre. À cela s'ajoutent des défis en matière de gestion, qui seront traités en profondeur dans

un deuxième temps. Enfin, le chapitre se clôt sur des considérations stratégiques, l'articulation entre médias sociaux et autres canaux, et l'établissement d'un plan global de communication.

1 Les médias sociaux dans le secteur public : juste un nouveau canal de communication ?

À première vue, les outils de communication hors ligne et en ligne, auxquels appartiennent les médias sociaux, paraissent complémentaires, et permettent de répondre à l'obligation d'informer le public. Les plateformes de médias sociaux contribuent, par exemple, de par leur nature, à assurer une plus grande continuité de l'information, y ajoutant même une touche d'immédiateté. La continuité passe par la communication de résultats partiels ou d'étapes intermédiaires, une organisation publique ne pouvant pas attendre la fin d'un processus pour fournir les informations qui y sont relatives. L'information doit également être partagée en temps opportun, sans quoi son importance et sa pertinence s'amoindrissent fortement. De ce point de vue, les médias sociaux offrent aux administrations la possibilité de communiquer en temps non seulement utile mais également réel, et dans différents formats (textes, photos, vidéos, etc.). Un autre principe central de la communication publique concerne la nécessité d'axer les échanges sur le dialogue entre État et citoyens (Pasquier, 2017). Les médias sociaux permettent de compléter l'offre existante, car ils fournissent des outils additionnels ouvrant la porte à des interactions plus soutenues entre les administrations et leurs administrés, comme il sera souligné dans le chapitre 2. De plus, sur les médias sociaux, des interactions peuvent aussi se développer entre les administrés à propos de leurs administrations.

En revanche, le respect du principe d'objectivité et de complétude du contenu se voit menacé par les médias sociaux, car ces derniers, en favorisant l'immédiateté, s'intéressent moins à la vérification des sources et favorisent la publication de contenus plus courts. Il suffit de prendre l'exemple de certaines applications qui limitent le nombre de caractères par message, parfois en fonction du type de compte (vérifié ou non, payant ou gratuit). Le respect du principe de cohérence et de coordination avec les autres moyens de communication utilisés par une administration peut aussi poser problème. En effet, la coordination

tant thématique que temporelle se voit menacée par les médias sociaux, qui permettent de réagir beaucoup plus rapidement et de partager du contenu sur des sujets variés. À ce propos, le cas de la Police Fédérale belge est décrit dans l'encadré 1.1 ci-dessous.

ENCADRÉ **1.1**

**COORDINATION DE LA COMMUNICATION SUR LES MÉDIAS SOCIAUX :
LE CAS DE LA POLICE FÉDÉRALE BELGE**

La Police Fédérale belge est présente sur Facebook, X (Twitter), Instagram, YouTube et LinkedIn. Ces comptes sont gérés par la Direction de la communication (CGC). La décision d'ouvrir des comptes de médias sociaux, motivée par l'immédiateté et la grande portée de ceux-ci, date de 2011.

La gestion des médias sociaux fait partie intégrante de la stratégie de communication de la Police Fédérale. Dans ce cadre, la CGC définit et met en œuvre la politique d'utilisation des médias sociaux. Cette politique repose sur des comptes principaux forts, gérés de manière centralisée par la CGC avec une coconstruction des communicateurs des diverses composantes de l'organisation. Cela permet : le développement d'une marque forte, portée par une seule voix et de façon cohérente ; des économies d'échelle, en mettant l'accent sur un nombre restreint de comptes ; le développement de connaissances, basées sur l'expertise de la CGC (spécialisations en matière de contenu, marketing, traduction, presse, médias sociaux : toute entité de la Police Fédérale peut y recourir afin d'appuyer sa mission et ses objectifs de communication) ; le monitoring des actions menées, afin d'affiner la stratégie, par le biais de mesures de l'audience, de l'effet et de l'intérêt suscités par les publications ; enfin, la gestion centralisée des questions et des réactions citoyennes, permettant une approche personnelle, professionnelle et uniforme de celles-ci.

La coordination de la communication se fait sur la base d'un plan de contenu définissant les thématiques et messages prioritaires de la Police Fédérale. Celui-ci se décline en actions de communication incluses dans un calendrier. Les actions sont discutées quotidiennement lors d'une rencontre préparatoire matinale (*morning briefing*) entre la CGC et les communicateurs de chacune des composantes de la Police Fédérale. Chaque composante contribue à alimenter le calendrier et est responsable de la validation des actions et des messages de ses directions

et services. Les grands projets font aussi chacun l'objet d'un plan de communication, dont les actions sont reprises dans ce calendrier, et veillent à la publication d'informations contextualisées en fonction du public cible visé.

La communication de la Police Fédérale sur les médias sociaux poursuit divers objectifs, en fonction du média considéré :

- La page YouTube BelgianFederalPolice sert à diffuser des avis de recherche, des actualités et des événements de la Police Fédérale. Consultée principalement sur un appareil mobile, elle reprend les vidéos utilisées par la Police Fédérale (films, émissions télé, etc.).
- Les comptes X s'adressent majoritairement à la presse et aux influenceurs et sont subdivisés par régime linguistique (l'un en français et l'autre en néerlandais). X permet de relayer la communication externe de la Police Fédérale (communiqués de presse, informations aux citoyens, avis de recherche) et de nombreuses publications émanant des partenaires (par exemple, Safeonweb, BeSafe IBZ, SPF/FOD, Europol) sur des thématiques comme la cyberprévention et la sécurité routière. Il est à noter que les deux comptes particuliers qui étaient initialement consacrés à la diffusion des avis de recherche ont récemment migré dans les deux comptes organisationnels de la Police Fédérale, ce qui a permis une plus grande portée des avis de recherche.
- La page Facebook s'adresse prioritairement aux citoyens et permet une communication « sur mesure » (fonction gratuite de sélection selon les intérêts, l'âge, la langue, etc.). Elle attire un public majoritairement francophone et adulte. Ce média permet une véritable gestion de communauté, importante pour la réputation numérique (*e-reputation*) de la Police Fédérale, et de répondre aux questions à caractère non opérationnel des citoyens à la fois par message privé et dans les commentaires relatifs à ses publications (*webcare*). Y sont également relayés les avis de recherche et de nombreuses publications des partenaires mentionnés ci-dessus.
- Depuis 2014, la Police Fédérale est également présente sur Instagram, afin de s'adresser à un public jeune, de renforcer la marque de l'organisation (*corporate branding*) et d'humaniser le travail de policier au quotidien. En effet, Instagram permet de jouer sur l'affect des abonnés. Ainsi, le visuel va déterminer le succès de la publication

davantage que le message. De plus, les fonctionnalités telles que Lives et Reels permettent de présenter, de manière dynamique, les différents métiers et les diverses activités de la Police Fédérale.

- Sur LinkedIn, les contenus sont gérés de manière intégrée (soit au niveau «Police Intégrée»), soutenant le développement de la marque employeur.
- Finalement, la Police Fédérale était également présente sur TikTok, une page gérée par la CGC. Mais ce compte a été mis entre parenthèses à la suite de l'interdiction imposée aux organisations publiques d'utiliser l'application. L'atout de ce compte était de toucher un public plus jeune et d'amener du contenu informatif, présenté différemment de ce qui est diffusé sur les autres médias sociaux.

La Police Fédérale est vigilante quant à l'émergence des nouveaux médias sociaux et analyse les plateformes les plus adaptées à une utilisation dans le contexte policier (par exemple, la possible utilisation de Threads dans le futur).

Source : Encadré rédigé par nos soins à la suite des informations envoyées par la Police Fédérale.

Ainsi, il demeure indispensable de garantir la communication coordonnée des thèmes abordés par les administrations, de même que le moment et l'ordre de passage de l'information partagée avec la population (Pasquier et Mabillard, 2017). Il s'agit aussi d'assurer la cohérence de l'information fournie et de mutualiser les ressources pour maximiser le temps et l'argent investis. Au Québec, les projets ministériels de communication sont analysés par le Secrétariat à la communication gouvernementale, organisme qui regroupe les 22 directions des communications des ministères, sous la direction du secrétaire général associé, et fait partie du ministère du Conseil exécutif (le «ministère du premier ministre»).

De manière générale, si les chiffres montrent que les médias sociaux jouissent d'une cote de popularité croissante, y compris dans le secteur public, de nombreuses administrations se contentent de relayer de l'information déjà disponible sur d'autres supports, dans une logique de répliquabilité (et non pas de complémentarité ou de substitution) et une dynamique unidirectionnelle (Falco et Kleinhans, 2018). En effet, si les médias sociaux offrent un canal supplémentaire, ils ne dévalorisent

généralement pas le rôle joué par les autres supports, notamment physiques, comme les journaux publiés par les villes. Il s'agit donc d'un nouveau canal, mais qui ne révolutionne pas totalement la communication publique dans son ensemble. Les médias sociaux s'inscrivent dans une dynamique plus large de communication dans l'espace numérique, comme l'ont déjà relevé Mabillard et Villeneuve (2023). D'autres outils existent, tels que l'infolettre (*newsletter*). Récemment, des boîtes de clavardage (*chatbots*), c'est-à-dire des espaces de discussion robotisés, ont été créés pour répondre rapidement aux demandes envoyées par les utilisateurs. Ces outils s'adaptent aux nouveaux codes de communication en ligne et capitalisent sur le progrès technologique comme l'intelligence artificielle dans le but d'accroître la rapidité et l'interactivité des échanges.

Toutefois, de nombreux auteurs expliquent que le caractère interactif des médias sociaux reste sous-exploité par les administrations publiques (Yates et Arbour, 2013; Dubois, 2021; Wukich, 2022). En effet, l'information publiée reste souvent mobilisée pour communiquer sur des projets et des décisions, sans appeler à une réaction de la part des citoyens. En ce sens, nous assistons plutôt à une transmission unilatérale d'information dans une dynamique plutôt unidirectionnelle. Nous ne sommes pas encore dans le Web «social», dans la plupart des cas de figures étudiés, pour des raisons de rigidité ou d'obligations organisationnelles. Mais cela peut aussi découler d'une stratégie délibérée visant à limiter les échanges, en publiant des contenus qui n'encouragent pas une plus grande participation des usagers. À cet égard, Wukich (2022) appelle les gestionnaires de la communication, avec l'accord de leurs supérieurs ou de leur direction, à capitaliser sur le potentiel des plateformes de médias sociaux. Cela passe par le développement d'une communication plus interactive, tant sur le plan du contenu produit que sur celui de la manière d'échanger (notamment en matière de réactivité). Évidemment, il revient aux organisations de juger de la pertinence de s'inscrire sur une plateforme, et d'assumer le temps à investir et les risques encourus. Nous reviendrons plus tard sur la question de l'institutionnalisation, centrale à ce propos.

La popularité des médias sociaux, et leur adoption croissante par les organisations du secteur public, s'explique aussi par les tendances de consommation de l'information. Celle-ci est de plus en plus consultée en ligne, comme l'attestent plusieurs rapports sur le sujet. Ainsi, Newman *et al.* (2022) montrent que les médias sociaux concurrencent la presse locale et attirent un nombre croissant de personnes s'informant

sur l'actualité. Ce phénomène concerne particulièrement les jeunes (18-24 ans), très nombreux à s'informer sur ces plateformes. Au Québec, une enquête présentée en 2023 par l'Académie de la transformation numérique de l'Université Laval montre que 38% des adultes utilisent le plus souvent les médias sociaux comme source d'information. La même enquête révèle que c'est auprès des 18-34 ans que l'on constate les transformations les plus importantes dans les routines informationnelles, puisqu'ils représentent la plus forte proportion d'adultes québécois ayant délaissé la télévision au profit du Web et des médias sociaux pour s'informer (ATN, 2023). Papineau (2018) écrit qu'en revanche, chez les plus de 35 ans, les médias traditionnels conservent une longueur d'avance. Mais pour combien de temps encore?

Dans les pays francophones européens, les chiffres décrivent une réalité similaire. En Belgique, par exemple, les adolescents sont de gros consommateurs d'information, le plus souvent en format vidéo, sur les plateformes de réseaux sociaux (Radio-télévision belge francophone, 2022). En France, on dresse le même constat, avec 71% des 15-34 ans qui s'informent sur ces plateformes, selon une étude de Médiamétrie reprise par El Azzaz (2018). À cet égard, la ministre de la Culture d'alors, Françoise Nyssen, déplorait le manque d'investissement du secteur public dans le numérique: «Nous sommes en train de passer à côté des jeunes. Notre média universel doit s'adresser aussi bien aux fidèles qu'aux *digital natives*, nés avec le numérique.» (El Azzaz, 2018) En Suisse, Domenjoz (2021) relève que 75% des 16-19 ans ne consultent pas régulièrement les journaux en ligne ni les portails des chaînes télévisées. Il note également que ces jeunes sont souvent sous-informés, que les médias sociaux sont privilégiés dans la consommation d'information, et que celle-ci prend le plus souvent la forme de vidéos et de contenus privilégiant l'«infodivertissement» (*infotainment*). Ces constats se basent sur des études récentes menées par différentes hautes écoles et universités du pays.

Cette tendance s'est accélérée avec la pandémie de COVID-19, la consommation d'information en ligne ayant significativement augmenté¹. Dejean *et al.* (2021) nuancent toutefois cette affirmation, en montrant que l'écoute de la télévision hors ligne reste plébiscitée par de nombreux Français, y compris celles et ceux qui sont intéressés par l'actualité. Différents effets, notamment d'âge, sont observés, ce qui

1. <<https://larevuedesmedias.ina.fr/confinement-coronavirus-usages-numerique-medias-espace-public>>, consulté le 23 février 2024.

nous amène à rappeler l'importance des profils des utilisateurs lorsque l'on réalise ce genre d'étude. Les auteurs démontrent néanmoins que, parmi les plus grands consommateurs d'information, les médias en ligne, au premier rang desquels nous retrouvons les médias sociaux, gagnent du terrain. L'idée, pour les administrations publiques, est donc de s'adapter aux nouveaux codes des usagers, de ne pas perdre un public de plus en plus connecté, d'atteindre certains groupes cibles plus facilement et/ou de relayer l'information sur plusieurs canaux, afin de toucher la population de manière plus large.

La multiplication des canaux d'information, à laquelle participent fortement les médias sociaux, pose aussi la question du niveau de confiance accordé par les citoyens à l'information diffusée. D'une part, la confiance dans les médias plus « traditionnels » (télévision, radio, presse écrite) tend, selon Newman *et al.* (2022), à s'effriter. Néanmoins, de fortes variations sont observées selon les profils sociodémographiques des personnes interrogées et selon les pays intégrés dans les études sur le sujet. D'autre part, la méfiance de plus en plus marquée de certains citoyens à l'égard de la télévision publique, notamment dans des États autoritaires marqués par une propagande forte, les pousse à s'informer sur d'autres canaux, dont les médias sociaux en grande partie. Cette remarque s'applique aussi à plusieurs pays démocratiques, au sein desquels la confiance dans les médias dits « de référence » (la BBC au Royaume-Uni, par exemple) baisse. Paradoxalement, les médias sociaux n'offrent pas de garantie sur la qualité de l'information diffusée et mènent souvent à une polarisation extrêmement forte des opinions exprimées (Kushwaha *et al.*, 2022). En effet, les algorithmes jouent un rôle crucial dans la sélection, l'exposition et la valorisation des informations sur les médias sociaux. Ils analysent le comportement des utilisateurs pour personnaliser les fils d'actualité, mettant en avant le contenu qui semble le plus pertinent pour chaque individu. Ainsi, en privilégiant systématiquement la viralité plutôt que la véracité, ils contribuent à exposer les utilisateurs à des perspectives similaires, limitant ainsi la diversité des opinions. En somme, les algorithmes agissent comme des filtres et des amplificateurs d'informations sur les médias sociaux, façonnant la manière dont les utilisateurs perçoivent le contenu en ligne et interagissent avec celui-ci.

Dans une étude récente, Park *et al.* (2020) montrent que la consommation croissante d'information sur les médias sociaux, considérés comme moins fiables, tend à faire baisser la confiance qu'ont les citoyens dans les médias « traditionnels ». Le niveau de confiance accordée

à l'information diffusée, indépendamment des plateformes, décline de manière générale, selon les résultats présentés dans plusieurs Eurobaromètres² récents (Russmann et Hess, 2020). Au Canada, la méfiance envers les médias, accusés de ne pas traiter l'actualité de manière objective, et parfois de participer à la création et à la diffusion de fausses nouvelles, s'accroît. La situation semble meilleure au Québec, où les journalistes auraient regagné en popularité³. À ce sujet, Langlois *et al.* (2020) expliquent que, si les Québécois font moins confiance aux nouvelles publiées sur les médias sociaux, cette tendance s'observe surtout chez les plus âgés, les plus jeunes ayant tendance à consommer plus d'information sur les médias sociaux et à y accorder plus de crédit. Un sondage réalisé en septembre 2023 observait que six Québécois âgés de 18 à 35 ans sur dix estimaient que les médias dits «traditionnels» manipulent l'information, laissant entrevoir une «fracture générationnelle» quant à la perception des médias d'information⁴.

Ces résultats imposent un véritable défi aux organisations publiques, qui se doivent de créer de la confiance pour garantir le bon fonctionnement des services publics et améliorer la relation entre l'État et les citoyens. Or, si les administrations possèdent souvent leur propre organe de communication (site Web, infolettre, journal officiel, brochures, etc.), elles mobilisent aussi très régulièrement les autres types de canaux, par des conférences de presse, des entretiens avec des journalistes et, de façon croissante, des contenus publiés sur les médias sociaux. Au vu des considérations présentées ci-dessus, les organisations publiques doivent-elles investir davantage les médias sociaux et y communiquer activement? La question mérite d'être posée, et nous tentons d'apporter certains éléments de réponse ici à l'aide du cadre de réflexion fourni par une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publiée en 2021. Nous l'avons écrit, la confiance des citoyens est essentielle pour plusieurs raisons. Mais il faut également souligner l'importance de la communication

-
2. Les Eurobaromètres sont l'instrument de sondage officiel utilisé par les institutions européennes. Ces enquêtes servent à suivre régulièrement l'état de l'opinion publique en Europe sur des questions liées à l'Union européenne, ainsi que les attitudes sur des sujets politiques, sociaux, etc.
 3. <<https://www.ledevoir.com/culture/medias/785327/sondage-les-journalistes-regagnent-la-confiance-des-quebecois>>, consulté le 23 février 2024.
 4. <<https://www.journaldemontreal.com/2023/10/18/6-jeunes-sur-10-ne-font-pas-confiance-aux-medias>>, consulté le 23 février 2024.

publique pour soutenir l'action publique. À cet égard, l'étude de l'OCDE, menée par Bellantoni *et al.* (2020), définit plusieurs orientations qui doivent permettre aux administrations de réaliser cet objectif. Du point de vue des médias sociaux, il semble que certaines de ces orientations posent un problème, comme indiqué dans le tableau 1.1.

TABLEAU 1.1

Rôles de la communication pour soutenir l'action publique : possibilités et difficultés des médias sociaux

RÔLES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE	MÉDIAS SOCIAUX	
	Possibilités	Difficultés
Fournir une information complète et vérifiée	Complémentarité avec les autres canaux	Vérification de l'information relayée (immédiateté)
Réfuter et dénoncer les fausses nouvelles	Réactivité directement sur les médias sociaux	Débordement par le flux informationnel
Répondre rapidement et de manière cohérente	Immédiateté des médias sociaux	Coordination avec les autres canaux utilisés
Communiquer de manière transparente	Canal additionnel pour diffuser de l'information	Gestion de l'immédiateté et formats des plateformes
Encourager la participation citoyenne	Potentiel interactif des médias sociaux	Biais de sélection importants (représentativité de la population touchée),
Mobiliser autour de l'action publique	Organisation de campagnes et d'événements sur ces médias	risque d'éreintage (critiques, insultes), etc.
Mieux comprendre les attentes du public	Possibilité d'utiliser les outils des médias sociaux	

Source : Inspiré de Bellantoni *et al.* (2020).

En effet, bien que la nature interactive des médias sociaux offre de nombreuses possibilités, notamment en matière de mobilisation et de participation, elle soulève plusieurs risques et défis. Comme relevé plus haut, le caractère immédiat de l'information partagée sur les médias sociaux, qui appelle à une réactivité forte, peut engendrer des difficultés du point de vue de la vérification du contenu partagé, qui peut parfois nécessiter du temps. Autre exemple : la (sur)abondance d'information sur les médias sociaux peut vite amener les organisations publiques à être noyées dans les flux informationnels.

Finalement, la capacité à mobiliser la population, et à accroître la participation citoyenne, se heurte à la fois à des problèmes de représentativité (en fonction des profils des personnes qui suivent les comptes de médias sociaux des administrations) et de modération de contenu, à l'image de ce qui est déjà observé dans la section «commentaires» des articles de journaux publiés en ligne.

Souvent influencées par le déterminisme technologique et l'envie d'être «en phase avec leur temps», de nombreuses administrations sont présentes sur les médias sociaux. Toutefois, cette présence varie fortement, tant en ce qui a trait au nombre d'organisations inscrites (Pasquier, 2017) qu'au type de plateforme utilisé. Pour ne donner qu'un exemple, tandis que X est très populaire en Amérique du Nord, il n'est quasiment pas utilisé dans d'autres régions, comme l'Europe centrale et orientale, où de nombreuses organisations publiques privilégient encore très largement Facebook (Zumofen *et al.*, 2023). Au niveau local, les supports «physiques» de communication n'ont pas été abandonnés et connaissent parfois un regain de popularité. Ce phénomène peut s'expliquer par la fréquentation limitée, par la population, des comptes de médias sociaux des administrations, généralement assez peu suivis. On peut également concevoir qu'un journal local, distribué périodiquement à tous les ménages (une fois par mois, par exemple), puisse être lu plus facilement qu'un fil d'information sur les médias sociaux. Une étude de Zumofen et Mabillard (2021) a montré qu'au Canada, environ un quart des municipalités de plus de 30 000 habitants éditent un journal (en format PDF et publié sur leur site Web en plus de la distribution postale). Ce pourcentage augmente sensiblement dans les autres pays concernés par cette étude : Autriche, Belgique, Italie, Suisse.

Nous l'avons vu, les médias sociaux ne sont pas «juste un autre canal». Les possibilités offertes et les risques encourus, ainsi que les enjeux relatifs à l'immédiateté et aux fausses nouvelles, nous incitent à nous interroger quant à la possibilité, pour les administrations, de respecter les missions et les principes de la communication publique. Pour autant, nous considérons qu'ils peuvent tout à fait s'inscrire dans un cadre global de communication au sein du secteur public. Il semble en effet possible d'envisager une complémentarité entre les différents canaux mentionnés ci-dessus, auxquels nous pouvons ajouter les applications mobiles. Le succès de cette complémentarité dépend toutefois : a) de la prise en compte des particularités des médias sociaux ; b) de la création d'une structure efficace, qui assure une bonne coordination ;

et c) de l'établissement d'une visée stratégique établissant un plan et visant à améliorer la gestion de la communication. C'est ce dernier point que nous abordons ci-dessous.

2

La gestion et l'institutionnalisation des médias sociaux dans les organisations publiques

L'accent mis sur les avantages des médias sociaux pousse parfois les organisations à éluder les enjeux propres aux fonctionnalités de ces canaux. En effet, l'idée qu'il faut « se trouver là où sont les gens » domine encore souvent dans la réflexion menant à s'inscrire sur ces plateformes en ligne. Cette réflexion est tout à fait pertinente, puisqu'au sein de l'Union européenne, par exemple, près de 150 millions de contributions étaient publiées sur ces plateformes quotidiennement en 2021⁵. Toutefois, des questions relatives à la gestion de la communication sur les médias sociaux émergent très rapidement. Elles se rapportent au type de contenu partagé, à la fréquence de publication, à la planification des publications, à la chaîne de décisions menant à la diffusion des messages, à la réactivité face aux commentaires reçus, à la modération des contenus, etc.

La plupart de ces points sont traités, au niveau national, par des guides ou des brochures détaillant les bonnes pratiques. En Belgique, par exemple, il s'agit du document *Recommandations pour l'utilisation des réseaux sociaux: guide pour les communicateurs fédéraux*⁶. Au Canada, les sites Web des ministères précisent régulièrement les modalités d'utilisation des médias sociaux. Par exemple, Infrastructure Canada aborde les questions suivantes: le contenu et la fréquence de publication, la modération et le type de contenu susceptible d'être modifié, le respect des droits d'auteurs et la protection des données personnelles. La plupart de ces points sont régulés par des lois et des chartes existantes (notamment la Charte canadienne des droits et libertés⁷). Certains d'entre eux restent néanmoins sujets à interprétation et ne renvoient pas à une logique claire d'utilisation des médias

5. <<https://www.villes-internet.net/site/entre-risques-et-amelioration-du-service-public-les-reseaux-sociaux-au-coeur-du-tumulte/>>, consulté le 23 février 2024.

6. <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Recommandations%20pour%20l%27utilisation%20des%20m%C3%A9dias%20sociaux_FR.pdf>, consulté le 23 février 2024.

7. <<https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/dlc-rfc/ccdl-ccrf/>>, consulté le 23 février 2024.

sociaux. Infrastructure Canada écrit notamment ceci : la décision « de “suivre”, de marquer comme “favori”, de nous “abonner” à un autre compte de médias sociaux ou d’y ajouter la mention “j’aime” ne signifie pas que nous cautionnons ce compte, cette chaîne, cette page ou ce site, pas plus que lorsque nous partageons (gazouillis partagés, nouvelles publications de contenu ou insertion d’hyperliens) le contenu d’un autre utilisateur⁸ ».

Au Québec, la plupart des ministères précisent que les contenus publiés par les utilisateurs ne regardent que ces derniers. Ils ajoutent que, selon la nétiquette, soit les règles de courtoisie et de politesse devant régir les échanges sur Internet, ils peuvent se permettre de retirer tout commentaire haineux, raciste, offensant, mais également dont la pertinence, l’exactitude ou la nature politique ou propagandiste sont contestables. Ces points doivent être traités avec précaution, car la définition d’un message à caractère politique ou partiellement inexact, parfois sujette à interprétation, peut mener à des controverses. De plus, la frontière avec le respect de la liberté d’expression reste étroite. Les délais de réponse sont aussi, dans la majorité des cas, précisés sur les sites Web des ministères. Ils sont généralement vagues, dans le but évident de ne pas imposer d’exigences difficiles, voire impossibles à satisfaire en matière de réactivité. Il est souvent fait mention que les réponses seront publiées en fonction des heures d’ouverture, durant la semaine, et que tous les commentaires des usagers ne feront pas l’objet d’une réponse, sans préciser l’ordre de priorisation. Il en va de même pour les corps de police, comme la Sûreté du Québec, qui précisent que leurs comptes de médias sociaux ne sont pas surveillés en tout temps et qu’il est impératif de composer le 911 pour leur signaler une urgence.

Dans la littérature savante, la gestion des médias sociaux a notamment été traitée par Mergel et Bretschneider (2013), qui expliquent que l’adoption de ces plateformes ressemble à ce qui a été observé dans le cadre des évolutions technologiques précédentes. Comme lors de l’adoption d’un processus innovant, ou d’un nouvel outil, l’ajout des médias sociaux à la communication passe par une première phase dite « d’expérimentation », sans régulation précise de leur utilisation. Ensuite, les organisations passent généralement par une deuxième phase, qui se rapporte

8. <<https://www.infrastructure.gc.ca/notice-avis/sm-terms-ms-conditions-fra.html>>, consulté le 23 février 2024.

à la création et à la mise en place d'une réglementation permettant d'encadrer - au moins dans les grandes lignes - la communication sur ces nouveaux canaux. Enfin, l'institutionnalisation représente le troisième moment, important, qui marque la formalisation des règles d'usage, des stratégies et des politiques liées à la communication sur les médias sociaux. La question de l'institutionnalisation a été abordée en détail par Criado et Villodre (2022), qui proposent un «indice d'institutionnalisation». La valeur de cet indice se calcule à partir du score obtenu par les organisations dans cinq catégories :

- 1. La présence de lignes directrices.** La création de guides d'utilisation devrait reposer sur une bonne connaissance des particularités propres à chaque médium. En effet, chaque plateforme ne crée pas les mêmes attentes, ne permet pas de répondre de la même manière, et appelle à des partages de types de contenus différents. Il demeure toutefois possible de développer des lignes directrices communes. Il convient par exemple de déterminer qui peut communiquer et quand ; s'il faut interdire l'usage privé de comptes institutionnels ; dans quels cas les publications doivent être supprimées ; etc. Ces guides doivent s'inscrire dans le plan global de communication de l'organisation et respecter les règles en vigueur. Ils doivent tenir compte de la structure organisationnelle, et de ce que cela signifie en matière de communication sur les médias sociaux. À cet égard, l'immédiateté et la réactivité imposées par les plateformes en ligne, notamment de réseaux sociaux, peuvent entrer en conflit avec une structure très hiérarchique, caractérisée par des processus de décision très lents.
- 2. Le soutien apporté par les supérieurs hiérarchiques aux personnes chargées de la communication.** Il permet une intégration plus aisée des dispositifs technologiques, auxquels les médias sociaux appartiennent, dans les organisations. La transformation des pratiques, en l'occurrence de communication, passe par des processus bénéficiant d'un soutien important de la part des gestionnaires occupant des fonctions élevées dans la hiérarchie administrative. Ce soutien permet de susciter des objectifs communs, de créer une atmosphère de confiance et de mobiliser les énergies en accord avec le plan stratégique de l'administration dans son ensemble. Ces éléments paraissent d'autant plus importants que les organisations doivent par la suite s'adapter aux évolutions technologiques. Dans le cas des médias sociaux, l'utilisation de plateformes permettant

d'interagir plus facilement avec les citoyens, et de les intégrer dans des projets publics (dans une dynamique de coconstruction), doit ainsi s'inscrire dans une stratégie de rapprochement et/ou d'implication des administrés.

3. La formation des collaborateurs utilisant les médias sociaux. Elle constitue un pilier de l'institutionnalisation, car elle offre le cadre nécessaire à la bonne utilisation de ces plateformes par les gestionnaires de la communication. Par « bonne », nous entendons la compréhension des fonctionnalités des médias sociaux, le respect des lignes directrices énoncées par les autorités compétentes en la matière, le développement de normes et de règles adéquates et, potentiellement, un apport significatif à la création d'une stratégie propre à ces médias. Les ressources en la matière sont toutefois souvent limitées dans le secteur public, ce qui peut expliquer certains freins ou résistances à l'adoption de ce nouveau canal de diffusion de l'information. Pour ne donner qu'un exemple, au niveau local, rares sont les collectivités qui bénéficient d'une équipe de communication étendue, comprenant un gestionnaire de communauté (*community manager*) qui assure la diffusion, la coordination et la modération des contenus partagés.

4. Le développement de mécanismes et d'instruments permettant une évaluation précise et régulière. L'évaluation concourt à l'institutionnalisation de la communication sur les médias sociaux. Elle est importante, car elle permet de comprendre si, et dans quelle mesure, les buts et les objectifs fixés ont été atteints (visibilité, interactions, rétroactions, etc.). Nous reviendrons plus en détail sur ce point plus loin, mais il convient de mentionner ici que les administrations publiques peuvent mobiliser de nombreux outils et approches, tant qualitatives que quantitatives, pour conduire l'évaluation de leur communication en ligne. Ces outils requièrent toutefois, dans la plupart des cas, un budget et une expertise rarement disponibles. Cette réserve fait écho au point mentionné ci-dessus sur la formation des employés, dans un secteur public aux ressources limitées. Certains cadres d'évaluation, plutôt complexes, peuvent en effet poser un problème, et ne pas être exploités, notamment au niveau local⁹. Néanmoins, lorsque les

9. Nous pouvons citer le cadre d'évaluation de la communication développé par le gouvernement britannique : <<https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/gcs-evaluation-cycle/>>, consulté le 25 mars 2024.

personnes chargées de la communication publique possèdent et maîtrisent les outils disponibles sur le marché, les médias sociaux permettent d'évaluer les échanges de façon continue et d'obtenir des informations très précises. Cela distingue ces plateformes d'autres moyens de communication, plus gourmands en ressources lorsqu'il s'agit notamment d'évaluer leur efficacité. Par exemple, comment mesurer le nombre de fois où un panneau publicitaire a été vu dans une rue? À l'inverse, il est possible de facilement mesurer le nombre de vues et de réactions à un message publié sur les médias sociaux. Une expérience pratique de cette évaluation est décrite dans l'encadré 1.2 ci-dessous.

ENCADRÉ **1.2**

**ÉVALUATION DE LA COMMUNICATION SUR LES MÉDIAS SOCIAUX :
LE CAS DE LA GIRONDE**

Le département de la Gironde, situé dans le sud-ouest de la France, est une collectivité locale couvrant un territoire sur lequel vivent plus de 1,5 million d'habitants. Il est administré par 66 conseillers départementaux, répartis dans 33 cantons, et compte 6 500 agents. Son équipe de communication compte quatre pôles :

- un pôle qui se consacre principalement aux événements ;
- un studio qui rassemble des graphistes et des vidéastes ;
- une imprimerie ;
- un pôle information, qui s'occupe du site Internet, des infolettres, des magazines et des médias sociaux.

Ces pôles rendent l'administration départementale autonome en matière de communication. Ainsi, elle fait très peu appel à des consultants ou à des experts externes. En revanche, elle est impliquée dans des réseaux aux niveaux local et régional, et participe à des formations et à des journées d'échanges. Ces échanges, souvent inspirants, permettent entre autres d'identifier les bonnes pratiques observées dans d'autres territoires. C'est notamment le cas lors des rencontres nationales de la communication numérique organisées par la coopérative Cap'Com.

Le pôle information compte une cellule Web constituée de deux personnes, l'une s'occupant du site Internet en particulier, et l'autre des médias sociaux plus précisément. Du point de vue des médias

sociaux, l'équipe de communication compte désormais une personne qui s'y consacre à temps plein, alors que seul un mi-temps y était affecté par le passé. De ce point de vue, la pandémie de COVID-19 a passablement changé les perceptions et rendu ces médias d'autant plus incontournables dans la communication du département.

Dans le cadre de la communication sur les médias sociaux, la question de l'évaluation fait partie intégrante de la stratégie mise en œuvre en Gironde. Cette évaluation est essentielle, car elle permet d'appuyer la stratégie, en expliquant aux citoyens et aux élus que les décisions prises reposent sur l'analyse de données quantitatives fiables telles que le nombre de publications et la mesure de l'atteinte des publics visés (selon le principe de « la preuve par les chiffres »). De ce point de vue, il n'y a pas plus de comptes à rendre que par le passé, mais les objectifs fixés par l'équipe de communication appellent à une évaluation approfondie, basée sur les indicateurs traditionnellement utilisés sur les médias sociaux (taux d'engagement, nombre d'abonnés, nombre d'abonnements, etc.).

À ce propos, on observe une volonté croissante de mobiliser des outils plus précis, qui vont au-delà des outils dits « natifs » (issus des médias sociaux eux-mêmes), car ceux-ci sont de moins en moins performants. Ainsi, l'équipe de communication utilise un nouveau support qui permet de contourner un certain nombre de problèmes propres aux outils natifs, comme les bogues et les informations de moins en moins disponibles (par exemple sur Meta).

Concernant la mesure de l'engagement, il n'y a pas de seuil fixé par la gestionnaire de communauté (*community manager*), mais plutôt une réflexion globale sur le succès d'une publication, prise dans son contexte (il est possible qu'une publication ne génère pas beaucoup de vues ou de réactions en raison d'une autre actualité plus chaude). Il est en revanche possible d'estimer le succès d'une publication au prorata du temps passé à la préparer et d'identifier ce qui, en général, fonctionne mieux. À ce propos, il convient d'ajouter que l'engagement et sa mesure diffèrent d'un média à un autre, la vidéo fonctionnant moins bien sur LinkedIn que sur Facebook, tandis que les photos restent plus populaires sur Instagram, bien que l'importance des microvidéos (*reels*) croisse rapidement. Une étude commandée par la Gironde en 2020 a confirmé ces observations. Sur TikTok, canal récemment investi par le département, la mesure

de l'engagement prendra encore un peu de temps. Mais l'usage de ce canal apparaît prometteur, notamment auprès des plus jeunes, car les campagnes de prévention suscitent de nombreuses questions et réactions, rendant le média particulièrement propice à des échanges.

Enfin, l'équipe des communications réalise un palmarès mensuel des publications, en fonction des vues et de l'engagement généré. Cet exercice s'accompagne d'une typologie des publications qui fonctionnent le mieux, ce qui permet de consolider l'expertise en matière de communication sur les médias sociaux. Il faut cependant toujours prendre en compte, en matière d'évaluation et plus généralement de communication sur les médias sociaux, les moyens disponibles au regard des coûts engendrés (temps à analyser les données).

Source : Encadré rédigé en collaboration avec Élise Nicaise, gestionnaire de communauté du département de la Gironde.

5. La perception, au sein des administrations publiques, du succès des médias sociaux dans le dispositif de communication. Ce dernier aspect de l'institutionnalisation se rapporte aux perceptions des gestionnaires de communication au sein des administrations. En vantant les avantages relatifs à l'utilisation des médias sociaux, ces personnes entraînent les autres membres de l'organisation dans leur sillage, et définissent les rôles et les ressources nécessaires à la diffusion efficace de l'information sur ces plateformes. Elles permettent aussi de diversifier l'utilisation des médias sociaux et d'accroître l'enthousiasme autour de l'adoption de ces canaux par les responsables administratifs. En effet, cet enthousiasme se révèle essentiel dans un environnement souvent marqué par une résistance au changement plus forte que dans le secteur privé. Ainsi, puisqu'elles créent de l'enthousiasme, et de la confiance, les perceptions positives et optimistes participent à l'institutionnalisation de la communication sur les médias sociaux.

S'il est très difficile d'évaluer, sans une étude approfondie, l'institutionnalisation de cette communication, nous pouvons dresser une liste des lignes directrices de l'utilisation des médias sociaux, basée sur l'information diffusée par les administrations publiques sur leur site Web. Ces principes directeurs comprennent généralement les conditions relatives à la gestion et à la diffusion des contenus ;

la déclaration de non-responsabilité par rapport aux messages partagés par les utilisateurs; des clarifications sur la protection de la propriété intellectuelle, la politique linguistique et le respect de la confidentialité; enfin, des informations de contact. L'ensemble de ces points sont repris dans le tableau 1.2, qui rassemble ces données pour les dix plus grandes villes québécoises.

TABLEAU 1.2

Communication sur les médias sociaux : lignes directrices publiées par les dix plus grandes villes québécoises (au 1^{er} juin 2023)

VILLE	POPULATION*	GESTION DU CONTENU	DIFFUSION DU CONTENU	RESPONSABILITÉ	PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	POLITIQUE LINGUISTIQUE	CONFIDENTIALITÉ	CONTACT
Montréal	1 800 055	✓		✓	✓			
Québec	556 066	✓	✓	✓	✓		✓	
Laval	446 369	✓						✓
Gatineau	292 281	✓		✓				
Longueuil	253 629	✓				✓	✓	✓
Sherbrooke	175 114	✓		✓	✓	✓		✓
Lévis	154 091	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Saguenay	147 952	✓		✓	✓		✓	
Trois-Rivières	142 598	✓	✓	✓	✓	✓		
Terrebonne	122 098	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Note : La gestion du contenu se réfère à la modération ; la diffusion, au type de publication mise en ligne ; la confidentialité, à l'engagement, de la part de la Ville de ne pas recueillir ni réutiliser des données à caractère personnel des utilisateurs.

Source : Données Québec (jeux de données, mai 2023).

Exemple intéressant, la Ville de Trois-Rivières, qui possède une charte d'utilisation assez complète (tableau 1.2), a mis en place la politique no C-2023-0469, qui encadre et balise l'utilisation des comptes de médias sociaux. Elle précise que cette utilisation vise à encourager les échanges avec la population, tout en les encadrant par des principes de respect et de bienveillance. La politique mise en place indique

le type de contenu publié et détaille chaque catégorie; elle précise les directives de rédaction; elle détermine les rôles et les responsabilités de chacun; enfin, elle fournit une nêtiquette qui rappelle les règles de courtoisie à suivre sur les médias sociaux. Elle a été adoptée par la séance du Conseil municipal en date du 2 mai 2023. Un audit de performance, réalisé par une agence indépendante, a d'ailleurs montré que Trois-Rivières se distinguait fortement par le haut taux d'engagement observé sur Facebook, en comparaison avec d'autres villes (Houle, 2021).

L'absence d'institutionnalisation de la communication sur les médias sociaux, soit l'ensemble des règles, communément acceptées, partagées et adoptées, qui régissent l'utilisation de ces plateformes, peut mener - et a déjà mené - à des dysfonctionnements plus ou moins sérieux. Un premier exemple concerne la création de comptes de médias sociaux par des personnes non autorisées. Dans ce cas, une personne privée publie des messages, à titre individuel, sur un compte au nom de l'organisation. Cela génère une confusion entre communication privée et publique, et l'absence de contrôle sur la communication (propriété du compte et diffusion). Un deuxième exemple se rapporte à l'inactivité ou à la non-utilisation de comptes créés par une organisation publique. Cette pratique comporte le risque de voir ses pages détournées de leur but initial, car des utilisateurs s'en emparent pour faire passer des messages qui peuvent, parfois, s'opposer fortement aux valeurs défendues par l'organisation en question. L'absence de contrôle et de coordination mène parfois à des risques réputationnels. Ainsi, en 2017, une agence de communication a tweeté des photos faisant la promotion du National Health Service (système de santé public du Royaume-Uni). Il a fallu, pour l'organisation, s'excuser pour la diffusion de ces photos, jugées sexistes, et s'expliquer au sujet de leur publication trop hâtive. Avec les médias sociaux, le problème est que la propagation de tels contenus échappe très rapidement à l'organisation et se répand très vite.

Comment expliquer, dès lors, que de nombreuses administrations continuent à communiquer sur les médias sociaux sans un encadrement plus poussé? En lien direct avec ce que nous avons écrit plus haut, Criado et Villodre (2022) expliquent que l'absence de ressources, ou leur insuffisance, empêchent parfois de mener à bien le processus d'institutionnalisation. Plus concrètement, cette question peut se poser lorsqu'une administration se trouve confrontée à des attaques,

à des trolls, et/ou à de la désinformation massive: quelle position adopter? Se retirer des médias sociaux, au risque de devenir invisible? Ne modérer qu'une partie du contenu? Ou effectuer une veille et une modération systématiques? Cette dernière position engendre des coûts importants, qui ne peuvent être assumés dans la plupart des cas. Il semble donc difficile, dans cet exemple, de baliser précisément l'utilisation des médias sociaux (gestion du contenu). L'absence de contrôle sur les flux d'information, et sur la confidentialité de l'information diffusée sur des plateformes appartenant à des tiers, représente un autre obstacle à l'institutionnalisation. Enfin, l'absence de stratégie organisationnelle sur le plan de la communication permet aussi d'expliquer, dans certains cas, l'approche plus incrémentale parfois observée au sein des organisations publiques. Les aspects stratégiques, et plus précisément l'insertion des médias sociaux dans un plan global de communication, seront discutés dans la section qui suit.

3

Insérer les médias sociaux dans un plan global de communication publique

Comme expliqué précédemment, les médias sociaux ne sont pas juste un autre canal. S'ils s'additionnent aux moyens de communication déjà existants, ils comportent aussi leurs propres avantages, inconvénients, occasions et dangers. Afin de limiter les risques, de capitaliser sur leurs bénéfices et de combiner efficacement les plateformes de médias sociaux avec les autres canaux, il reste indispensable de définir une stratégie claire, de même que la place que doivent occuper ces médias dans un plan global de communication publique. En effet, la multiplication des outils de communication crée des défis de coordination, comme décrit plus haut; mais elle offre aussi la possibilité de diversifier la communication, en s'appuyant sur les propriétés de chaque canal (journaux, boîtes de clavardage, infolettres, applications, etc.), et d'atteindre différents types de publics. Ces éléments doivent impérativement s'inscrire dans une stratégie de communication.

Ainsi, nous avons compris qu'il convient, pour les administrations, d'intégrer les médias sociaux dans une stratégie de communication globale. Diverses approches existent pour élaborer une telle stratégie. Par exemple, dans un article portant sur l'usage des médias sociaux aux États-Unis,

Stern *et al.* (2022) mobilisent les «Principes de Barcelone 3.0¹⁰» dans leur analyse des pratiques observées au sein des administrations municipales. Ces principes comprennent notamment : 1) la définition de buts clairs et d'objectifs précis, l'identification d'extrants, (*outputs*) de résultats (*outcomes*) et de potentiels effets positifs de la communication pour l'ensemble des parties prenantes, citoyens et administrations compris ; 2) l'évaluation des mesures prises en matière de communication, tant pour les canaux en ligne que pour les supports physiques ; et 3) le respect des principes de transparence et d'intégrité dans le plan de communication.

Ces principes permettent de réfléchir à l'intégration des médias sociaux dans la stratégie des organisations. La définition d'objectifs clairs détermine ainsi la place que doivent occuper les médias sociaux : quel public l'organisation veut-elle toucher en particulier, à l'aide de quelle plateforme, et avec quel type de message ? Plusieurs auteurs, comme Zumofen *et al.* (2023), ont souligné qu'en matière d'évaluation, les médias sociaux offrent des possibilités qui ne sont pas toujours applicables à d'autres moyens de communication, l'affichage de rue par exemple. En effet, l'extraction de nombreuses données relatives à la portée des messages publiés, ainsi que l'engagement suscité auprès des utilisateurs, peut renseigner facilement et efficacement sur l'atteinte (ou non) des publics cibles et des objectifs fixés dans le plan de communication.

D'autres approches reposent sur des éléments de nature plus managériale, notamment la répartition des rôles et des responsabilités, de même que l'établissement du budget consacré aux activités de communication. Ainsi, il sera important pour les administrations de connaître les ressources dont elles disposent, et de faire pression pour obtenir des fonds supplémentaires afin de réaliser les objectifs formulés. Concernant les médias sociaux, il est indispensable de très clairement définir les rôles de chaque personne impliquée. Il convient aussi de décider des orientations prises : par exemple, la communication sur les médias sociaux résulte-t-elle d'une approche transversale, mettant à contribution plusieurs personnes, ou dépend-elle principalement d'un gestionnaire de communauté (*community manager*) ? Et avec quelles conséquences sur le budget alloué à la communication de l'organisation ?

10. Ces principes résultent d'un consensus sectoriel sur l'analyse et l'évaluation en matière de communication.

De manière plus générale, il semble essentiel de préciser la place que doivent occuper les médias sociaux dans le plan global de communication. S'agit-il d'amplifier un message, dans une logique de répétition? De toucher d'autres publics, notamment les (jeunes) gens qui se détournent des autres canaux de communication, dans une logique de complémentarité (en fonction des publics visés)? Ou enfin, de se focaliser uniquement sur les médias sociaux, dans une logique de substitution? En pratique, ces trois approches se combinent parfois et dépendent des situations observées. Par exemple, les situations de crise et de mise à jour de l'information en continu s'appuient principalement sur les médias sociaux. C'est le cas de plusieurs sociétés de transport, qui informent les voyageurs en temps réel sur les imprévus, les retards, l'état du trafic, etc. Cela permet également aux gestionnaires de communauté (*community managers*) de répondre en direct aux questions posées par les usagers. C'est le cas notamment de SNCF Transilien, du Réseau de transport de la Capitale (RTC) à Québec ou encore de la Société de transport de Montréal (STM).

Les principes et éléments présentés ci-dessus peuvent s'appliquer à tout type d'organisation. Dans le secteur public, toutefois, il reste important de toucher l'ensemble de la population, ce qui rend la logique purement substitutive illusoire. Celle-ci introduirait un très fort biais de sélection, en excluant les personnes non inscrites sur les médias sociaux, et en se concentrant en premier lieu sur les personnes intéressées par ce type d'information (celles qui suivent les comptes des villes et des provinces, de la police, etc.). Pour le secteur public, il faut ajouter que la capacité d'écoute demeure essentielle. Toutefois, celle-ci exige des ressources, car elle requiert du temps et des compétences, en plus de représenter une source potentielle de biais ou d'information partielle. Cela est d'autant plus important qu'une organisation qui communique bien et rapidement, surtout en cas de crise, renforce son image et la légitimité de son action, tout en donnant l'impression d'être bien préparée à la gestion d'une situation délicate¹¹.

Les différentes étapes du plan de communication, ainsi que les questions liées à l'intégration des médias sociaux, se trouvent dans l'exemple présenté ci-dessous (figure 1.2).

11. Sur la communication de crise à l'ère numérique, voir Ivanov (2021).

FIGURE 1.2

Questions soulevées par les médias sociaux dans la conception d'un plan de communication

STRATÉGIE DE COMMUNICATION	QUESTIONS POSÉES PAR LES MÉDIAS SOCIAUX
 <p>1. Définition des objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment accroître l'engagement des citoyens ? ▪ Comment améliorer son image et fédérer autour de son action ?
 <p>2. Identification des publics cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels publics cibles les médias sociaux permettent-ils d'atteindre ? ▪ Comment ne pas exclure la majorité des résidents ?
 <p>3. Positionnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment l'administration se positionne-t-elle sur les médias sociaux ? ▪ Quel type de rapport privilégier avec les citoyens ?
 <p>4. Conception du message</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel format privilégier, et sur quelle plateforme ? ▪ Quelle tonalité de message pour quel public cible ?
 <p>5. Établissement du budget</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel budget allouer à la communication sur les médias sociaux, pour assurer une diffusion professionnelle ?
 <p>6. Choix des canaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels médias sociaux faut-il utiliser en priorité ? ▪ Comment capitaliser sur les possibilités offertes par chaque média ?
 <p>7. Élaboration du plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les médias sociaux sont-ils utilisés dans une logique de substitution, de complémentarité, ou d'addition ?
 <p>8. Analyse des résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment évaluer la communication sur les médias sociaux ? ▪ Comment mobiliser les outils d'analyse existants ?

De plus, des cadres de communication ont été développés, notamment « OASIS » (*Objectives - Audience - Strategy - Implementation - Scoring*) au Royaume-Uni. Il se rapproche des perspectives privilégiées dans les pays européens francophones, en Belgique par exemple, où le *Guide pour les communicateurs fédéraux en matière de médias sociaux*¹² propose une phase d'audit qui reprend les éléments mobilisés dans la figure 1.2. En effet, cet audit repose sur les bonnes pratiques observées ailleurs: quels médias sont utilisés pour quel type de campagne? Combien de personnes sont inscrites sur chaque plateforme, et quelles sont leurs particularités? Enfin, comment les dynamiques de discussion et d'interaction se développent-elles sur chaque plateforme? Le *Guide* explique également que la création d'une identité, pour l'organisation publique concernée, demeure importante sur les médias sociaux. En effet, cette identité assure la cohérence de la communication des politiques publiques et des projets, à travers des labels et des lignes graphiques clairement établis. La ligne éditoriale, elle, définit un vocabulaire, un style et un ton propres à la communication de l'administration. Elle permet d'établir un fil rouge et de facilement reconnaître l'émetteur. Elle doit aussi prévoir l'identification aisée des contributeurs et déterminer leurs rôles. En d'autres termes, les règles du jeu doivent être clairement partagées, expliquées, puis respectées au sein des organisations.

Lorsqu'une administration décide d'intégrer les médias sociaux dans son plan global de communication, il reste important de conserver les objectifs suivants en tête: accroissement des interactions, engagement citoyen et participation active. Toutefois, d'autres buts rejoignent ceux qui sont généralement formulés pour toute forme de communication: transparence et ouverture administrative, efficacité des politiques publiques, satisfaction à l'égard des services fournis, et confiance citoyenne, notamment. Il convient donc de se demander comment les médias sociaux permettent d'atteindre ces objectifs et comment combiner efficacement leur utilisation avec les autres supports utilisés, aussi bien physiques qu'en ligne. Au-delà des logiques de complémentarité, de répétition ou de substitution mentionnées plus haut, le défi principal de l'utilisation efficace des médias sociaux demeure la capacité des organisations à endiguer

12. <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Recommandations%20pour%20l%27utilisation%20des%20m%C3%A9dias%20sociaux_FR.pdf>, consulté le 23 février 2024.

les phénomènes de désinformation, d'insultes, de critiques injustifiées ou de détournement de l'information. En bref, elles doivent apprendre à gérer la communication par le biais de la modération.

La modération reste une question centrale pour toute administration qui décide d'utiliser un réseau social et de donner la parole aux citoyens. Il convient néanmoins de souligner qu'elle n'est pas totalement libre en la matière. En effet, les médias sociaux définissent les règles d'utilisation des plateformes et ne permettent pas systématiquement de bloquer les réactions aux contenus publiés, par exemple. De plus, la participation active des internautes est un objectif clair pour ces plateformes, qui n'ont aucun intérêt à limiter les réactions des abonnés et les interactions entre utilisateurs. Ainsi, bien qu'il existe trois grandes possibilités d'action pour les administrations, ces dernières doivent faire un choix en partie contraint par les propriétés des différentes plateformes. D'une part, il leur est possible d'entrer dans une démarche de modération active. Celle-ci requiert toutefois des ressources importantes et exige des efforts constants en raison de la nature immédiate et continue de l'information, alors que les administrations ont des heures de travail fixes, en semaine. D'autre part, elles peuvent créer l'impossibilité, pour les utilisateurs, de réagir aux contenus publiés (en désactivant les commentaires, par exemple). Ici, la difficulté réside dans l'atteinte des objectifs d'interaction et la critique de la censure imposée par l'émetteur. Le message lancé par l'administration est alors contradictoire puisqu'elle utilise un canal formaté pour l'interaction, mais la restreint en empêchant les utilisateurs de réagir aux contenus publiés. Enfin, il reste possible de modérer les commentaires dans la mesure du possible, en fonction des ressources disponibles, choix par défaut qui concerne la majorité des administrations publiques. Néanmoins, il semble illusoire de vouloir conserver le contrôle sur l'ensemble des contenus en présence de moyens le plus souvent limités. Ces éléments doivent absolument être pris en compte avant toute inscription sur les médias sociaux, et figurer dans la stratégie et le plan global de communication. À ce sujet, procéder d'abord à une sorte d'audit interne, puis observer ce qui existe dans d'autres organisations, tout en identifiant les bonnes pratiques, représente un point de départ intéressant (voir Charest *et al.*, 2013).

Étonnamment, la plupart des contributions sur le sujet se concentrent majoritairement sur les stratégies d'utilisation des médias sociaux, mais de manière isolée. Ce constat vaut tant pour les

rapports gouvernementaux que les articles et ouvrages scientifiques. Toutefois, certaines organisations ont amorcé une réflexion sur le développement d'une approche intégrée, à l'instar du *Government Communication Service* au Royaume-Uni. Ce dernier a ainsi souligné, dans sa stratégie 2022-2025, l'importance de mieux coordonner les messages entre plateformes utilisées, afin de réduire les coûts associés aux campagnes de communication¹³. Plus généralement, les rapports émanant d'organisations internationales soulignent la nécessité d'inscrire la communication publique par l'usage des médias sociaux dans la dynamique plus large du gouvernement ouvert. Cette approche considère que ces nouvelles plateformes doivent s'intégrer dans un plan global de communication en ligne et se combiner efficacement avec les autres outils existants dans l'espace numérique. Il est avant tout question d'accroître l'interactivité par l'intermédiaire des possibilités offertes par les médias sociaux, en complément de la logique purement descendante propre à la plupart des autres canaux (site Web, infolettre).

Enfin, l'OCDE, dans un rapport récent, explique que la communication publique doit s'appuyer sur les médias sociaux pour accentuer son efficacité (OCDE, 2021). Pour ce faire, il convient d'abord de renforcer la gouvernance, en clarifiant le mandat des communicants publics, en établissant des structures institutionnelles adéquates et en s'appuyant sur un plan stratégique solide. Ensuite, il s'agit pour les administrations de capitaliser sur les données collectées, sur les médias sociaux, pour mieux comprendre et, *in fine*, satisfaire les besoins des citoyens. Cela nécessite une grande capacité d'écoute et la volonté d'introduire ce changement d'attitude au sein des routines organisationnelles. L'évaluation constitue une phase importante de la communication et, de ce point de vue, les médias sociaux permettent d'aller plus loin. En effet, ils contiennent des outils d'analyse de la performance qui n'existent pas sur d'autres supports de communication. Une communication plus agile, prenant en compte les potentialités des médias sociaux, rend également les échanges entre l'État et les citoyens plus interactifs et engageants, en droite ligne avec les objectifs souvent énoncés par les administrations. Il ne faut pas oublier que des structures chargées

13. <<https://strategy.gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2022/05/gcs-strategy-2022-25.pdf>>, consulté le 23 février 2024.

de lutter contre la désinformation doivent être mises en place pour renforcer la communication publique, un élément trop souvent éludé par de nombreuses organisations publiques.

Les éléments soulevés ci-dessus posent évidemment la question de l'utilisation effective des médias sociaux. Cela suppose de bien connaître les avantages, inconvénients, possibilités et risques relatifs à ces médias, pour chacune des plateformes : Facebook et Instagram ne touchent pas les mêmes publics, permettent de créer des contenus différents, posent certains problèmes distincts et sont adaptés à différents types de communication. Ces points seront abordés dans le chapitre 2.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Ce chapitre traite des enjeux d'adoption, de gestion et d'institutionnalisation des médias sociaux dans la communication des organisations publiques. Il se concentre sur les défis managériaux de la communication sur ces médias, et la nécessité d'encadrer la création et le partage d'information de façon stratégique. Il comporte trois sections. La première se penche sur les principaux canaux de communication utilisés par les administrations et sur les règles à respecter en la matière. Elle pose la question des changements induits par la présence croissante des administrations dans l'espace numérique. La deuxième se focalise sur l'adoption des médias sociaux et la gestion de ces plateformes. Elle met l'accent sur trois phases généralement relevées dans la littérature : l'expérimentation de ces médias, non régulée, suivie de l'instauration de règles, et enfin de l'institutionnalisation de la communication sur ces médias (par la formalisation des règles d'usage et des stratégies). Finalement, la troisième section souligne la nécessité de développer un plan global de communication et d'intégrer les médias sociaux dans une stratégie qui permet de combiner efficacement les différents canaux. Cette approche permet de limiter les risques et de capitaliser sur les possibilités offertes par les médias sociaux.

POUR FAVORISER LA RÉFLEXION

1. Les médias sociaux permettent-ils réellement d'accroître la diffusion et la visibilité de l'information destinée au grand public ?
2. Faut-il favoriser l'information en ligne au détriment des supports physiques, ou au contraire renforcer la panoplie des documents dématérialisés ?
3. Comment favoriser une meilleure institutionnalisation relative à l'usage des médias sociaux ?
4. Comment favoriser l'interaction sur les médias sociaux ?
5. Comment éviter que le contenu partagé échappe au contrôle de l'organisation ?

BIBLIOGRAPHIE

- Académie de la transformation numérique (ATN) (2023). Actualités en ligne, réseaux sociaux et balados. *NETendances*, <<https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/actualites-en-ligne-reseaux-sociaux-et-balados-2023/>>, consulté le 14 mars 2024.
- Beauchamp, M. (dir.) (1991). *Communication publique et société: repères pour la réflexion et l'action*. Gaëtan Morin.
- Bellantoni, A., Badr, K. et Alfonsi, C. (2020). *Transparence, communication et confiance: le rôle de la communication publique pour combattre la vague de désinformation concernant le nouveau coronavirus*. Rapport publié par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 3 juillet.
- Boyd, d. m. et Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Charest, F., Gauthier, A.-M. et Grenon, F. (2013). Appropriation et stratégies d'intégration des médias sociaux par les professionnels de la communication. *Communication et Organisation*, 43, 269-280.
- Criado, J. I. et Villodre, J. (2022). Revisiting social media institutionalisation in government: An empirical analysis of barriers. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101643.
- Dejean, S., Lumeau, M., Peltier, S. et Petters, L. (2021). La consommation d'informations en France: quelle place pour la télévision? *Réseaux*, 229(5), 43-74.
- Domenjoz, J.-C. (2021). Effondrement de la consommation d'informations de qualité des jeunes (opinion). *Le Temps*, 28 avril.
- Données Québec (2023). Page d'accueil. Gouvernement du Québec, <<https://www.donneesquebec.ca/>>, consulté le 25 mars 2024.
- Dubois, P. R. (2021). Suivez-nous sur Facebook... Et après? La communication en ligne des conseils de quartier de Québec. *Politique & Sociétés*, 40(1), 109-136.

- El Azzaz, Y. (2018). Sur les réseaux sociaux, les jeunes trouvent des informations «que l'on ne voit pas ailleurs». *Le Monde*, <https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2018/08/24/les-reseaux-sociaux-porte-d-entree-des-jeunes-pour-s-informer_5345843_3236.html>, consulté le 14 mars 2024.
- Falco, E. et Kleinhans, R. (2018). Beyond information-sharing: A typology of government challenges and requirements for two-way social media communication with citizens. *Electronic Journal of e-Government*, 16(1), 32-45.
- Houle, A. (2021). Meilleures pratiques des médias sociaux : la ville de Trois-Rivières en tête. *Le Nouvelliste*, 24 mars.
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Kemp, S. (2024). *Digital 2024 : Global overview report*. <<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>>, consulté le 14 mars 2024.
- Kushwaha, A. K., Kar, A. K., Roy, S. K. et Ilavarasan, P. V. (2022). Capricious opinions: A study of polarization of social media groups. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101709.
- Langlois, S., Proulx, S. et Sauvageau, F. (2020). La confiance envers les médias d'information et les médias sociaux au Québec, *Centre d'études sur les médias*, <<https://www.cem.ulaval.ca/wp-content/uploads/2020/02/cem-confiance-langlois-proulx-sauvageau.pdf>>, consulté le 14 mars 2024.
- Mabillard, V. et Villeneuve, J.-P. (2023). *La transparence dans l'espace numérique : principes, développements, enjeux*. Presses de l'Université du Québec.
- Mergel, I. et Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400.
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Eddy, K. et Nielsen, R. K. (2022). *Reuters Institute digital news report 2022*. Reuters & University of Oxford.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2021). *OECD Report on public communication: The global context and the way forward*. Éditions de l'OCDE.
- Papineau, P. (2018). 90 % des 18-34 ans s'informent surtout sur les plateformes numériques. *Le Devoir*, 26 juillet.
- Park, S., Fisher, C., Flew, T. et Dulleck, U. (2020). Global mistrust in news: The impact of social media on trust. *International Journal on Media Management*, 22(2), 83-96.
- Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Pasquier, M. et Mabillard, V. (2017). La communication des organisations publiques. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2^e éd., p. 883-910). Presses de l'Université du Québec.
- Radio-télévision belge francophone (RTBF) (2022). Les 13-17 ans s'informent sur les réseaux sociaux, avec une préférence pour les formats vidéos. *RTBF Actu*, <<https://www.rtbf.be/article/les-13-17-ans-s-informent-sur-les-reseaux-sociaux-avec-une-preference-pour-les-formats-vidéos-11114635>>, consulté le 25 mars 2024.
- Russmann, U. et Hess, A. (2020). News consumption and trust in online and social media: An in-depth qualitative study of young adults in Austria. *International Journal of Communication*, 14, 3184-3201.
- Stern, M. J., Fordyce, E., Carpenter, R., Viox, M. H., Michaels, S., Harper, C., Johns, M. et Dunville, R. (2022). Evaluating the data quality of a national sample of young sexual and gender minorities recruited using social media: The influence of different design formats. *Social Science Computer Review*, 40(3), 663-677.

- Stone, J. A., Flanders, K. J. et Can, S. H. (2022). Strategic communication? Measurement and evaluation of Twitter use among municipal governments. *Government Information Quarterly*, 39, 101755.
- Wukich, C. (2021). Government social media engagement strategies and public roles. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 187-215.
- Wukich, C. (2022). Social media engagement forms in government: A structure-content framework. *Government Information Quarterly*, 39, 101684.
- Yates, S. et Arbour, M. (2013). L'usage des médias socionumériques par les organismes publics: le cas du Québec. *Communiquer*, 9, 55-76.
- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2021). L'utilisation des réseaux sociaux au niveau local: panorama de l'activité et des pratiques en comparaison internationale. *Working Paper de l'IDHEAP*, <https://serval.unil.ch/fr/notice/serval:BIB_545C10F2EF35>, consulté le 25 mars 2024.
- Zumofen, R., Mabillard, V. et Pasquier, M. (2023). Social media use in Central and Eastern European cities: Defining government-citizen relationships through phases. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 16(1), 232-253.

Les possibilités offertes par les médias sociaux

Le présent chapitre se penche sur les possibilités offertes par les médias sociaux. Ces nouveaux outils possèdent des propriétés particulières permettant aux organisations publiques d'établir une nouvelle forme de communication et d'interagir avec le citoyen. Bien que ces propriétés présentent des avantages uniques (détaillés tout au long du chapitre), leur exploitation par les organisations publiques demeure encore limitée et souvent expérimentale.

Les médias sociaux appartiennent au Web social (Proulx, 2010; Millerand *et al.*, 2010), dit le «Web 2.0¹» (tableau 2.1). À l'inverse de son prédécesseur, le Web 1.0, la seconde itération permet de générer des flux d'information bidirectionnels et se prête à la création de contenus par les utilisateurs. Alors qu'ils étaient auparavant des récepteurs passifs, les internautes (et donc les citoyens et les fonctionnaires) peuvent maintenant créer ou cocréer du contenu en ligne, le modifier et le partager, ainsi qu'y réagir. Le point clé de ce nouveau Web est donc que l'utilisateur devient un pourvoyeur d'information et non plus seulement un lecteur/spectateur.

1. Comme rappelé par Van Dijck et Nieborg (2009), le terme *Web 2.0* doit être considéré comme un concept discursif s'adressant avant tout à un public d'entreprises, plutôt que comme une tentative d'historicisation d'un changement technologique, économique et socioculturel en particulier.

TAB LEAU 2.1

Caractéristiques des différents types de Web²

WEB 1.0 WEB STATIQUE	WEB 2.0 WEB INTERACTIF	WEB 3.0 WEB SÉMANTIQUE	WEB 4.0 WEB MOBILE	WEB 5.0 WEB ÉMOTIF
Partage d'informations statiques entre les utilisateurs et les sites Web	Interaction entre les sites Web et les utilisateurs	Interactions dynamiques entre machines	Interactions dynamiques et connexions avec des objets du monde réel	Interactions émotionnelles entre l'homme et la machine
Fichiers HTML, images	Médias sociaux, blogues, wikis	Web sémantique, monde virtuel	Réalité augmentée, assistance personnelle intelligente, technologie connectée portable	Intelligence collective, cerveau artificiel
1993-2000	Dès 2000	Dès 2008	Dès 2012	Dès 2020

Source : Inspiré de Kambil (2008).

Le terme *Web 2.0* est devenu célèbre à l'occasion de la première conférence sur le sujet en octobre 2004, organisée par T. O'Reilly, J. Battelle et D. Dougherty³. Parallèlement à son essor, l'arrivée de l'Internet mobile a grandement facilité cette interaction des usagers avec les sites. Les technologies sur lesquelles repose le Web 2.0 sont diverses. Elles incluent notamment :

- **La baladodiffusion** (*podcasting*). Système de diffusion d'émissions audio ou vidéo sur Internet, qui permet de les télécharger et de les transférer sur un appareil numérique.
- **L'identification** (*tagging*). Système d'organisation et de référencement du contenu numérique au moyen de mots-clés.
- **La mise en signet** (*bookmarking*). Système de stockage, de classement, de recherche et de partage de liens Internet.

2. Une autre interprétation de l'évolution du Web propose plutôt une transition vers le Web 3.0, caractérisée par une forte décentralisation et une meilleure circulation des données rendues possibles notamment par la technologie des chaînes de blocs (Ashmore et Adams, 2023). Comme les autres interprétations de l'histoire du Web, elle fait l'objet de débats.

3. <<https://www.futura-sciences.com/tech/questions-reponses/internet-difference-web1-web-20-web-30-17368/>>, consulté le 23 février 2024.

- **Le blogue** (*blogging*). Système de gestion d'un site Web (allant de la génération de l'idée à la publication et à la modération des réactions) qui repose sur la publication périodique et régulière d'articles personnels, rendant compte d'une actualité autour d'une thématique particulière.
- **Le projet collaboratif numérique**. Système de création et de gestion d'un site Web collaboratif, au développement duquel les visiteurs peuvent participer par l'écriture de pages Web et la création de liens, et dont la permanence repose sur l'identification des auteurs, l'archivage des versions et le suivi des modifications. L'exemple le plus connu de projet collaboratif numérique est certainement Wikipédia.
- **Les mondes virtuels**. Système de génération et de gestion d'environnements numériques permettant aux internautes de créer des avatars et d'interagir sous la forme de discussions, de jeux ou d'autres formes d'interaction.
- **Le réseautage social numérique**. Le réseautage social numérique, qui nous intéresse en particulier dans cet ouvrage, comporte des caractéristiques singulières qui le distinguent fondamentalement des autres technologies. Comme mentionné dans le chapitre précédent, il permet la création et l'échange de contenus générés par les usagers, et laisse ces derniers créer leurs profils, établir des relations et appartenir à des groupes. Il est donc participatif, collaboratif, ouvert à tous, souvent gratuit, facile d'accès et orienté vers la création et le maintien de relations entre usagers (Khan, 2017).

Les médias sociaux offrent donc des possibilités uniques pour la communication des organisations publiques à de multiples niveaux. Ce chapitre se penche sur celles-ci en les rattachant à trois phases distinctes. La première, dite « d'adoption active », concerne à la fois le choix des organisations publiques de créer un ou plusieurs profils sur des médias sociaux, mais aussi leur récurrence d'utilisation, l'usage des potentialités offertes par la technologie et la portée de la diffusion des messages transmis. La seconde s'intéresse plus précisément au ciblage et à l'atteinte des publics cibles. Finalement, la dernière explore les logiques de stimulation de l'engagement citoyen.

1 Les possibilités offertes par une adoption active

Bien qu'elles restent souvent actives sur d'autres canaux de communication plus traditionnels et parfois également numériques, les organisations publiques utilisent de plus en plus les médias sociaux pour communiquer avec le public et sont de plus en plus actives sur ces derniers (Bhatia et Mabillard, 2022). Cette adoption progressive intervient cependant à des vitesses et dans des proportions variables selon les pays et les régions. En effet, diverses recherches récentes ont, par exemple, mis en lumière les disparités entre plusieurs pays d'Europe occidentale et le Canada (Zumofen et Mabillard, 2021), pays d'Europe centrale et de l'Est (Zumofen *et al.*, 2023), ou encore au Canada (Gintova, 2019). De nombreuses contributions se sont penchées sur les facteurs expliquant ces différences, sans pouvoir cependant les attribuer à l'un ou l'autre des déterminants de façon décisive (Silva *et al.*, 2019). Certes, la taille des organisations publiques apparaît comme un élément saillant, mais il serait réducteur de décrire les différences d'adoption à la lumière de ce seul facteur.

Les raisons et les objectifs pour lesquels les médias sociaux sont adoptés par les organisations publiques sont variés et peuvent fortement différer. Alors que certaines souhaitent être plus transparentes avec les citoyens ou renforcer une relation de confiance existante, d'autres voient cette adoption comme une nécessité pour être dans l'air du temps et atteindre ainsi une part de la population qui utilise ces médias comme source principale d'information. De manière générale, les médias sociaux sont utilisés par les organisations publiques à diverses fins :

- **Soutien à la personne.** Les médias sociaux offrent la possibilité d'établir un lien direct et rapide avec les citoyens dans le but de répondre à leurs questions ou de les soutenir. Le Département australien des services sociaux (The Australian Government Department of Human Services) a par exemple une équipe de communication qui se consacre aux interactions avec les citoyens sur les médias sociaux (Ciancio et Dennett, 2015).
- **Gestion de crise.** La gestion des crises apparaît comme un domaine où les médias sociaux sont utilisés de manière intensive par les organisations publiques (Ivanov, 2021). La pandémie de COVID-19 a donné lieu à de nombreuses communications sur divers canaux afin d'informer de la manière la plus vaste

possible la population sur des éléments de nature sanitaire. Dans la même veine, les diverses catastrophes naturelles à travers le monde sont également l'occasion pour les gouvernements de relayer des informations importantes par l'intermédiaire des médias sociaux. Le tremblement de terre en Haïti en 2010 a par exemple été documenté par Yates et Paquette (2011).

- **Planification et mise en œuvre de politiques publiques.** Les médias sociaux peuvent également se révéler très utiles dans la planification et la mise en œuvre des politiques publiques. Cet aspect sera abordé plus tard dans ce chapitre.
- **Projets et transformations des activités étatiques.** Les médias sociaux sont un puissant vecteur pour créer des communautés et rassembler des compétences et de l'expertise. Ainsi, ils permettent aux organisations publiques de fédérer des personnes autour de projets et de services publics, et d'offrir un surcroît de transparence.
- **Communication interne.** Les médias sociaux peuvent également devenir très utiles à l'intérieur de certaines administrations. Quelques-unes d'entre elles ont d'ailleurs commencé à les utiliser pour faciliter les flux d'informations. C'est le cas de VicRoads, une organisation de l'État de Victoria (Australie) chargée de la gestion des routes, qui exploite le potentiel du réseau social de microblogage (*microblogging*) Yammer pour renforcer l'engagement et améliorer la communication au sein de l'organisation (Fabre, 2015).
- **Promotion et création d'une image de marque (*branding*).** Les médias sociaux sont aussi des outils de communication externes intéressants afin de promouvoir une marque, qu'elle concerne une institution ou un territoire. Que ce soit à des fins touristiques, économiques, pour attirer de nouveaux habitants ou encore pour projeter une image ou présenter des positions politiques particulières (*soft power*), les plateformes sociales jouent désormais un rôle central dans le marketing public et politique.

L'adoption active des médias sociaux se distingue de l'adoption telle que traditionnellement discutée au sein de la communauté scientifique. Elle fixe quelques critères essentiels pour que l'adoption se révèle bénéfique pour l'organisation publique et ne représente pas seulement un choix «de façade». En effet, un média social est souvent considéré comme adopté par une organisation publique lorsque celle-ci

s'inscrit et crée un compte sur une plateforme. Ainsi, le simple enregistrement du compte et la présence d'une page sur le site suffisent souvent à le considérer comme adopté par l'organisation. Cependant, cela n'indique en rien si cette présence a donné lieu à une forme d'utilisation du média, ni ne renseigne sur le niveau d'institutionnalisation de celui-ci (voir chapitre 1). À l'instar de Criado et Villodre (2022), cet ouvrage considère l'institutionnalisation comme un résultat souhaitable dans le processus d'adoption et de mise en œuvre des médias sociaux dans le secteur public. Cela signifie que la simple inscription sur le réseau ou la création d'un compte semblent insuffisantes pour considérer le réseau comme «adopté». De plus, tant l'adoption puis le rapide abandon d'une page qu'un compte non utilisé, ou largement sous-alimenté, peuvent donner naissance à des problèmes pour l'organisation concernée ou envoient de mauvais signaux auprès des publics cibles. Ainsi, le compte créé puis rapidement supprimé par l'administration traduit un manque évident de planification et/ou de compétences. Un compte sous-alimenté donne quant à lui l'impression d'une organisation peu dynamique et court-termiste. Des problèmes plus sérieux peuvent intervenir si la page est délaissée, mais qu'elle demeure en ligne. Elle peut être piratée et alimentée par une tierce personne avec du contenu inadapté sans que l'organisation concernée s'en rende compte. Les exemples de piratage de comptes de médias sociaux appartenant à des organisations publiques sont nombreux. Ainsi, en Inde, on en a recensé plus de 600 entre 2017 et 2022⁴.

Cette volonté de distinguer l'adoption telle que traditionnellement discutée dans la littérature d'une adoption ayant entraîné une institutionnalisation⁵ a stimulé les travaux de Mabillard *et al.* (2024) et mené à la conclusion que celle-ci devait intégrer plusieurs dimensions. Ainsi, la notion de «diffusion de l'information» a été incluse dans la notion d'«adoption des médias sociaux», tout comme la récurrence d'usage et l'usage des potentialités. L'adoption «active» d'un média social repose donc sur trois principes distincts :

- Être utilisé de manière régulière (récurrence d'usage);

4. <<https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/641-social-media-accounts-of-central-govt-hacked-in-last-5-years-2021-saw-highest-such-incidents/articleshow/90670569.cms>>, consulté le 23 février 2024.

5. Partielle ou totale.

- Être mobilisé de façons diverses et variées, en fonction des possibilités technologiques offertes (usage des potentialités);
- Permettre la diffusion de l'information à une portion significative du public cible visé (portée de diffusion).

Ces trois critères permettent d'éviter notamment qu'un média social soit considéré comme adopté alors qu'il est, en réalité, peu ou pas utilisé par une organisation publique, ou utilisé de manière simpliste (ou largement sous-optimale), sans remplir sa mission fondamentale d'information aux citoyens, en raison d'une diffusion trop restreinte. Cette notion d'adoption active est essentielle pour distinguer les organisations publiques pour lesquelles l'adoption des médias sociaux a atteint ses objectifs et celles auxquelles elle a, au mieux, permis l'ajout d'un logo sur le site Internet institutionnel et le renvoi vers une page sous-alimentée, mal gérée et/ou peu (ou pas) consultée.

L'adoption active des médias sociaux présente donc plusieurs avantages pour les organisations publiques qui se les approprient pleinement. La première est l'ajout d'un nouveau canal de communication à moindres frais. L'inscription sur la quasi-totalité des médias sociaux est en effet gratuite. Leur utilisation peut néanmoins donner lieu à des frais subsidiaires⁶. Cependant, chaque compte additionnel sur un média social représente un canal supplémentaire pour l'organisation publique. Ce canal permet d'utiliser des fonctionnalités précises qui auraient nécessité un investissement conséquent (pour un résultat certainement moins performant que la solution proposée par les géants du Web qui chapeautent ces médias sociaux⁷ et possèdent des compétences et des connaissances propres au domaine du numérique). Chaque plateforme possède en effet des propriétés et des outils qui la distinguent fondamentalement de ses concurrentes. Ainsi, les plus populaires d'entre elles ont des buts particuliers et des formats privilégiés, et possèdent des fonctionnalités uniques pouvant être mobilisées par les organisations publiques (tableau 2.2).

-
6. Le cas des publications commanditées est l'exemple typique de frais qui peuvent s'ajouter à la suite de l'ouverture gratuite d'un compte. La publication commanditée, bien que non obligatoire, peut grandement favoriser la diffusion du compte lors de son lancement, ou encore la distribution de messages auprès de tranches d'utilisateurs en particulier.
 7. Meta possède notamment Facebook, Instagram ou encore WhatsApp, Microsoft possède LinkedIn et Google possède YouTube, par exemple.

TABLEAU 2.2

Diversité des principaux médias sociaux

	FACEBOOK	X (TWITTER)	INSTAGRAM	LINKEDIN	YOUTUBE
But	Socialisation	Partage d'opinions et de nouvelles	Partage de photos et de vidéos	Réseautage et recherche d'emploi	Partage de vidéos
Format privilégié	Divers	Texte court	Image ou vidéo	Texte accompagné d'images	Vidéos
Fonctionnalité particulière	Outils de ciblage et d'analyse de l'audience très développés	Système de partage optimisé	Filtres pour la modification des photos	Outils de recrutement	Système de lecture continue automatique
Type de communication à privilégier	Divers	Factuelle et informative	Promotionnelle	Institutionnelle	Promotionnelle et/ou institutionnelle

Selon ses objectifs en matière de communication, l'organisation publique privilégiera un réseau plutôt qu'un autre, bien que leur usage complémentaire se révèle parfois avantageux. Les logiques de promotion du territoire ou du patrimoine local auront par exemple plus facilement leur place sur Instagram, un média qui favorise les images et les vidéos au détriment du texte. À l'inverse, l'organisation publique qui souhaite utiliser les médias sociaux pour informer à propos d'événements relatifs à son fonctionnement (horaires d'ouverture ou travaux publics) devrait plutôt le faire sur Facebook ou X (anciennement Twitter), ces derniers favorisant l'utilisation de formats différents (texte, image, vidéo ou encore lien). LinkedIn, dont la mission est de connecter les professionnels, sera plus adapté pour de la communication visant à valoriser l'organisation (communication institutionnelle), comme employeur en particulier. Il faut aussi noter que les caractéristiques « officielles » de chaque plateforme évolueront dans le temps, que les fréquentations changeront, et qu'il s'en créera de nouvelles.

La deuxième possibilité offerte par une adoption active est de transférer une partie des risques et des coûts liés à l'infrastructure de communication à un tiers. Les canaux de communication traditionnels ou numériques (tels que le site Internet) deviennent la propriété, une fois développés et fonctionnels, de l'organisation publique qui en assumera les risques et les coûts. En effet, la sécurité des données ou la modération des contenus, par exemple, deviennent la responsabilité de l'organisation publique. De la même manière, il sera du ressort de cette même organisation de financer la maintenance, le soutien technique offert aux utilisateurs ainsi que les éventuels développements du canal en question. En utilisant les médias sociaux, les organisations publiques disposent donc d'outils « clé en main » hébergés sur des plateformes tierces qui en assument les coûts et les risques. Ce transfert, profitable de prime abord, restreint cependant les capacités de l'organisation de disposer d'un canal « sur mesure ». En effet, si elle utilise un média social, elle doit s'accommoder de l'outil dans son ensemble, avec ses avantages mais également ses défauts, sans pouvoir réellement influencer sur ces derniers⁸. Dans son ensemble, cependant, l'utilisation d'une plateforme tierce pour communiquer avec les citoyens représente un gain financier substantiel à divers niveaux pour les organisations publiques.

La troisième possibilité offerte par une adoption active est de s'affranchir d'un intermédiaire pour communiquer directement avec le citoyen. Les formats de communication traditionnels font régulièrement appel à un relais d'information - par exemple, un journaliste. La conférence de presse et le communiqué de presse, par exemple, ne permettent pas d'interpeller le citoyen aussi directement et instantanément. Ils visent à établir un relais d'information bénéficiant d'une audience importante. Plutôt que de communiquer directement avec une audience potentiellement restreinte, l'organisation publique préfère ainsi s'assurer une large diffusion. Cette posture comporte le risque non négligeable d'un remodelage du message par le relais d'information concerné. Il est commun que le message que l'organisation publique souhaitait communiquer n'arrive que partiellement à l'audience et/ou soit modifié ou commenté par le relais d'information. Les médias sociaux possèdent ainsi l'indéniable avantage de mettre en relation directe l'administration et le citoyen. Ils favorisent

8. Nous n'entrerons pas ici dans le débat sur les enjeux relatifs à l'emplacement du stockage des données (souvent dans un pays différent du pays de l'organisation publique) et à leur propriété (qui demeure celle de l'entreprise spécialisée). Cependant, ces sujets sont aujourd'hui largement discutés et thématiques dans la sphère publique.

la transparence en fournissant des informations en temps réel sur les politiques, les projets et les activités gouvernementales (Bertot *et al.*, 2010). Ainsi, il revient pleinement à l'organisation publique de choisir le format et le message, ce qui lui permet de communiquer sans que ce dernier subisse une quelconque altération ultérieure. L'ouverture d'un compte sur un média social (et la constitution d'une communauté pour assurer une diffusion suffisante) est donc la meilleure manière de communiquer directement avec les citoyens ou d'autres parties prenantes. Le gouvernement canadien a d'ailleurs mis en place une stratégie de communication numérique qui inclut l'utilisation active des médias sociaux pour communiquer directement avec les citoyens⁹. L'une des initiatives bien connues du gouvernement du Canada est l'utilisation de X. Les ministères et les agences gouvernementales canadiennes ont des comptes X officiels où ils partagent des informations importantes, des mises à jour sur les politiques, des rappels de sécurité, des annonces gouvernementales, et bien plus encore. Les citoyens canadiens sont encouragés à suivre ces comptes pour rester informés et peuvent poser des questions directement aux représentants du gouvernement par l'intermédiaire de ce canal.

Enfin, l'adoption active des médias sociaux permet de communiquer en temps réel sur divers supports tout en pérennisant son message. Les canaux de communication traditionnels ne permettent souvent que de communiquer de manière asynchrone sur des supports uniques. Une campagne d'affichage dans l'espace public, par exemple, ne sera perçue que lorsque le citoyen fréquentera certains endroits bien délimités et se limitera au support sur lequel le message sera communiqué. De plus, le message ne sera affiché qu'au cours d'une période restreinte correspondant à la campagne de communication financée. La démultiplication des supports tout comme le prolongement de la période d'affichage du message entraîneront nécessairement des coûts additionnels. Les médias sociaux permettent, au contraire, de choisir le moment de diffusion du message, de démultiplier facilement sa diffusion et de la pérenniser dans le temps. Les organisations publiques ont, en effet, la possibilité de diffuser, de manière instantanée, le message souhaité, et celui-ci apparaîtra sur un ensemble de supports numériques (encadré 2.1). Ainsi, il sera possible de voir ce message sur un téléphone portable, une tablette ou encore un ordinateur (malgré

9. <<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/strategie-du-gouvernement-numerique.html>>, consulté le 23 février 2024.

une création unique). La plupart du temps, ce message sera par ailleurs ancré de manière durable dans le compte de l'organisation publique (qui possèdera seule le pouvoir de le retirer), permettant ainsi aux citoyens de le consulter à plusieurs reprises, même ultérieurement.

ENCADRÉ 2.1

ADOPTION ET INSTITUTIONNALISATION DES MÉDIAS SOCIAUX : LE CAS DE LA VILLE DE NEUCHÂTEL

Entretien avec Françoise Kuenzi, cheffe du Service de la communication de Neuchâtel (Suisse), une ville d'environ 44 000 habitants

Comment s'est déroulée l'adoption des médias sociaux à la Ville de Neuchâtel ?

En 2016, à la suite de la création du Service de la communication, il y a eu une prise de conscience qu'une présence sur les réseaux sociaux était nécessaire pour la Ville. Nous avons présenté un rapport au Conseil communal, qui était partagé sur la nécessité de cette présence. Nous avons alors proposé un projet pilote de six mois pour le rassurer. Lors de cette phase, nous avons eu recours à des ambassadeurs de la région pour populariser les comptes et avons créé une vraie communauté sur les divers réseaux utilisés (Facebook, Instagram et LinkedIn). À la fin de cette phase du projet, les résultats étaient positifs et le Conseil unanime sur le fait que l'utilisation de ces réseaux devait être pérennisée au sein de l'administration.

Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'adoption ou avec un réseau en particulier ?

Nous avons récemment souhaité explorer la possibilité d'utiliser TikTok, mais l'expérience a tourné assez court. Nous nous sommes assez vite rendu compte que nous ne possédions pas actuellement les compétences pour communiquer sur ce canal. De plus, cela dépasse notre mission. Nous avons également ouvert des comptes sur YouTube et X, mais n'avons pas les ressources pour les alimenter convenablement.

Comment s'organise la communication sur les médias sociaux à la Ville de Neuchâtel ?

Lors du dépôt du rapport, nous avons demandé la création d'un poste équivalant à 40 % d'un plein temps pour gérer la communication sur les médias sociaux. Aujourd'hui, ces 40 % se divisent

entre une personne (20 %) qui assure la présence sur Instagram (*stories* Instagram et publications) et plusieurs autres personnes (20 % restants). En effet, tous les membres du Service de la communication ont accès aux comptes et sont responsables de publier du contenu selon les dossiers et sujets qu'ils traitent.

Chaque contributeur est autonome quant au contenu et peut publier sans validation de sa hiérarchie. Nous n'avons jamais souhaité mettre en place une procédure rigide ou un contrôle strict. L'objectif est que les collaborateurs gardent la motivation de publier et utilisent des tons et des styles différents. Les comptes n'ont pas vocation à être « hyper institutionnels », mais plutôt à proposer du contenu original, engageant et attrayant pour les citoyens.

Comment utilisez-vous les médias sociaux par rapport aux autres canaux de communication de la Ville ?

Les médias sociaux sont vraiment complémentaires des autres canaux de communication. Les contenus publiés sont vraiment différents des informations que l'on pourrait retrouver dans le journal communal, sur le site Internet ou dans les communiqués de presse, par exemple. Souvent, nous renvoyons également à ces canaux par l'intermédiaire des médias sociaux, qui agissent alors comme des « passerelles » vers d'autres canaux et contenus.

Quels avantages voyez-vous à l'utilisation des médias sociaux pour votre ville ?

Les médias sociaux permettent d'entrer en ligne directe avec la population, de répondre à ses questions, de connaître ses soucis et ainsi de créer un dialogue et un lien. Nous voulons offrir un lieu d'interaction plus léger et sympathique avec le citoyen, qui a parfois une image négative de l'administration. Nous souhaitons lui montrer que nous pouvons également lui proposer des interactions ludiques, avec des concours par exemple, qui permettent de gagner des billets de festival ou du vin local. On veut établir un contact positif avec la population sur ces canaux, ainsi que faire passer nos messages sans le filtre des médias régionaux. C'est également le lieu où l'on peut apporter une information importante de dernière minute : fermeture de route ou informations liées à une crue du lac, par exemple.

Y a-t-il une charte éditoriale ou des lignes directrices pour l'usage des médias sociaux ?

Nous disposons de trois documents qui encadrent l'utilisation des médias sociaux par les collaborateurs. Le premier est une stratégie relative aux médias sociaux. Elle encadre l'utilisation de ces outils, notamment les aspects de modération. Le second est une charte d'utilisation. Cette dernière définit notamment le comportement attendu des employés (vis-à-vis de leur employeur) sur les médias sociaux. Finalement, il existe un Règlement relatif à la politique de communication et d'information, qui définit des aspects plus formels et généraux relatifs à la communication de la Ville en général, sur les médias sociaux y compris.

Y a-t-il eu des programmes de formation ou avez-vous prévu de former vos collaborateurs à l'usage des réseaux sociaux en particulier ?

Tous les collaborateurs amenés à communiquer sur les médias sociaux au nom de la Ville suivent une semaine de formation consacrée à cette activité. Cette semaine porte essentiellement sur les aspects sécuritaires de l'utilisation des comptes ainsi que sur les bonnes pratiques et les comportements à adopter.

2 Les possibilités offertes par une communication ciblée et efficace

Une fois les médias sociaux activement adoptés, l'organisation publique peut maintenant bénéficier de ces canaux de communication pour atteindre directement la population et lui transmettre ses messages. Mais encore faut-il être capable d'utiliser ces outils de manière ciblée et efficace, sans quoi leur usage n'aura pas les effets escomptés.

La communication ciblée n'est pas propre aux médias sociaux. Elle fait référence à l'identification, en amont de la communication, du public ciblé. C'est un élément à prendre obligatoirement en compte dans la mise en place de toute campagne de communication, sinon cette dernière se révélera forcément inefficace. Dans le secteur public, déterminer le public cible sur les médias sociaux est parfois complexe.

En effet, tous les citoyens et résidents du territoire font partie de la cible de la communication. Le message devrait ainsi atteindre tous les citoyens de manière indifférenciée. Cependant, viser un très large groupe de la population est le meilleur moyen de n'atteindre personne (Pasquier, 2017). L'usage des médias sociaux comme canal de communication et le choix d'une plateforme plutôt qu'une autre restreint en partie le public cible qu'il est possible d'atteindre et destine le message à des groupes définis, c'est-à-dire des tranches de la population. Les utilisateurs de chaque plateforme possèdent en effet des caractéristiques propres qu'il faudra intégrer impérativement dans la réflexion. Comme l'ensemble de ces utilisateurs n'a pas forcément un comportement homogène quant aux supports consultés, il importe de définir les groupes cibles en fonction de leurs caractéristiques, mais aussi de leurs attitudes et comportements par rapport aux instruments de communication et aux médias (Pasquier, 2017) (tableau 2.3). De plus, il faudra tenir compte de la popularité de l'organisation, par exemple une ville, sur ledit média social et de la taille de sa communauté, sans quoi le message pourrait n'atteindre qu'une infime portion du public visé. En outre, le message peut parfois atteindre des groupes qui ne sont pas ciblés initialement. Ce phénomène s'appelle «la perte de diffusion».

TABLEAU 2.3

Propriétés des principaux médias sociaux

	FACEBOOK	X (TWITTER)	INSTAGRAM	TIKTOK	YOUTUBE
Public cible précis	Boomers	Élite sociale et intellectuelle	Millénariaux	Génération Z	Divers
Temps mensuel moyen d'utilisation*	19 h et 47 min	4 h et 40 min	15 h et 50 min	34 h	28 h et 5 min
Utilisateurs actifs par mois (2024), en milliards	3,05	0,62**	2,00	1,56**	2,49**

* Temps mensuel basé sur la moyenne du nombre d'heures passées sur chaque application mobile (Android) de la plateforme entre le 1^{er} juillet et le 30 septembre 2023.

** Ces chiffres se rapportent à la portée publicitaire potentielle en l'absence de données précises sur le nombre d'utilisateurs.

À titre d'exemple, la publicité à propos d'un nouveau service offert par l'administration d'une ville est destinée à l'ensemble des résidents de cette ville. Sa communication sur un ou plusieurs médias sociaux peut être pertinente à condition d'être accompagnée par des communications sur d'autres supports. Cela permet d'atteindre les groupes cibles n'utilisant pas les médias sociaux. Si seuls les médias sociaux sont utilisés, alors une frange significative de la population ne sera pas atteinte, tout comme l'objectif de la communication.

L'efficacité de la communication dépend, outre le ciblage, de la sélection du support (ou canal) le plus adéquat pour atteindre le public visé et de l'adaptation du message en fonction tant du public que du support. En effet, les médias sociaux requièrent une attention toute particulière pour l'adaptation du message au support. Comme mentionné précédemment, chaque plateforme possède des caractéristiques propre nécessitant pour l'émetteur de différencier les contenus et d'adapter le format du message aux codes et usages du réseau. Ainsi, la même information ne devrait pas prendre la même forme sur Instagram, X ou Facebook (au-delà du fait que les publics cibles sont différents). Par ailleurs, l'environnement culturel et social dans lequel communique l'organisation publique devrait être pris en compte par cette dernière afin que la cible reconstruise le sens du message. Sans cela, la communication n'atteindrait pas son objectif de véhiculer un message. Selon le pays, la région, mais également les traditions ou les habitudes, le message peut être perçu et surtout compris différemment.

Un exemple parlant de cette différence concerne l'utilisation de gestes et de signaux lors de campagnes de communication. Une campagne de promotion de la santé ou de prévention qui utiliserait un pouce levé pour encourager un comportement sera perçue différemment d'une région à l'autre. En Amérique du Nord comme en Europe occidentale, un pouce levé est généralement associé à un signe de succès, d'approbation ou de positivité, alors qu'il représente un geste offensant en Grèce ou en Australie, ou encore un signe de dédain ou de désapprobation en Iran ou en Irak¹⁰. Cet exemple montre comment un geste apparemment universel peut être interprété de manière très différente selon la culture et les différences de perception. En contexte numérique, cette réalité se complexifie par l'utilisation des émojis

10. <<https://www.lingueo.com/blog/les-differences-culturelles-dans-les-salutations-et-les-gestes-corporels>>, consulté le 23 février 2024.

et des GIF, dont la symbolique est non seulement culturellement connotée, mais aussi souvent détournée par les sous-cultures du Web. La qualité de la communication joue également un rôle déterminant dans l'efficacité de celle-ci. Ainsi, un même message, s'il est mal présenté (mauvaise prononciation ou élocution dans une vidéo, par exemple), mal traduit ou altéré par des aléas techniques (coupures, brouillages lors de message audio, par exemple), entraînera des difficultés de compréhension et compromettra de manière importante l'efficacité de la communication.

L'efficacité dépend également d'autres facteurs externes sur lesquels l'organisation n'a parfois que peu ou pas de prise. Le «bruit», par exemple, qui décrit les perturbations lors de la transmission d'un message, peut entraîner la dégradation de la réception du message et donc l'efficacité d'une communication. L'exposition, la perception, l'attention et l'acceptation sélectives de la cible sont également hors de la portée de l'organisation publique. En effet, la cible peut ne pas consulter le support de communication espéré (exposition sélective), ne pas remarquer le message (perception sélective), choisir de ne pas le lire (attention sélective) ou finalement délibérément ne pas y adhérer (acceptation sélective). De plus, l'état émotionnel de la personne lors de la réception du message aura une incidence importante sur la perception de ce dernier. Ainsi, le même message reçu dans une situation de stress, de colère ou de tristesse sera accueilli et traité différemment par le destinataire.

La première possibilité offerte par une communication ciblée et efficace des médias sociaux à une organisation publique est simplement celle de gagner en visibilité auprès de divers publics. Les médias sociaux sont le canal idéal pour construire sa notoriété - ou la perdre. Ils permettent en effet l'obtention d'une large base d'utilisateurs rapidement et à moindres frais. La viralité propre à ces plateformes peut devenir une ressource intéressante pour une organisation. Utilisée de manière optimale, elle permet en effet d'atteindre un nombre important d'internautes avec un minimum de ressources en comparaison avec d'autres canaux (qui nécessitent rapidement un investissement financier conséquent pour atteindre un public cible large). Une vidéo produite par l'administration pourra être diffusée gratuitement sur divers médias sociaux et atteindre des milliers, voire des millions de gens. Cette même vidéo, pour être diffusée à la télévision ou sur des panneaux d'affichage numérique, nécessitera un budget souvent élevé selon l'audience visée. C'est pourquoi de nombreuses organisations

publiques ont fait le pari d'ouvrir des chaînes YouTube pour diffuser directement leur message auprès du public à moindres frais. C'est le cas de l'armée canadienne¹¹, de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada¹², de l'Agence spatiale canadienne¹³ ou encore de l'Agence de la santé publique du Canada¹⁴, par exemple. Au total, le gouvernement du Canada recense 74 chaînes YouTube¹⁵. Certaines organisations, dans un objectif de transparence et d'accessibilité, ont aussi intégré les outils de diffusion vidéo en direct à leurs stratégies communicationnelles. C'est le cas, notamment, de la diffusion en direct sur YouTube ou Facebook des séances de plusieurs conseils municipaux au Québec.

La deuxième possibilité offerte par une communication ciblée et efficace est de permettre l'atteinte de certains publics cibles qu'il serait difficile, voire impossible d'atteindre autrement. À ce titre, il faut distinguer deux types de communication sur les médias sociaux : la publication conventionnelle et la publication commanditée.

La publication conventionnelle (aussi appelée « organique ») est publiée par l'organisation publique et apparaît sur son fil d'actualité. Elle sera vue uniquement par les personnes abonnées à la page de l'organisation¹⁶. Ces personnes sont souvent réceptives aux messages véhiculés puisqu'elles se sont abonnées à cette page. Elles ont donc un intérêt à recevoir les informations diffusées. La publication commanditée, dont le contenu peut être identique à celui de la publication conventionnelle, est également publiée par l'administration, mais apparaîtra sur le fil d'actualité d'un public cible que cette dernière aura défini. Dans ce cas, l'organisation publique a, grâce aux outils de ciblage offerts par les médias sociaux, la possibilité de sélectionner finement les destinataires du message. Facebook propose par exemple une sélection sur la base de nombreux critères tels que la localisation géographique, l'âge,

11. <<https://www.youtube.com/@Armeecanadienne>>, consulté le 23 février 2024.

12. <<https://www.youtube.com/ACFCan>>, consulté le 23 février 2024.

13. <<https://www.youtube.com/user/agencespatialecan>>, consulté le 23 février 2024.

14. <<https://www.youtube.com/user/SantePubliqueCanada>>, consulté le 23 février 2024.

15. État au 30 septembre 2023, <<https://www.canada.ca/fr/sociaux.html>>, consulté le 23 février 2024.

16. Ou sur certains réseaux, comme X, par des personnes dont les intérêts correspondent au contenu publié grâce à un système de suggestion de contenu.

le sexe ou encore les préférences affichées¹⁷. Ainsi, il est possible pour une collectivité locale, par exemple, de communiquer sur un projet d'infrastructure donné (un parc de planche à roulettes, par exemple) destiné à une tranche de la population en particulier (les adolescents et les jeunes adultes dans ce cas), et de sélectionner cette tranche, au sein de la municipalité ou dans un rayon de quelques kilomètres. Il est même possible de cibler plus précisément son public en fonction des intérêts affichés par les personnes. La publication conventionnelle et plus encore la publication commanditée permettent donc un ciblage particulièrement précis et maximisent les chances d'atteindre des publics cibles clairement préidentifiés et prédéfinis.

La troisième possibilité offerte par une communication ciblée et efficace est l'augmentation de la visibilité et de l'utilisation d'autres canaux de communication utilisés par l'organisation publique. Contre-intuitive, cette réalité n'en demeure pas moins véridique puisqu'une communication sur les médias sociaux peut tout à fait être conçue afin de rediriger le public vers d'autres canaux de communication tels que le site Internet. La majorité des organisations publiques ont misé sur le Web social en investissant des ressources considérables dans des sites Internet statiques ou dynamiques qui ont gagné en performance au fil du temps. Ces derniers se sont peu à peu enrichis de fonctionnalités diverses (souvent attachées à la notion de «gouvernement électronique», ou «e-gouvernement»), rendant possibles de nombreuses démarches administratives en ligne telles que l'achat de prestations publiques, la demande de documents officiels ou encore l'accès à un guichet virtuel. Ils sont également devenus le lieu privilégié pour divers types de communication. Afin de ne pas délaissier un système fonctionnel, mais aussi parce que les médias sociaux offrent souvent moins de fonctionnalités «sur mesure», les organisations publiques tendent parfois à publier des informations sur les médias sociaux pour réorienter les citoyens ou les résidents vers leur site Internet. Elles peuvent également relayer une information concernant l'administration (ou la région concernée) en proposant le lien vers un site tiers tel que celui d'un journal, d'une radio ou d'une association. Ainsi, une étude des contenus publiés sur la page Facebook de la Ville de Karlstad en Suède révèle que ceux-ci ont trait à plus de 43% (55 publications sur 127) à la mise

17. Par préférence affichée, il est entendu que les personnes ont manifesté un intérêt pour une thématique par une interaction sur une page consacrée à la thématique ou l'appartenance à un groupe sur la thématique.

en valeur d'événements organisés par la municipalité (Bellström *et al.*, 2016). Ces publications renvoient régulièrement au site Internet de la Ville pour l'obtention de plus amples informations sur les événements en question. Ces résultats confirment les observations d'autres recherches (Magnusson *et al.*, 2012; Mainka *et al.*, 2015).

La quatrième possibilité offerte par une communication ciblée et efficace sur les médias sociaux est de moderniser la communication et de valoriser l'administration. En effet, l'étude sur les contenus publiés sur la page Facebook de la Ville de Karlstad en Suède (Bellström *et al.*, 2016) révèle également que la mise en valeur de la municipalité arrive en seconde position dans le type de contenus publiés, avec plus de 14 % des publications (soit 18 sur 127). À travers des messages d'apparence moderne, adaptés aux codes des médias sociaux et axés sur les jeunes générations, les organisations publiques ont l'occasion de transformer leur image et de la rendre plus en phase avec leur temps. En communiquant sur les médias sociaux, elles s'immiscent donc sur un terrain qui ne leur est pas forcément familier, mais qui est devenu le canal de communication privilégié par les tranches de population les plus jeunes (We Are Social et Hootsuite, 2023). Les médias sociaux, moins formels et plus interactifs, permettent ainsi le recours à un ton plus familier et plus direct. Il convient toutefois de relever que les risques d'être tourné en ridicule ou de créer un phénomène de viralité négative (*bad buzz*) sont bien présents. Une maîtrise des codes propres à chaque plateforme est donc indispensable pour que l'administration arrive, par ce canal, à moderniser sa communication et son image. Un faux pas peut très rapidement devenir viral et conduire à l'effet inverse, à savoir rétrograder l'organisation. L'un des exemples les plus notoires de viralité négative est la campagne de communication de la police de New York en 2014, qui a utilisé le mot-clic #myNYPD pour encourager les résidents à partager des photos avec des agents de police. L'idée était de montrer le côté sympathique de la police et de renforcer les relations entre celle-ci et la population. Cependant, la campagne a rapidement été détournée lorsque de nombreux utilisateurs de X ont commencé à partager des photos de brutalités policières et d'arrestations controversées, accompagnées de commentaires sarcastiques. Au lieu de susciter une réaction positive, la campagne a mis en lumière les problèmes de relations tendues entre la police et la population, et a été largement moquée sur les réseaux sociaux.

Finalement, les médias sociaux offrent également la possibilité, s'ils sont utilisés de manière efficace et ciblée, de développer un «sens de communauté» et une cohésion au sein d'un territoire donné. Le ton généralement utilisé sur ces plateformes permet d'instaurer une relation de proximité difficilement répliquable sur d'autres supports. De même, l'immédiateté possible de la réponse, la variété des formats disponibles (textes, photos, vidéos, liens) et la possibilité d'altérer certains contenus (grâce à des filtres, par exemple) rendent ce canal plus familier aux utilisateurs. Il peut en résulter la création de liens de confiance entre l'organisation publique et la population, et entre les membres de la communauté ainsi créée. Ainsi, après les attentats de Christchurch en mars 2019 où 51 personnes ont été tuées dans deux mosquées, le gouvernement néo-zélandais a utilisé activement les médias sociaux pour promouvoir un sentiment de solidarité et de communauté. Alors première ministre de la Nouvelle-Zélande, Jacinda Ardern a fait de même sur sa page Facebook et d'autres médias sociaux pour diffuser des messages de soutien, de compassion et d'unité. Le gouvernement s'est également servi des médias sociaux pour promouvoir des messages de tolérance et de respect envers toutes les communautés religieuses et ethniques, et lancer un appel à l'unité nationale face à ce drame.

3 Les possibilités offertes par la stimulation de l'engagement citoyen

Après avoir activement adopté les médias sociaux et réussi à établir une communication ciblée et efficace sur ceux-ci, les organisations publiques peuvent songer à aller plus loin dans les logiques interactionnelles et transactionnelles avec les citoyens. En effet, les médias sociaux offrent des possibilités que les autres outils du Web social ne peuvent souvent pas concurrencer. C'est pourquoi nous nous pencherons sur la logique de stimulation de l'engagement citoyen qu'offrent ces plateformes.

L'engagement citoyen est une forme de participation citoyenne. L'engagement citoyen et la participation citoyenne ont donc le même objectif : améliorer la qualité des services et des programmes publics en intégrant les citoyens (Kernaghan, 2009). Dans cette section, nous allons plus précisément nous intéresser aux démarches dites « descendantes » (*top-down*), appellation qui indique que ce sont les organisations

publiques qui en prennent l'initiative (Hurard, 2011). Ces dernières tentent donc d'impliquer les citoyens directement dans les prises de décision au sujet de politiques ou d'infrastructures publiques, par exemple. Elles visent à fournir des outils capables de stimuler cet engagement citoyen, en permettant notamment aux citoyens de :

- **Consulter un large éventail d'informations publiques.** Les démarches d'engagement citoyen doivent en ce sens s'accompagner d'une transparence accrue de l'administration publique qui mettra spontanément à disposition des informations qu'elle garderait autrement confidentielles.
- **Évaluer les informations publiques.** Au-delà de la mise à disposition d'informations, l'organisation publique doit organiser ces dernières et les rendre suffisamment accessibles pour permettre aux citoyens de formuler des préférences sur la base d'une évaluation la plus objective et renseignée possible.
- **Échanger sur les informations publiques.** L'organisation publique à l'initiative de la démarche d'engagement citoyen devra adopter une posture d'ouverture au dialogue avec la population. Ainsi, elle accompagnera le citoyen en répondant à ses questions et en échangeant si nécessaire sur les informations partagées.
- **Surveiller la mise en place des démarches publiques.** Dans le cadre de démarches comportant une dimension émotionnelle forte (ou qui polarisent l'opinion publique), l'organisation publique peut permettre aux citoyens de participer et de surveiller la mise en place de la démarche afin d'assurer l'impartialité des autorités.

Pour maximiser les chances de réussite de démarches d'engagement citoyen, les organisations publiques misent souvent, en amont, sur une stratégie de gouvernance qui conçoit l'engagement citoyen comme une dimension intégrante des politiques ou des projets publics. Ainsi, l'engagement citoyen peut s'envisager en trois phases distinctes. D'abord, en amont de la politique publique, lors de la phase de planification et d'organisation de celle-ci. Cette étape d'élaboration permet à l'organisation publique de consulter les citoyens sur les médias sociaux pour détecter leurs préférences, à travers des sondages, par exemple. Ensuite, lors de la phase de mise en œuvre d'une politique publique ou de réalisation d'un projet public, l'administration a l'occasion

de recueillir les premières impressions et avis afin d'affiner et de modifier, en temps réel, des éléments pour correspondre au mieux aux attentes citoyennes. Enfin, une fois la politique publique déployée ou le projet réalisé et fonctionnel, l'organisation publique peut inviter le citoyen à se prononcer sur celui-ci dans une logique évaluative, permettant un ajustement rapide.

Les démarches mises en place par les organisations publiques pour stimuler l'engagement citoyen doivent cependant prendre en compte des éléments essentiels : le contexte sociétal (pertinence d'un point de vue temporel selon le plan d'action public établi), l'intérêt des citoyens pour la thématique, le contexte institutionnel (puisque l'organisation publique est celle qui pilotera la démarche) et, finalement, le contexte culturel (système politique ouvert à l'inclusion citoyenne dans la réflexion et la vie publiques).

Sur la base de ces considérations, l'organisation publique peut s'engager dans une démarche de stimulation de l'engagement citoyen sur les médias sociaux qui comporte de nombreuses possibilités (et potentialités).

La première possibilité offerte par la stimulation de l'engagement citoyen sur les réseaux sociaux par une organisation publique concerne l'obtention de retours de la part des citoyens ou des résidents sur des politiques et/ou des projets publics. Les organisations publiques ont la charge d'accompagner ces politiques et ces projets, de leur genèse à leur mise en œuvre ou réalisation. Vu la diversité de ceux-ci, elles ne peuvent cependant pas systématiquement connaître l'ensemble des préoccupations citoyennes et les enjeux qui y sont relatifs. À travers des démarches de stimulation de l'engagement citoyen, elles peuvent ainsi obtenir des retours de la part des citoyens sur ces éléments. En effet, qui peut mieux renseigner l'administration sur ses attentes et ses espoirs que le futur utilisateur de l'infrastructure (dans le cadre d'un projet de construction, par exemple) ou les futurs bénéficiaires d'une prestation (dans le cadre d'une politique publique incitative, par exemple)? Ces retours, s'ils sont reçus aux bons moments lors des phases de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques ou des projets publics, permettront un ajustement de ceux-ci et un rapprochement entre les préoccupations citoyennes et les ambitions et volontés étatiques. L'exemple le plus commun de l'usage de cette possibilité par une organisation publique est le sondage en ligne relayé par un média social

ou intégré dans celui-ci. En effet, de simples questions sous forme de publications (appelant à des réponses ouvertes dans les commentaires) ou des sondages plus précis avec une série de questions et parfois des éventails de réponses sont facilement envisageables sur diverses plateformes.

À ce propos, la commune de Saint-Maurice, en Suisse, a eu recours à l'outil CityImpact¹⁸ pour mener une démarche participative auprès de sa population entre septembre et décembre 2022. Le citoyen pouvait se rendre sur une plateforme en ligne¹⁹, également disponible sous forme d'application. Cinq projets y étaient présentés. D'un clic, l'internaute pouvait indiquer s'il trouvait bien ou non ce qui lui était proposé, que cela concerne la rénovation d'un bâtiment scolaire, le déménagement des services administratifs, le réaménagement de la rue principale de la ville, le rafraîchissement proposé des aires de jeu ou encore l'agrandissement d'une garderie. Au moment du clic, des questions complémentaires apparaissaient et il était alors possible d'expliquer son point de vue. Ensuite, le citoyen pouvait commenter ou apporter de nouvelles idées²⁰. Les résultats ont mis en lumière les préoccupations et les souhaits des citoyens, et permis l'amélioration des projets.

Au Québec, la plateforme Cocoriko est utilisée par plusieurs municipalités comme outil de consultation publique numérique, parfois en complémentarité avec d'autres solutions technologiques développées à l'interne. La Ville de Bromont, par exemple, y voit l'occasion de mieux consulter ses citoyens, et ce, « à l'abri du bruit et des débats explosifs et des sujets hors propos » présents sur les médias sociaux généralistes comme Facebook et X²¹.

La seconde possibilité offerte par la stimulation de l'engagement citoyen sur les médias sociaux par une organisation publique est de partager l'expertise et le contrôle relatifs aux politiques publiques

-
18. CityImpact est une plateforme numérique visant à augmenter la faible participation politique au niveau communal de la génération Z en Suisse. Pour ce faire, elle permet aux jeunes de donner directement leur avis sur des projets concrets soumis par les collectivités publiques et de signer ou de lancer des propositions pour faire changer les choses. Pour plus d'information: <<https://www.citympact.ch/>>, consulté le 23 février 2024.
 19. <<https://web.archive.org/web/20230330200122/>>; <<https://stmaurice.citympact.ch/>>, consulté le 25 mars 2024.
 20. Les résultats de cette démarche sont librement accessibles en ligne sur le site de la démarche.
 21. <<https://www.lavoixdelest.ca/actualites/actualites-locales/2023/05/19/bromont-mise-sur-la-techno-de-cocoriko-KT42DIEEDFB3NJFIU67Z5OHWZY/>>, consulté le 25 mars 2024.

et aux projets publics entre l'administration et les citoyens. Bien que les organisations publiques disposent d'une expertise certaine et des compétences nécessaires à la réalisation de nombreuses tâches, les citoyens, de par leurs activités professionnelles, associatives ou leurs intérêts personnels, possèdent des compétences particulières susceptibles de compléter l'expertise bureaucratique. Il est ainsi possible de les faire participer de manière concrète et pertinente lors des diverses phases d'élaboration, de mise en œuvre ou d'évaluation des politiques publiques. Le média social a vocation ici à faciliter la diffusion de l'appel et le recrutement de personnes intéressées et/ou compétentes pour partager leur expertise. De façon similaire, le citoyen peut être invité à participer, dans une logique de contrôle, à certaines activités de l'organisation publique. Magdalijns (2004) parle alors de contrôle inorganisé externe par les citoyens. Cette forme de transparence permet de bénéficier d'une vision différente et extérieure à l'organisation, et de briser l'opacité souvent reprochée aux administrations.

Une possibilité supplémentaire offerte par la stimulation de l'engagement citoyen sur les médias sociaux par une organisation publique est de faciliter les démarches de cocréation ou de coproduction avec le citoyen ou d'autres parties prenantes. Cependant, il est essentiel de souligner que le format actuel de ces médias ne permet que difficilement des démarches de cocréation ou de coproduction de politiques ou de projets publics. En effet, ce type de démarche requiert souvent des plateformes réservées, qui facilitent les interactions et engagent le citoyen d'une telle manière que la cocréation ou la coproduction soit rendue possible. Les médias sociaux se limitent aujourd'hui, dans l'écrasante majorité des cas, à agir comme des relais vers ces plateformes (comme dans les exemples de CityImpact ou de Cocoriko présentés précédemment). Ils ont d'abord été pensés comme des lieux pour favoriser les interactions entre individus et organisations, mais pas forcément comme des « espaces de travail » numériques. Cette logique d'espace de travail numérique commun est une évolution possible vers laquelle tendront peut-être certains médias sociaux.

De plus, les démarches d'engagement citoyen sur les médias sociaux offrent également la possibilité d'utiliser les citoyens comme des relais d'information pour communiquer auprès de divers publics. Les individus mobilisés dans ces démarches auront ainsi tendance à diffuser l'information sur leurs comptes personnels (dans une logique

de partage) ou auprès de leurs connaissances afin de la rendre connue du plus grand nombre. Cet effet multiplicateur, décrit par Wirtz (2022), n'est pas typique des démarches d'engagement citoyen puisqu'il peut intervenir de manière générale sur les médias sociaux dans le cadre de tous types d'informations communiquées. Il est cependant particulièrement précieux dans le cadre de ces démarches d'engagement, qui peinent à atteindre le bon public de par leurs objectifs souvent assez particuliers et ciblés.

Finalement, et de manière plus globale, les démarches d'engagement citoyen sur les médias sociaux (ou ailleurs) invitent le citoyen à changer de statut pour être impliqué davantage dans la vie publique. Ce changement de statut s'opère par une participation croissante aux phases d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques. Cependant, comme souligné par Lévesque (2007), un modèle de gouvernance et des partenariats qui mobilisent la société civile ne peuvent se faire sans un cadre institutionnel favorable à la concertation entre parties prenantes et un élargissement, voire un approfondissement de la démocratie. Il s'agit donc de redéfinir le rôle de chacun dans un monde où leurs sphères respectives d'intervention deviennent poreuses alors que la gouvernance mise plus sur l'horizontalité que la verticalité, d'où l'idée de gouvernance partagée plutôt que de gouvernance imposée ou contrainte. Ces démarches visent à redéfinir les relations entre l'État et la société, de même que les modalités de l'intervention publique. Cette nouvelle gouvernance fait ainsi appel à une pluralité d'acteurs dont la mobilisation se fait à partir de la réciprocité et de la solidarité (Lévesque, 2007). Cette dernière possibilité agit comme une synthèse de l'ensemble des précédentes puisque c'est la concrétisation de ces dernières qui permettra d'y arriver.

L'engagement citoyen sur les médias sociaux (et ailleurs en ligne) demeure cependant un idéal que bien peu d'organisations publiques atteignent de manière convaincante et surtout régulière. Les possibilités énoncées ci-dessus ne sont réalisables pour les organisations publiques qu'à condition d'y investir des ressources conséquentes dans une stratégie de gouvernance globale réfléchie en amont. Peu d'organisations publiques font le choix délibéré de s'engager dans ce type de stratégie, par manque de moyens, de compétences et parfois, probablement, de motivation.

ENCADRÉ 2.2

ACCROÎTRE L'ENGAGEMENT CITOYEN SUR LES MÉDIAS SOCIAUX – AVIS D'EXPERT

L'engagement sur les médias sociaux fait référence à l'interaction, à l'implication et à la participation des utilisateurs relatives au contenu partagé par d'autres individus, entreprises ou entités, dans le cas qui nous intéresse les organisations publiques. Il est généralement mesuré sous deux angles différents : d'une part, l'engagement par rapport au compte et d'autre part, par rapport aux contenus. Les métriques de mesure de l'engagement par rapport au compte incluent le nombre d'abonnés et des ratios par rapport à ces derniers (nombre de commentaires ou de mentions « J'aime » par abonné, nombre d'abonnés par rapport à la population, etc.). Les métriques d'engagement par rapport aux contenus incluent le nombre de réactions (nombre de mentions « J'aime », commentaires, partages, etc.) soit dans l'absolu, soit en relation avec le nombre de personnes ayant vu une publication (couverture d'une publication). Des mesures plus poussées permettent d'analyser le nombre d'interactions entre utilisateurs. Ces indicateurs quantitatifs ne disent cependant rien de la qualité de l'interaction, qui s'évaluera plutôt au moyen de mesures qualitatives.

Il convient de souligner que les objectifs en matière d'engagement diffèrent entre les organisations privées et publiques. Là où les entreprises chercheront à stimuler un achat ou à fidéliser un client, l'organisation publique aura des objectifs résolument plus informatifs, voire éducatifs. Ainsi, l'engagement devra s'articuler autour de contenus neutres (non partisans), authentiques et transparents. L'organisation publique devra se positionner plutôt comme une modératrice de la discussion et répondre de manière objective aux questions et aux préoccupations des citoyens tout en réagissant aux contenus publiés par ces derniers sans volonté de les restreindre. La modération et plus précisément le ou les modérateurs jouent donc un rôle essentiel dans la gestion de l'engagement sur les médias sociaux des organisations publiques. Ils doivent être à même de répondre rapidement aux fausses informations pour éviter leur diffusion ou stopper le débat (lorsque celui-ci dérive) ainsi que de bloquer certains utilisateurs si ceux-ci devaient tomber dans des propos injurieux ou violents, par exemple. Cependant, ils doivent aussi savoir s'exposer et répondre aux commentaires négatifs sur l'organisation et son fonctionnement tout en gardant un ton conforme à la posture publique.

La meilleure manière d'assurer des propos et une modération adéquats pour l'organisation publique est d'adopter une charte éditoriale. Celle-ci définira tant le type de contenu que le ton et le vocabulaire à privilégier pour les personnes qui utiliseront le compte au nom de l'organisation. Cette charte devrait idéalement s'accompagner de procédures de travail définissant les comportements à adopter tant dans la production de contenu que pour les interactions avec les citoyens. Ainsi, il peut être recommandé d'anticiper les réactions (notamment négatives) en définissant en amont l'attitude à adopter et en préparant les réponses à favoriser.

Publier du contenu engageant, réagir aux commentaires et les modérer requiert donc des compétences particulières et des ressources que toutes les organisations publiques ne peuvent s'offrir. Les multiples réseaux nécessitent en effet des formats différents et adaptés, un rythme de publication fréquent (une publication par semaine au minimum et plusieurs *stories*, sur Instagram), un temps de réaction court et une vraie stratégie de communication propre à chacun, le tout en proposant des contenus de qualité de manière impartiale et cohérente avec les valeurs publiques. Les organisations publiques ne peuvent cependant pas faire l'économie de l'interaction sur de tels réseaux tant la nouvelle génération (et de plus en plus les anciennes) accorde de l'importance à ces canaux de communication et tend à s'y informer. L'organisation publique doit donc sélectionner avec attention les canaux à privilégier (quitte à en avoir un nombre restreint) et investir des moyens suffisants pour pouvoir y assurer une présence régulière et cohérente.

Source : Encadré rédigé en collaboration avec Maylis Gonthier, spécialiste du numérique à l'agence Trio. Fondée en 1931, l'agence Trio est la doyenne des agences de communication helvétiques.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Ce chapitre traite des possibilités offertes par l'adoption des médias sociaux, leur utilisation efficace et ciblée, et la stimulation de l'engagement citoyen sur ces plateformes. Divisé en trois sections, il focalise son attention sur les différentes possibilités pour les organisations publiques d'utiliser les médias sociaux comme canal de communication institutionnel. La première section, portant sur l'adoption, distingue l'inscription sur un média social de l'adoption active et présente les diverses valeurs ajoutées de ce canal pour les organisations publiques. Elle souligne notamment le transfert des risques et des coûts à un tiers, tout comme la possibilité pour l'organisation publique de s'affranchir

d'un intermédiaire et d'ainsi communiquer directement avec le citoyen. La section suivante porte sur l'utilisation ciblée et efficace de ces outils, permettant à l'organisation publique de gagner en visibilité et d'atteindre certains publics cibles difficilement atteignables par d'autres canaux. Finalement, une troisième section s'intéresse aux logiques de stimulation de l'engagement citoyen par l'intermédiaire de ces canaux. Elle souligne que, si cet engagement reste compliqué à atteindre, les médias sociaux permettent néanmoins de récolter les avis citoyens sur des politiques ou des projets publics et de faciliter les démarches de cocréation ou de coproduction avec les citoyens ou d'autres parties prenantes.

POUR FAVORISER LA RÉFLEXION

1. L'adoption de multiples médias sociaux est-elle devenue impérative pour les organisations publiques ?
2. Les organisations publiques sont-elles prêtes à tirer profit des avantages procurés par les médias sociaux ?
3. Qu'impliquent l'adoption et l'usage des médias sociaux pour les organisations publiques ?
4. Comment stimuler l'engagement citoyen sur les médias sociaux ?
5. Les médias sociaux sont-ils vraiment différents des autres canaux de communication plus traditionnels ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ashmore, D. et Adams, M. (2023). A brief history of Web 3.0. *Forbes*, <<https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/what-is-web-3-0/>>, consulté le 15 mars 2024.
- Bellström, P., Magnusson, M., Pettersson, J. S. et Thorén, C. (2016). Facebook usage in a local government: A content analysis of page owner posts and user posts. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(4), 548-567.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., Munson, S. et Glaisyer, T. (2010). Social media technology and government transparency. *Computer*, 43(11), 53-59.
- Bhatia, I. et Mabillard, V. (2022). How do cities use their communication channels? A study of social media adoption in two European federal states. *Electronic Government, an International Journal*, 18(2), 119-136.
- Ciancio, G. et Dennett, A. (2015). Social media for government services: A case study of human services. Dans S. Nepal, C. Paris et D. Georgakopoulos (dir.), *Social media for government services* (p. 25-49). Springer.

- Criado, J. I. et Villodre, J. (2022). Revisiting social media institutionalization in government: An empirical analysis of barriers. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101643.
- Fabre, M. (2015). Use of social media for internal communication: A case study in a government organisation. Dans S. Nepal, C. Paris et D. Georgakopoulos (dir.), *Social media for government services* (p. 51-74). Springer.
- Gintova, M. (2019). Understanding government social media users: An analysis of interactions on immigration, refugees and citizenship Canada Twitter and Facebook. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101388.
- Hurard, M. (2011). La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe. *Collection Working Paper-Les cahiers de la solidarité*, 1-25.
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique*. Presses de l'Université du Québec.
- Kambil, J. (2008). What is your Web 5.0 strategy? *Journal of Business Strategy*, 29(6), 56-58.
- Kemp, S. (2024). Digital 2024: Global overview report. <<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>>, consulté le 14 mars 2024.
- Kernaghan, K. (2009). Vers une gouvernance publique intégrée: améliorer la prestation de services par le biais de l'engagement communautaire. *Revue internationale des sciences administratives*, 75(2), 261-278.
- Khan, G. F. (2017). *Social media for government: A practical guide to understanding, implementing, and managing social media tools in the public sphere*. Springer.
- Lévesque, B. (2007). *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général*. Centre de recherche sur les innovations sociales, Université du Québec à Montréal.
- Mabillard, V., Zumofen, R. et Pasquier, M. (2024). Local governments' communication on social media platforms: Refining and assessing patterns of adoption in Belgium. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 65-81.
- Magdalijs, C. (2004). Le contrôle de l'action administrative, contribution à une typologie réorientée des contrôles. *Pyramides*, 8, 65-82.
- Magnusson, M., Bellström, P. et Thorén, C. (2012). Facebook usage in government - A case study of information content, Americas Conference on Information Systems, <<http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EGovernment/11/>>, consulté le 23 février 2024.
- Mainka, A., Hartmann, S., Stock, W. G. et Peters, I. (2015). Looking for friends and followers: A global investigation of governmental social media use. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(2), 237-254.
- Millerand, F., Proulx, Serge et Rueff, J. (2010). *Web social: Mutation de la communication*. Presses de l'Université du Québec.
- Nepal, S., Paris, C. et Georgakopoulos, D. (dir.) (2015). *Social media for government services*. Springer.
- Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques*. De Boeck Supérieur.
- Proulx, S. (2010). WikiLeaks: l'idéologie de la communication en action. <<https://sergeproulx.uqam.ca/?p=171>>, consulté le 25 mars 2024.
- Silva, P., Tavares, A. F., Silva, T. et Lameiras, M. (2019). The good, the bad and the ugly: Three faces of social media usage by local governments. *Government Information Quarterly*, 36(3), 469-479.
- Sobaci, M. Z. (dir.) (2015). *Social media and local governments: Theory and practice*. Springer.
- Van Dijck, J. et Nieborg, D. (2009). Wikinomics and its discontents: A critical analysis of Web 2.0 business manifestos. *New media & society*, 11(5), 855-874.

- We Are Social et Hootsuite (2023). Digital 2022 - Global overview report: The essential guide to the world's connected behaviours. <<https://wearesocial.com/cn/wp-content/uploads/sites/8/2022/01/DataReportal-GDR002-20220126-Digital-2022-Global-Overview-Report-Essentials-v02.pdf>>, consulté le 23 février 2024.
- Wirtz, B. W. (2022). Social media and public disinformation. Dans *Digital government: Strategy, government models and technology* (p. 247-286). Springer.
- Yates, D. et Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6-13.
- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2021). L'utilisation des réseaux sociaux au niveau local: panorama de l'activité et des pratiques en comparaison internationale. *Working Paper de l'IDHEAP*, <https://serval.unil.ch/fr/notice/serval:BIB_545C10F2EF35>, consulté le 25 mars 2024.
- Zumofen, R., Mabillard, V. et Pasquier, M. (2023). Social media use in central and eastern European cities: Defining local government-citizen relationships through phases. *NISPAce Journal of Public Administration and Policy*, 16(1), 232-253.

Pratiques et enjeux au Québec et au Canada

Comme mentionné dans les chapitres précédents, les gouvernements et les organisations publiques communiquent à diverses fins et dans une variété de situations. Que ce soit pour informer, expliquer, mobiliser, promouvoir ou encore dialoguer, les outils numériques font aujourd’hui partie intégrante des routines communicationnelles des administrations publiques. Toutefois, autant l’observation attentive que la recherche empirique - lorsqu’elles s’intéressent en particulier à la communication publique - nous montrent que les pratiques varient d’un contexte à un autre, d’une organisation à une autre, et ce, en dépit des efforts déployés en matière de coordination et de concertation. Si, à première vue, cela pourrait laisser croire à un problème, il importe de ne pas céder à un certain déterminisme technologique (sur ce concept, voir Doray et Millerand, 2015). En effet, les bonnes pratiques communicationnelles sur les médias sociaux ne sont pas nécessairement celles qui sont les plus remarquées, mais celles qui permettent réellement d’atteindre les objectifs poursuivis par l’organisation qui en est à l’origine.

Comme le rappelle Boudreau (2017), le potentiel des technologies de l’information et de la communication ne peut être pleinement mis au profit des administrations publiques que si ces dernières, et les personnes qui y évoluent, sont en mesure de relever les défis organisationnels qui

leur sont inhérents sur les plans culturel, procédural et de la gouvernance. Pasquier et Mabillard (2017), quant à eux, expliquent les écarts dans la pratique par les défis que pose le rythme communicationnel imposé par les médias sociaux, dont l'instantanéité représente une limite organisationnelle importante, mais aussi par le risque de l'éparpillement des ressources et des énergies sur différentes plateformes, l'impératif du contrôle de l'information (et du message), ou encore les enjeux de sécurité informatique.

À ces défis organisationnels s'ajoutent aussi les influences de l'environnement, et au premier chef celle des personnes qui le composent. Les administrations publiques sont influencées à la fois par les personnes élues, les employés de la fonction publique, et les citoyennes et citoyens. Il faut par ailleurs compter les médias d'information, un groupe d'acteurs encore incontournable dans le processus de la communication publique. Qu'on cherche à les contourner pour joindre directement les citoyens ou à générer de la couverture médiatique en publiant du contenu numérique digne de mention, les médias sociaux sont tantôt un outil qui s'additionne aux relations de presse, tantôt un moyen de contourner le filtre médiatique. Cela est vrai pour la communication politique partisane, mais ce peut l'être aussi pour la communication publique en général.

L'expertise interne et externe (ou son absence) en matière de communication numérique peut aussi expliquer comment sont mobilisées les ressources, ainsi que les raisons pour lesquelles les organisations publiques choisissent d'utiliser les médias sociaux. Finalement, les entreprises privées derrière les plateformes sociales ne sont pas non plus étrangères à la manière dont les administrations et les institutions publiques communiquent en ligne. Pour s'en convaincre, mentionnons les répercussions des décisions prises par ces entreprises à but lucratif sur le développement de leurs propres plateformes, rendant possibles ou impossibles certaines actions, encourageant certains comportements plutôt que d'autres, et limitant la portée de certains contenus. La modération des médias sociaux est aussi une pratique de choix pouvant influencer la nature de la communication qui s'y déroule. Cela est vrai autant lorsqu'il convient de supprimer des messages à caractère haineux, par exemple, que lorsqu'il s'agit de bloquer du contenu médiatique considéré comme légitime. Ces décisions, de nature humaine ou algorithmique (découlant toutefois d'autres choix faits par des êtres humains),

influencent significativement la manière dont les organisations publiques perçoivent, sélectionnent et utilisent les plateformes de médias sociaux à des fins de communication publique.

Ensemble, ces sources d'influence - dont la liste n'est ici évidemment pas exhaustive - constituent autant de raisons pour lesquelles les administrations publiques, leurs constituantes et leurs gouvernements communiquent en ligne de la manière dont ils le font. Tenter de comprendre toutes ces variables et la nature des liens qu'elles peuvent entretenir dépasse la portée de cet ouvrage. Cependant, nous ne pouvons en faire abstraction. C'est pourquoi nous choisissons de les rappeler ici avant de brosser un portrait général des pratiques à trois niveaux de gouvernance au Canada: le fédéral, le provincial et le municipal. Mentionnons que, dans le cadre de cet ouvrage, nous avons fait le choix de nous intéresser plus particulièrement au cas du Québec et de ses municipalités. Le Québec, par son modèle de gouvernance unique en Amérique du Nord - le «modèle québécois» (Paquin et Rioux, 2022) -, est un cas d'étude intéressant, d'autant plus qu'il a développé ses pratiques de communication publique de manière indépendante du palier fédéral, parfois même en concurrence avec ce dernier (Bernier, 2001). Concernant le niveau local, nous avons aussi choisi de nous concentrer sur le Québec, où les municipalités connaissent un regain d'intérêt et d'importance dans la vie publique et politique (Dubois, 2022a). Soulignons au passage qu'il n'existe pas à proprement parler de «système municipal canadien», sachant que les municipalités sont de compétence provinciale. Les rôles et responsabilités de chacune, ainsi que les ressources dont elles disposent, varient donc grandement d'un océan à l'autre. C'est pourquoi nous focalisons notre analyse sur un seul contexte, de manière plus approfondie.

Ainsi, ce chapitre porte un regard plus précis sur l'utilisation des médias sociaux à des fins de communication publique par trois ordres de gouvernement. Pour chacun des cas, nous nous intéressons particulièrement aux dimensions suivantes: 1) l'adoption des médias sociaux comme outils de communication publique; 2) les exemples de pratiques innovantes en la matière; 3) le phénomène de politisation observé; et 4) quelques enjeux à retenir. Ce portrait de la situation permet de mieux comprendre les dynamiques et les défis relatifs à la communication publique numérique propres à chaque niveau de gouvernance.

1 Au niveau fédéral : le gouvernement du Canada

Pays fédéral officiellement bilingue (anglais et français) et fortement régionalisé, le Canada est une monarchie constitutionnelle qui se caractérise par une forte concentration des pouvoirs autour du premier ministre, des organismes centraux comme le Bureau du Conseil privé, et du gouvernement (Savoie, 1999, 2022; Simpson, 2001). Cette tendance s'observe aussi sur le plan de la communication publique et politique (Marland, 2016). La communication numérique des ministères et organismes du gouvernement fédéral se caractérise par une adoption importante des principaux médias sociaux, mais aussi par une diversité des pratiques. En effet, en fonction de leurs mandats et de leurs missions, ces organisations publiques n'utilisent pas ces outils numériques de la même manière.

D'abord, sur le plan de l'adoption, les données révèlent une utilisation généralisée des médias sociaux - ou du moins de certaines plateformes parmi les plus populaires, comme Facebook et X (anciennement Twitter) - par les organisations fédérales. En effet, la liste officielle des médias sociaux du gouvernement fédéral recense pas moins de 932 comptes sur les différentes plateformes (Gouvernement du Canada, 2023). Le choix des plateformes n'est toutefois pas entièrement laissé à la discrétion des ministères et organismes; il est présenté comme «un mécanisme d'évaluation continue des risques» par le Centre canadien pour la cybersécurité, l'organisme fédéral agissant à titre d'autorité technique en la matière. Ce dernier a formulé une série d'exigences techniques relatives à la sécurité et à la protection de la vie privée que les plateformes de médias sociaux doivent respecter pour pouvoir être utilisées (Centre canadien pour la cybersécurité, 2022).

En plus du choix des médias sociaux, les communications qui s'y déroulent sont également soumises aux règles et procédures prévues à cet effet, notamment la Politique sur les communications et l'image de marque ainsi que la Norme graphique du Programme fédéral de l'image de marque. Ces documents servent à coordonner l'utilisation des différents symboles nationaux tout en cherchant à uniformiser, dans la mesure du possible, les façons dont le gouvernement du Canada communique avec ses citoyens. Les ministères et organismes fédéraux se dotent également d'une politique en matière de médias sociaux. Selon le Centre canadien pour la cybersécurité, ce document doit contenir les principes et les directives relatives à l'interaction

de l'organisation en ligne, définir le type de contenu qui peut être partagé sur les médias sociaux, établir les normes de collaboration avec des fournisseurs externes, et prévoir les conséquences potentielles en cas d'utilisation abusive. Il doit également prévoir une formation à l'attention des employés sur la politique en question et les comportements qu'elle exige, ainsi qu'une formation obligatoire régulière «sur la sensibilisation, particulièrement pour les personnes qui prennent part directement à la publication du contenu dans les médias sociaux» (Centre canadien pour la cybersécurité, 2022).

Sur le plan des pratiques, la communication numérique du gouvernement fédéral se démarque par la diversité de ses fonctions. Par exemple, l'Agence des services frontaliers peut chercher à informer les voyageurs des règles en vigueur concernant l'importation de certains produits au pays; Parcs Canada peut tenter de sensibiliser le public à la protection du territoire; la Monnaie royale canadienne peut chercher à vendre une pièce en édition spéciale frappée à l'occasion du décès de Sa Majesté la reine Elizabeth II; l'Agence du revenu du Canada peut attirer de nouveaux utilisateurs vers ses services en ligne; le compte officiel du gouvernement du Canada peut vouloir mettre de l'avant une annonce gouvernementale faite par le premier ministre; etc. En bref, que ce soit à des fins d'information, de sensibilisation ou encore de promotion - pour encourager l'utilisation de services numériques ou afin de vendre des produits, ce qui, parfois, contribue au mélange des genres entre communication gouvernementale et partisane -, la communication numérique du gouvernement fédéral canadien se caractérise par une diversité d'objectifs, de publics et de propos. Si cela est aussi observable à d'autres niveaux institutionnels, il n'en demeure pas moins que c'est le gouvernement fédéral qui doit composer avec le plus d'organismes, et qui cherche à rejoindre la plus grande diversité de publics. Le nombre d'employés attirés à la communication numérique au sein de l'appareil fédéral est donc élevé. Le caractère bilingue du pays ajoute aussi un certain degré de complexité.

Dans ce contexte, l'utilisation des médias sociaux à des fins de communication de crise peut entraîner son lot de défis. En effet, le simple accès à des outils de communication ne garantit pas une utilisation efficace de ceux-ci. Pour répondre aux attentes sociales et législatives, il importe aux organisations publiques de compter sur les ressources et les compétences nécessaires. Le cas de la fusillade de Moncton (Nouveau-Brunswick) en 2014 (Macdonald, 2015) permet de saisir l'importance que peuvent avoir ces plateformes, mais aussi

de prendre conscience des lacunes qui peuvent limiter l'efficacité des communications numériques. À cette tragique occasion, trois agents de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ont été abattus et plusieurs autres blessés par un jeune homme qui a ensuite pris la fuite, donnant lieu à une chasse à l'homme de 28 heures dans la municipalité, dont une partie importante de la population a été mise en quarantaine.

Durant les opérations, les médias sociaux ont été largement utilisés, à la fois par les citoyens et par les autorités policières. Du côté des forces policières, Facebook et X (alors Twitter) ont notamment été mobilisés pour informer les citoyens touchés par le confinement de leur quartier lors des opérations. Quelque temps après la fusillade, la GRC s'est même vu décerner le prix «Connected COPS» lors de la conférence *Social Media in Law Enforcement* (SMILE), récompensant son utilisation des médias sociaux pendant la gestion de la crise. Toutefois, des enjeux ont été soulevés par plusieurs intervenants, appelant à une meilleure préparation des corps policiers en prévision d'événements similaires. Dans un examen indépendant portant sur la gestion de la fusillade de Moncton par la GRC, on mentionne notamment la nécessité de prévoir des plans-cadres de communication et des procédures normalisées pour guider les actions numériques du corps policier lors de tels événements. On y recommande, notamment, l'acquisition de solutions technologiques capables d'assurer une veille optimale des médias sociaux en temps réel, mais aussi d'équiper convenablement le personnel pour qu'il soit en mesure d'utiliser efficacement les médias sociaux. Enfin, le rapport final précise l'importance de disposer d'un personnel bien formé et disponible, afin que la communication sur les médias sociaux appuie le travail policier sur le terrain. Ailleurs au pays, la GRC a également été pointée du doigt pour ne pas avoir respecté ses obligations linguistiques (bilinguisme) lors de la publication, sur les médias sociaux, d'informations relatives à des situations de crise.

Le cas canadien permet aussi d'explorer certains enjeux émergents relatifs à la régulation des médias sociaux. Ces dernières années, plusieurs controverses ont fait les manchettes des journaux concernant la manière dont les entreprises de médias sociaux avaient choisi d'agir (ou non) en réaction à certains phénomènes : intimidation et harcèlement en ligne ; modération des contenus illicites ; propagande computationnelle et interférence étrangère dans les processus électoraux ; régulation des campagnes électorales numériques ; collecte et utilisation des données personnelles des utilisateurs des médias sociaux ; etc. À ce titre, soulignons que les politiciens et les médias

d'information ont généralement tenu des discours peu critiques envers les médias sociaux et l'utilisation potentielle qu'il est possible d'en faire à des fins de communication publique et politique, du moins jusqu'au dévoilement du scandale Cambridge Analytica (Cadwalladr et Graham-Harrison, 2018) mettant en lumière comment les renseignements personnels de dizaines de millions d'électeurs, collectés à leur insu à partir de Facebook, ont été utilisés à des fins de communication partisane, principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les études montrent que c'est à partir de cet événement, au Canada comme ailleurs, que l'encadrement des médias sociaux comme outil de communication publique est devenu plus critique, voire négatif et suspicieux (Montigny *et al.*, 2019; Dubois, 2022b).

L'une des controverses récentes ayant fait couler le plus d'encre est probablement la décision prise par le gouvernement fédéral, rapidement suivie par une majorité de provinces et de territoires ainsi que par un nombre important de municipalités et d'institutions publiques (sociétés d'État, universités, etc.), d'interdire l'utilisation de TikTok à partir d'appareils appartenant au gouvernement. Cela revient dans les faits à interdire l'utilisation de ce média social par les organisations publiques. Pour justifier cette décision, on mentionne notamment le lien entre l'entreprise propriétaire et le régime chinois, mais aussi les risques de vols de données sensibles et personnelles (Radio-Canada, 2023b). Cette décision, interprétée comme une déclaration de guerre faite à cette plateforme, est d'autant plus surprenante considérant sa forte popularité auprès des catégories les plus jeunes de la population, comme le montrent les données du rapport *The State of Social Media in Canada 2022* (Mai et Gruzd, 2022). Si 26% des adultes canadiens auraient un compte sur TikTok, 76% des 18-24 ans et 54% des 25-34 ans y seraient actifs. Qui plus est, ce serait la deuxième plateforme sociale, après Facebook, la plus utilisée quotidiennement. En limitant fortement son utilisation par les organisations publiques, le gouvernement canadien et les administrations qui lui ont emboîté le pas ont ainsi renoncé à un outil de communication numérique leur permettant potentiellement de rejoindre des tranches de la population qui fréquentent peu ou pas les plateformes sociales plus traditionnelles comme Facebook, sans oublier les médias traditionnels, comme la télévision ou la presse écrite.

Cet exemple permet de constater combien, pour les organisations publiques, la décision d'utiliser ou non une plateforme dépasse les strictes considérations stratégiques relatives à sa popularité auprès

de certaines tranches de la population. Des considérations d'ordre politique et géopolitique entrent en ligne de compte, particulièrement lorsque l'entreprise derrière une plateforme n'est pas basée dans un pays occidental (surtout aux États-Unis). En effet, il est intéressant de constater l'absence, dans le discours critique des médias sociaux par les acteurs politiques et médiatiques canadiens, de la question de la collecte et de l'utilisation des renseignements personnels par les entreprises étasuniennes. Ces questions ne relèvent pas des mêmes enjeux géopolitiques que lorsqu'il s'agit d'une plateforme russe ou chinoise, par exemple. Cela illustre l'influence de la situation politique mondiale sur les décisions de communication publique locale, de manière plus ou moins directe. Dans tous les cas, l'effet de cette décision concernant TikTok demeure à étudier, particulièrement auprès de la jeune génération qui utilise massivement cette plateforme.

2

Au niveau provincial : le cas du Québec

Si l'appareil fédéral est une machine imposante en matière de communication publique numérique, le palier provincial canadien n'est pas en reste. Dans le cadre de cet ouvrage, nous nous intéressons particulièrement au cas québécois et à son gouvernement.

En effet, l'évolution historique et politique du Québec, particulièrement depuis la Révolution tranquille, alors que l'État québécois est devenu le moteur du développement social et économique de cette seule province francophone, en a fait le référent national de la vaste majorité des Québécois. C'est donc dire que dans la seule province officiellement francophone du Canada, le palier québécois est le palier politique « principal », celui qui importe le plus par la nature de ses compétences. Sans enlever de mérite ou d'importance aux deux autres ordres de gouvernance, le gouvernement fédéral et les municipalités, il va sans dire que généralement, au Québec, c'est la politique qui se déroule à l'Assemblée nationale du Québec qui a le plus d'importance sur la scène publique, et non celle qui a lieu à la Chambre des communes à Ottawa ou dans les hôtels de ville. Cela a évidemment des incidences sur la communication publique numérique. En effet, sur le plan communicationnel, on observe une lutte historique entre le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec, ce dernier ayant habituellement une meilleure reconnaissance chez les Québécois (Bernier, 2001).

Mentionnons encore que la communication numérique de nature publique et politique a une longue histoire en contexte québécois. En effet, comme le soulignent Dubois et Giasson (à paraître), «les organisations politiques provinciales québécoises ont été parmi les pionnières au Canada, et dans le monde, dans la mise en ligne de leurs campagnes électorales», et ce, dès la campagne référendaire sur l'indépendance du Québec en 1995. Quant aux médias sociaux, il faut attendre 2007-2008 pour que les politiciens les intègrent vraiment à leurs stratégies de communication. Depuis, ces outils sont devenus à la fois un moyen de communication largement utilisé, mais aussi, dans une certaine mesure, un passage obligé alors que plusieurs acteurs politiques se questionnent sur leurs effets réels et en font une utilisation plus ciblée selon leurs objectifs communicationnels (Dubois et Giasson, à paraître).

L'adoption des médias sociaux par les organismes publics québécois semble aussi une réalité, particulièrement dans les ministères, les organismes publics et les sociétés d'État. On observe notamment que la majorité des ministères du gouvernement du Québec sont présents minimalement sur les principales plateformes, dont Facebook, X et YouTube. C'est aussi le cas de plusieurs sociétés d'État, dont certaines ont une vocation commerciale, comme la Société des alcools du Québec (SAQ), qui communique régulièrement à propos des produits en vente et des promotions en vigueur. D'autres, comme la Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq), qui fait la promotion des parcs nationaux dont elle a la responsabilité, promeuvent aussi des événements et des actions qui visent à faire connaître leurs missions. Évidemment, les principaux ministères cherchent à rejoindre directement les citoyens par le biais de campagnes ciblées, qu'elles soient publicitaires ou organiques. Certains organismes, dont la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ), utilisent les médias sociaux afin de diffuser des campagnes de sensibilisation. À ce propos, on constate que certaines sont pensées et écrites uniquement pour être déployées sur les médias sociaux, ce qui confirme l'importance de ces outils à des fins de communication publique. Il est cependant pertinent de souligner que, malgré les actions de communication publique sur les différents médias sociaux, les Québécoises et les Québécois demeurent encore peu nombreux à utiliser ce canal pour chercher de l'information sur les services gouvernementaux. En effet, les données du rapport NETendances 2022 montrent qu'ils seraient seulement 2% à le faire, une proportion similaire à ceux qui se rendent directement à un point de service gouvernemental (3%).

Les canaux les plus populaires à cette fin seraient plutôt le site Web officiel du gouvernement, quebec.ca (40 %), les moteurs de recherche (29 %) et le téléphone (16 %) (ATN, 2023a).

Comme c'est le cas au palier fédéral, on observe une certaine politisation de la communication numérique du gouvernement du Québec. Toutefois, notons que ce n'est pas nécessairement la communication gouvernementale qui en est le principal théâtre; certains ministres développent à leur avantage des présences en ligne dignes de mention. Citons en exemple Sonia LeBel, présidente du Conseil du trésor dans le deuxième gouvernement caquiste de François Legault, qui utilise Instagram de façon soutenue et marquée à des fins de personnalisation et de création d'image de marque (*branding*). Une telle utilisation des médias sociaux à des fins de personnalisation politique n'est toutefois pas sans risque. En effet, Geneviève Guilbault, ministre caquiste des Transports et de la Mobilité durable, s'est retrouvée au cœur d'une controverse médiatique après qu'un quotidien ait dévoilé une série de captures d'écran montrant des images qu'elle avait publiées sur les médias sociaux où elle apparaît en voiture sans porter sa ceinture de sécurité. Cette situation fit évidemment couler beaucoup d'encre, notamment en raison de la nature des responsabilités ministérielles de l'élue. Cet exemple illustre comment la communication sur les médias sociaux peut devenir une arme à double tranchant pour les élus (Pilon, 2023).

Il est toutefois pertinent de mentionner que la communication numérique du gouvernement du Québec a recours aux médias sociaux de manière innovante. Par exemple, Hydro-Québec, la société d'État responsable de la production et de la distribution d'électricité, a adopté un style particulier dans sa gestion de communauté numérique. Son ton unique a été remarqué à la fois par les internautes et par les observateurs de la scène numérique. Pour gérer les commentaires négatifs, les critiques parfois confuses et les trolls¹, l'équipe responsable des médias sociaux a décidé de miser sur l'humour et l'autodérision. Résultat: les réponses moqueuses, passives-agressives ou absurdes du compte officiel d'Hydro-Québec à certains commentaires laissés par les internautes attirent bon nombre de curieux et sont souvent partagées, notamment sur des pages Facebook qui recensent les meilleures. Les gestionnaires de communautés et les stratégies numériques

1. Selon l'Office québécois de la langue française (OQLF), un troll est une «personne qui publie sans relâche des messages volontairement provocants sur Internet dans le but de soulever des polémiques et de rompre l'équilibre d'une communauté donnée» (OQLF, 2013).

d'Hydro-Québec ont développé une expertise unique. C'est ainsi que l'humour s'est imposé durablement dans la communication publique québécoise sur les médias sociaux.

Un autre exemple d'innovation est celui du balado² du premier ministre François Legault. Produit par l'équipe du ministère du Conseil exécutif, c'est-à-dire du ministère du premier ministre et non par son équipe partisane ou son parti, ce balado présente une série d'entrevues réalisées par ce dernier avec des personnalités provenant de divers domaines, sous forme d'échange. Le premier ministre y aborde avec ses invités des thèmes d'actualité en lien avec les priorités gouvernementales. Les enregistrements sont disponibles en format audio et en format vidéo, notamment sur YouTube et sur la page Facebook de François Legault. Si le lancement de ce balado a été perçu par certains comme une tentative de politiser la communication publique numérique, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une innovation dans le paysage numérique québécois. En effet, si certains ministères et organismes ont recours au balado comme moyen de communication numérique, il est encore rare de voir des chefs de gouvernement se prêter au jeu de la sorte. La décision d'inclure des personnalités dans une approche d'échange et de partage correspond aussi à la logique propre aux médias sociaux; le premier ministre se retrouve ainsi dans une position de participant à une discussion, et non pas comme seul émetteur d'un message diffusé de façon unidirectionnelle.

3 Au niveau local

Les municipalités québécoises investissent aussi les médias sociaux à des fins de communication publique, que ce soit pour échanger directement avec leurs citoyens ou encore pour faire la promotion de leur coin de pays. Cela s'ajoute aux autres moyens déjà à leur disposition, comme les journaux municipaux, leur site Internet, les infolettres et les relations de presse. En contexte municipal, caractérisé par une plus grande proximité entre les élus, l'administration publique et les citoyens,

2. Le terme *balado* est proposé par l'OQLF depuis 2005 comme équivalent du terme *podcast* en anglais. Il désigne un « fichier audio contenant une émission ou une chronique, mis à la disposition du public sur Internet afin d'être lu en continu par l'intermédiaire d'une application prévue à cet effet ou téléchargé automatiquement par abonnement ou sur demande pour lecture ultérieure ». En France, la Commission d'enrichissement de la langue française propose quant à elle le terme *audio* pour désigner ce format (OQLF, 2021).

la communication interpersonnelle demeure aussi très importante, particulièrement dans les plus petites municipalités. Il reste que les médias sociaux se sont taillé une place non négligeable dans les routines communicationnelles des administrations locales québécoises.

Toutefois, la communication publique des administrations locales demeure tributaire de son contexte particulier. Dubois (2024) identifie notamment le niveau de professionnalisation des personnes élues et des employés municipaux, mais aussi la forte personnalisation du pouvoir municipal autour du maire, comme des enjeux susceptibles d'influencer la capacité d'une municipalité à communiquer avec ses publics. Premièrement, plusieurs administrations municipales bénéficient d'une expertise limitée en matière de communication numérique, particulièrement lorsque les élus exercent leur mandat à temps partiel et que les fonctionnaires sont peu nombreux (comme c'est le cas dans les plus petites municipalités). L'absence d'une expertise interne en la matière peut expliquer une utilisation plus limitée ou moins sophistiquée des outils numériques, une situation pouvant être favorisée par un manque d'intérêt ou de connaissance de la part des élus. Deuxièmement, le maire est traditionnellement une figure politique et sociale importante dans le système municipal québécois, agissant non seulement à titre de premier magistrat, mais également de porte-parole de sa communauté et de promoteur de sa municipalité. Ainsi, on observe généralement une relative personnalisation du pouvoir municipal autour de la personne qui exerce cette charge publique. Ses préférences et ses habitudes communicationnelles sont dès lors susceptibles d'influencer celles de l'administration, donnant parfois lieu à un mélange des genres entre la communication du maire et la communication institutionnelle. Dans ces deux cas, cela permet de comprendre - en partie, du moins - la diversité des pratiques en matière de communication numérique au palier local québécois.

Dans son étude des villes étasuniennes, Zavattaro (2014) observe une tension de plus en plus présente entre la fonction d'information de la communication publique et celle de promotion visant les investisseurs, les touristes et les futurs habitants. L'autrice s'inquiète de voir certaines municipalités délaissier la première fonction au profit de la seconde, notamment sur les médias sociaux. Si aucune étude du genre n'a encore été faite en contexte québécois, il n'est pas impossible qu'une situation similaire puisse être observée. En effet, la fiscalité municipale étant toujours fortement dépendante de la taxe foncière, les municipalités québécoises se font souvent compétition pour attirer de nouveaux

propriétaires, et les médias sociaux représentent un canal de communication au potentiel plus qu'intéressant à des fins de création d'image de marque (*branding*). Toutefois, la présence dans plusieurs municipalités d'organismes se consacrant précisément à la promotion touristique ou au développement économique peut avoir pour conséquence de concentrer la communication numérique promotionnelle sur certains canaux, permettant ainsi aux ressources municipales de continuer à informer leurs citoyens à travers les comptes officiels.

Le tableau 3.1 montre la présence des dix plus grandes villes du Québec sur certaines des plateformes de médias sociaux les plus populaires auprès des adultes québécois. Sur ce point, selon le rapport NETendances 2022, notons que Facebook, YouTube et Instagram sont les médias sociaux les plus populaires chez les adultes québécois à des fins de loisirs, avec un taux d'utilisation rapporté de 88 %, 69 % et 39 %. Nous avons aussi choisi d'intégrer à l'analyse X (anciennement Twitter) (22 %) et LinkedIn (17 %) en raison de leur importance dans l'écosystème des médias sociaux, le premier pour la communication avec les médias et les leaders d'opinion, et le second comme réseau social professionnel (ATN, 2023b).

TABLEAU 3.1

Utilisation des principaux médias sociaux par les dix plus grandes villes du Québec

	FACEBOOK	YOUTUBE	INSTAGRAM	X (TWITTER)	LINKEDIN
Montréal	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Québec	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Laval	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Gatineau	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Longueuil	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Sherbrooke	Oui	Oui	Oui	Compte inactif	Oui
Lévis	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Saguenay	Oui	Oui	Oui	Compte inactif	Oui
Trois-Rivières	Oui	Oui	Oui	Compte inactif	Oui
Terrebonne	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Note : Les comptes désignés comme étant inactifs sont ceux n'ayant pas publié de contenu depuis plus d'un mois au moment du recensement des présences en ligne (octobre 2023).

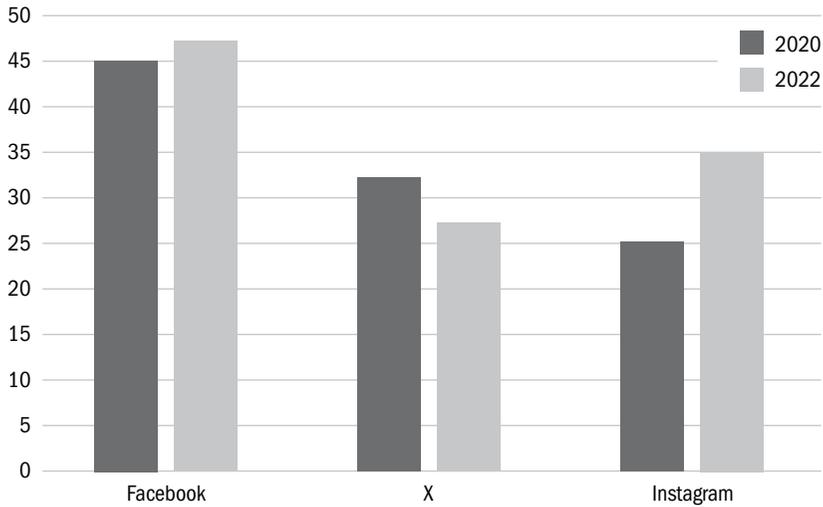
Seuls les comptes officiels de la municipalité sont pris en considération dans ce tableau, et non pas ceux des services, directions et organismes municipaux (par exemple, le service de police ou l'office du tourisme local). En effet, il n'est pas rare que des organismes municipaux ou paramunicipaux intègrent les médias sociaux dans leur arsenal de communication, bien que les pratiques et les structures puissent varier de manière importante d'une municipalité à une autre. Dans tous les cas, leur analyse dépasse la portée de ce chapitre.

Le recensement des présences sur les principales plateformes montre que les plus grandes municipalités québécoises utilisent généralement les mêmes médias sociaux, lesquels figurent aussi parmi les plus populaires chez leurs administrés. Mentionnons aussi la popularité de la plateforme de partage de photos Flickr, dont un lien est affiché dans la section « Médias sociaux » du site Web des villes de Laval, de Gatineau et de Trois-Rivières. Il est aussi utile de noter que le quatrième média social le plus populaire chez les adultes québécois serait TikTok (34 %), selon les données NETendances (ATN, 2023b). Or, dans la foulée de l'interdiction de l'utilisation de l'application sur des appareils gouvernementaux québécois et fédéraux en février 2023 (Radio-Canada, 2023b), plusieurs municipalités ont aussi choisi de bouder TikTok. Cette plateforme n'apparaît donc pas dans le tableau 3.1, et ce, même si elle continue d'être utilisée par certains organismes municipaux, notamment à des fins de promotion de l'offre touristique. Finalement, mentionnons que, malgré leur taux d'adoption relativement important (22 %) chez les adultes québécois (ATN, 2023b), Pinterest et WhatsApp ne semblent pas utilisées par les grandes villes québécoises.

Les grandes villes québécoises, en raison de leur nombre d'habitants et de leurs responsabilités conséquentes, bénéficient de ressources supérieures à celles des autres municipalités. Il est donc intéressant d'élargir l'analyse aux municipalités de taille moyenne (figure 3.1). Pour les besoins du présent chapitre, nous avons recensé la présence des municipalités de plus de 20 000 habitants sur Facebook, X et Instagram, en 2020 et en 2022. Cela permet d'évaluer non seulement leur utilisation d'un média social à un moment particulier, mais si son utilisation semble se prolonger dans le temps.

FIGURE 3.1

Présence des municipalités de moyenne taille sur trois médias sociaux



Comme le montre la figure 3.1, Facebook est le seul média social utilisé par toutes les municipalités analysées. Cela fait écho à sa grande popularité chez les Québécois en général (88% de taux d'utilisation selon l'ATN, 2023b). Entre 2020 et 2022, on observe une baisse de l'utilisation de X par les municipalités, alors qu'Instagram gagne en popularité. Ainsi, ce sont les sites de l'entreprise Meta qui semblent les plus populaires auprès des administrations municipales.

Même si l'on retrouve généralement les mêmes types de médias sociaux dans l'arsenal de communication numérique des municipalités québécoises, ces outils ne sont pas utilisés de manière uniforme, et certains sont délaissés par les administrations. Les données indiquent que X semble être la plateforme « populaire » la plus délaissée, avec trois municipalités qui n'y maintiennent pas leur compte à jour (Sherbrooke, Saguenay et Trois-Rivières), même si cela peut paraître risqué, sachant que certains auteurs plaident qu'il est préférable pour une organisation publique d'être présente en ligne afin de participer aux flux de communication les concernant plutôt que de laisser le contrôle du message à d'autres (Bonsón *et al.*, 2012). La multiplication des médias sociaux, les ressources limitées allouées aux

communications municipales et une popularité relative auprès de la population semblent justifier ce choix. Seule la Ville de Trois-Rivières a annoncé officiellement son retrait de X sur la plateforme. Dans son dernier message publié, il est mentionné que l'administration municipale désire se concentrer sur d'autres médias sociaux afin de « mieux connecter avec [ses] communautés ». Le message publié en janvier 2022 se termine, non sans humour, par : « Twitter, ce n'est pas toi, c'est moi. » (Ville de Trois-Rivières, 2022).

Alors que l'offre de médias sociaux est grandissante avec l'arrivée de plus en plus de plateformes, ce qui entraîne par le fait même une fragmentation des publics, la question d'y être présent ou non se pose de plus en plus pour les administrations municipales désireuses d'adopter les bons outils pour rejoindre les bonnes cibles. Cela est d'autant plus important dans un contexte où les ressources consacrées à la communication numérique sont limitées, particulièrement dans les municipalités de petite ou moyenne taille. Cette situation représente un défi non seulement sur le plan de la planification stratégique des communications numériques, mais aussi sur le plan de la coordination et de l'animation des différentes présences en ligne, comme présenté plus en profondeur dans l'encadré 3.1 ci-dessous.

ENCADRÉ **3.1**

COORDINATION ET PROFESSIONNALISATION DE LA COMMUNICATION MUNICIPALE SUR LES MÉDIAS SOCIAUX

Par nature, les médias sociaux favorisent une communication bidirectionnelle. Cette dynamique d'échange peut devenir énergivore pour une organisation, comparativement à une communication unidirectionnelle plus traditionnelle, car elle exige des interactions et de la modération. En contrepartie, lorsque les médias sociaux sont utilisés de manière réfléchie, la rétroaction offerte en ligne par les citoyens peut constituer une source d'information pertinente pour alimenter les réflexions de l'administration municipale. Or, cela exige un minimum de coordination, mais également une réflexion stratégique sur le choix des plateformes à utiliser pour rejoindre les bons publics.

Il demeure parfois nécessaire de faire la démonstration aux dirigeants publics, élus ou non, qu'une utilisation créative et innovante des médias sociaux peut être avantageuse pour leur organisation. À ce titre, certaines administrations publiques adoptent des pratiques originales,

agissant comme des « défricheuses de nouveaux sentiers », c'est-à-dire de nouvelles pratiques. À l'inverse, d'autres, plus prudentes, sont moins promptes à épouser l'ensemble des caractéristiques propres aux médias sociaux, y voyant surtout des risques réputationnels en cas d'erreur. À cela s'ajoute un certain risque politique pour les dirigeants. Cette dynamique complexe peut expliquer pourquoi l'adoption des médias sociaux, mais aussi de pratiques créatives en communication publique numérique, a pris plus de temps dans le secteur public que dans le privé. Cela dit, lorsqu'une organisation publique fait la démonstration qu'une nouvelle approche de communication numérique peut fonctionner, les autres tendent à l'adopter.

À ce titre, les gestionnaires de communauté ne sont pas étrangers à cette influence mutuelle entre les organisations. En contexte municipal, ils cherchent souvent à suivre et à rejoindre leurs collègues ayant la réputation d'être créatifs. Cela peut être un moyen de pallier un manque d'expertise ou de ressources internes, mais surtout de s'inspirer des meilleurs coups. Conséquemment, de petits réseaux informels se créent entre ces professionnels des communications numériques. Les gens se coalisent et se mobilisent de manière spontanée. Ils finissent généralement par se connaître et s'entraider.

L'influence mutuelle entre les organisations et les professionnels de la communication publique numérique se manifeste de multiples façons. Par exemple, plusieurs institutions publiques québécoises, dont certaines municipalités, ont adopté un ton divertissant sur les médias sociaux. L'humour, parfois même absurde ou décalé, semble être une stratégie populaire, autant sous forme de mèmes numériques que dans la manière de présenter certaines informations aux citoyens. Cela peut favoriser une meilleure diffusion des contenus, parfois même au-delà des limites territoriales de la municipalité. C'est ainsi que des gens suivent et partagent des publications de certaines municipalités parce qu'elles sont d'abord et avant tout divertissantes, et ce, même si ces personnes n'y habitent pas.

Cela dit, le choix des médias sociaux sur lesquels entretenir une présence demeure une question centrale. Le caractère évolutif de ces outils demande une réflexion continue. Inévitablement, la décision d'investir une plateforme plutôt qu'une autre a des conséquences immédiates sur la capacité d'une organisation à rejoindre certains publics. Cela a aussi des effets sur les ressources à investir pour y créer et y diffuser du contenu.

Par exemple, la Ville de Trois-Rivières est arrivée sur les médias sociaux en 2019 avec des présences sur Facebook, Instagram et Twitter. Le principal objectif était alors de développer la page Facebook, puisque cette plateforme représentait une occasion de rejoindre une masse de citoyens. Au fil du temps, c'est cet outil qui s'est montré le plus utile, son usage ayant démontré qu'il permettait aussi d'atteindre les leaders d'opinion comme les médias d'information – pourtant habituellement plus actifs sur Twitter. C'est ainsi que pour des raisons stratégiques, constatant la forte popularité d'autres plateformes comme Instagram et TikTok, il a été décidé d'abandonner Twitter afin de libérer des ressources pouvant être utilisées pour animer des comptes jugés plus utiles.

Au-delà des objectifs de diffusion et de rayonnement du contenu, les particularités du contexte public doivent aussi être prises en compte dans l'établissement d'une stratégie de communication sur les médias sociaux. Les municipalités ont une responsabilité sociale en faveur du dynamisme de la démocratie. Cela veut parfois dire qu'une organisation publique doit renoncer à certaines fonctionnalités ou possibilités offertes par une plateforme, du fait qu'elles sont jugées éthiquement contestables ou dommageables. Par exemple, dans un contexte où les médias locaux subissent des pertes importantes de revenus publicitaires, plusieurs acteurs de la société civile appellent les institutions publiques à ne plus acheter de publicités sur les médias sociaux de Meta. Ce genre de limitation, volontaire ou non, représente cependant une occasion de réfléchir autrement à la communication publique sur les médias sociaux, ce qui plaide en faveur de stratégies plus créatives.

Sur le plan des contenus, les administrations municipales peuvent rapidement être submergées de demandes provenant à la fois des différents services, mais aussi de partenaires de la société civile. Pour maximiser les ressources et rendre plus efficaces les actions de communication en ligne, il est primordial de se doter d'une politique éditoriale claire et conséquente avec les objectifs poursuivis. Autrement dit, les sujets ne doivent pas tous faire l'objet d'une communication sur les comptes officiels de la municipalité. Par exemple, les responsables des médias sociaux à la Ville de Trois-Rivières se sont donné comme consigne d'utiliser les comptes officiels uniquement pour les messages relatifs aux services et aux activités de l'administration municipale. Ce genre de décision peut toutefois être plus complexe à mettre en œuvre dans les plus petites municipalités, où il existe une grande

proximité entre les différents acteurs de la vie locale, et où les médias sociaux de l'administration peuvent être considérés comme l'un des seuls outils de diffusion d'information (c'est le cas notamment lorsqu'il n'y a pas de médias d'information locaux).

Source : Encadré rédigé avec la collaboration de Mikaël Morrissette, responsable des relations publiques à la Ville de Trois-Rivières et membre du conseil d'administration de l'Association des communicateurs municipaux du Québec.

Du côté des citoyennes et des citoyens, comme c'est le cas avec le gouvernement du Québec, ils demeurent encore peu nombreux à se tourner vers les médias sociaux pour interagir avec leur municipalité. Les données du rapport NETendances 2022 (ATN, 2023c) montrent que seulement 6% des gens préféreraient émettre un commentaire à leur municipalité sur les médias sociaux, contre 29% sur son site Web officiel, 29% au téléphone et 18% par courriel. Notons toutefois que la popularité de ces trois moyens de communication semble en baisse de quelques points de pourcentage par rapport à 2021, mais que les médias sociaux connaissent une tendance inverse. Cela confirme la pertinence pour les municipalités d'investir ces moyens de communication numérique en dépit de leurs ressources humaines et financières souvent limitées, particulièrement dans le cas des municipalités de plus petite taille.

Le recours de plus en plus généralisé des municipalités québécoises aux médias sociaux, couplé à une certaine hausse de la popularité de ce moyen de communication entre les citoyens et leur administration municipale, plaide en faveur d'une professionnalisation des pratiques. Le Québec comptant plus de 1 100 municipalités, dont la grande majorité compte moins de 10 000 habitants et disposent conséquemment de ressources financières et humaines limitées, cela pose un défi de taille. En effet, il n'est pas rare que la communication institutionnelle soit assumée par des personnes qui ne sont pas formées en la matière, dont le champ d'expertise est autre, ou qui assument également d'autres responsabilités au sein de l'administration. Par exemple, il peut s'agir d'une personne qui occupe le poste de directrice générale et secrétaire trésorière et qui, en plus de ses tâches principales, anime également les médias sociaux de la municipalité. Dans certains cas, ce sont des bénévoles qui s'en occupent. Il n'est donc pas rare de voir certaines municipalités externaliser certaines activités de communication, en ligne ou non. Il est pertinent de s'interroger sur les conséquences

de telles décisions, notamment en ce qui concerne le développement d'une expertise interne pérenne. Le recours à des expertises externes entraîne aussi des coûts financiers. Pour aider les municipalités dans le développement de leur expertise communicationnelle et afin de partager les bonnes pratiques, les principales organisations du monde municipal comme l'Union des municipalités du Québec (UMQ) ou la Fédération québécoise des municipalités (FQM) offrent périodiquement des formations sur le sujet. Mentionnons aussi le travail de l'Association des communicateurs municipaux du Québec (ACMQ) qui regroupe plusieurs centaines de professionnels de la communication publique sur la scène municipale québécoise. Active depuis 1978, cette organisation a pour mission de développer les compétences de ses membres par le biais de lieux d'échange, de rencontres et de services.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Le recours aux médias sociaux par les gouvernements et les administrations publiques canadiennes et québécoises varie en fonction de leur contexte, lequel influence aussi les défis et les enjeux qui conditionnent la communication publique. Ce chapitre en fait le survol en présentant tour à tour les principales tendances, autant sur le plan des pratiques que des défis de la communication publique numérique, aux paliers fédéral, provincial québécois et municipal québécois. Il permet de brosser un portrait rapide des enjeux actuels et futurs, mais aussi de dégager certains constats : les médias sociaux sont des outils de communication publique largement utilisés par les administrations publiques canadiennes et québécoises ; les pratiques varient grandement d'un contexte à un autre, voire d'une organisation à une autre ; certaines possibilités offertes par les médias sociaux peuvent, à des fins de communication publique, soulever des questionnements de nature éthique ; la professionnalisation des pratiques semble demeurer un défi pour plusieurs administrations, notamment en contexte municipal.

POUR FAVORISER LA RÉFLEXION

1. Malgré les différences notables sur les plans institutionnel et politique, comment les pratiques en matière de communication publique en ligne se diffusent-elles d'un ordre de gouvernement à un autre ?
2. Comment les administrations publiques peuvent-elles conjuguer leurs objectifs communicationnels avec une augmentation rapide du nombre de médias sociaux, le tout en contexte de ressources humaines et financières limitées ?
3. En fonction de quelles variables est-il préférable qu'une administration publique sélectionne les médias sociaux sur lesquels elle sera présente et active ?
4. Est-il souhaitable pour une administration publique de quitter un média social, que ce soit pour des raisons logistiques ou politiques, et ce, même s'il demeure populaire auprès des citoyens ?
5. Comment les plus petites organisations publiques peuvent-elles professionnaliser leurs pratiques de communication numérique sur les médias sociaux ?

BIBLIOGRAPHIE

- Académie de la transformation numérique (ATN) (2023a). Les services gouvernementaux en ligne, données citoyennes et cybersécurité. *NETendances 2022*, <<https://transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2023/04/netendances-2022-services-gouvernementaux-en-ligne-donnees-citoyennes-cybersecurite.pdf>>, consulté le 23 février 2024.
- Académie de la transformation numérique (ATN) (2023b). Actualités en lignes, réseaux sociaux et balados. *NETendances 2022*, <<https://transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2023/06/netendances-2022-actualites-en-ligne-reseaux-sociaux-et-balados.pdf>>, consulté le 23 février 2024.
- Académie de la transformation numérique (ATN) (2023c). Services municipaux en ligne. *NETendances 2022*, <<https://transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2023/08/netendances-2022-services-municipaux-en-ligne.pdf>>, consulté le 23 février 2024.
- Bernier, R. (2001). *Un siècle de propagande: information, communication, marketing gouvernemental*. Presses de l'Université du Québec.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S. et Flores, F. (2012). Local e-Government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123-132.

- Boudreau, C. (2017). Les axes de développement du gouvernement électronique: leviers de transformation et défis de gouvernance. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États: les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (p. 869-894). Presses de l'Université du Québec.
- Cadwalladr, C. et Graham-Harrison, E. (2018). Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach. *The Guardian*, <<https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election>>, consulté le 25 mars 2024.
- Centre canadien pour la cybersécurité (2002). *Facteurs à considérer lors de l'utilisation des médias sociaux dans votre organisation (ITSM.10.066)*. Gouvernement du Canada, <<https://www.cyber.gc.ca/fr/orientation/facteurs-considerer-lors-de-l'utilisation-des-medias-sociaux-dans-votre-organisation>>, consulté le 23 février 2024.
- Doray, P. et Millerand, F. (2015). Déterminisme technologique. Dans F. Bouchard, P. Doray et J. Prud'homme (dir.), *Sciences, technologies et sociétés de A à Z* (p. 66-69). Presses de l'Université de Montréal.
- Dubois, P. R. (2022a). Les promesses touchant le monde municipal et les infrastructures de mobilité. Dans L. Birch, Y. Dufresne, D. Duval et C. Tremblay-Antoine (dir.), *Bilan du gouvernement de la CAQ: entre nationalisme et pandémie* (p. 151-176). Presses de l'Université Laval.
- Dubois, P. R. (2022b). De Big Deal à Big Brother: l'évolution des cadres médiatiques sur l'usage des renseignements personnels en politique québécoise. Dans E. Caccamo et M. Bonenfant (dir.), *Rhétoriques, métaphores et technologies numériques: l'influence du langage sur notre perception de la numérisation du monde* (p. 137-161). Presses de l'Université du Québec.
- Dubois, P. R. (2024). Communication politique au municipal. Dans S. Breux et A. Mévellec (dir.), *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise* (p. 70-74). Presses de l'Université Laval.
- Dubois, P. R., Arteau-Leclerc, C. et Giasson, T. (2022). Microtargeting, social media, and third party advertising: Why the Facebook ad library cannot prevent threats to Canadian democracy. Dans H. A. Garnett et M. Pal (dir.), *Cyber-threats to Canadian democracy* (p. 236-269). McGill-Queen's University Press.
- Dubois, P. R. et Giasson, T. (à paraître). Les campagnes numériques québécoises: une évolution en trois actes. Dans A. Theviot et E. Guevara (dir.), *Élections et réseaux sociaux dans une perspective comparée*. Presses universitaires de Rennes.
- Dubois, P. R., Giasson, T. et Marland, A. (2024). Le marketing et le branding des institutions publiques: quand l'administratif rencontre le politique. Dans M. Lalancette et F. Bastien (dir.), *La médiatisation de la politique: logiques et pratiques* (p. 173-194). Presses de l'Université du Québec.
- Gouvernement du Canada (2023). Médias sociaux. <<https://www.canada.ca/fr/sociaux.html>>, consulté le 24 février 2024.
- Macdonald, M. (2015). Fusillade contre la police à Moncton. *L'Encyclopédie canadienne*, <<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/fusillade-contre-la-police-a-moncton>>, consulté le 23 février 2024.
- Mai, P. et Gruzd, A. (2022). *The state of social media in Canada 2022*. Social Media Lab, Toronto Metropolitan University, <https://figshare.com/articles/preprint/The_State_of_Social_Media_in_Canada_2022/21002848>, consulté le 23 février 2024.
- Marland, A. (2016). *Brand command: Canadian politics and democracy in the age of message control*. UBC Press.

- Montigny, E., Dubois, P. R. et Giasson, T. (2019). On the edge of glory (...or catastrophe): Regulation, transparency and party democracy in data-driven campaigning in Québec. *Internet Policy Review*, 8(4), 1-19.
- Office québécois de la langue française (2013). Troll d'Internet. *Grand dictionnaire terminologique*, <<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26522696/troll-dinternet>>, consulté le 23 février 2024.
- Office québécois de la langue française (2021). Balado. *Grand dictionnaire terminologique*, <<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8869530/balado>>, consulté le 23 février 2024.
- Paquin, S. et Rioux, H. (2022). *La Révolution tranquille 60 ans après: rétrospective et avenir*. Presses de l'Université de Montréal.
- Pasquier, M. et Mabillard, V. (2017). La communication des organisations publiques. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États: les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (p. 841-867). Presses de l'Université du Québec.
- Pilon, F. (2023). Les politiciens à risque sur les réseaux sociaux. *Journal de Québec*, <<https://www.journaldemontreal.com/2023/09/02/politique-quebecoise-les-pires-gaffes-de-nos-politiciens-sur-les-reseaux-sociaux>>, consulté le 23 février 2024.
- Radio-Canada (2023a). *Notre journalisme est impartial et indépendant: prétendre le contraire est faux. C'est pourquoi nous suspendons nos activités sur @Twitter* [tweet]. Twitter (X), <<https://twitter.com/RadioCanadaInfo/status/1648040788377366567>>, consulté le 23 février 2024.
- Radio-Canada (2023b). Ottawa et Québec interdisent TikTok sur les appareils mobiles des fonctionnaires. *Radio-Canada*, <<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1959383/application-tik-tok-appareils-intelligents-interdiction-federale-canada-chine>>, consulté le 23 février 2024.
- Savoie, D. J. (1999). *Governing from the Centre: The concentration of power in Canadian politics*. University of Toronto Press.
- Savoie, D. J. (2022). *Government: Have presidents and prime ministers misdiagnosed the patient?* McGill-Queen's University Press.
- Services publics et Approvisionnement Canada (2023). Rapport annuel sur les activités de publicité du gouvernement du Canada 2021 à 2022. <<https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/pub-adv/rapports-reports/documents/rapport-annuel-annual-report-2021-2022-fra.pdf>>, consulté le 23 juin 2024.
- Simpson, J. (2001). *The friendly dictatorship*. McClelland & Stewart.
- Ville de Trois-Rivières. (2022). *Bonjour. Vous aurez remarqué que nous n'alimentons plus notre compte depuis un moment. Nous nous concentrons à mieux alimenter nos autres plateformes et à mieux connecter avec nos communautés. Twitter, ce n'est pas toi, c'est moi. Au plaisir que nos chemins se croisent* [tweet]. Twitter (X), <<https://twitter.com/VilleTR/status/1538860419263119360>>, consulté le 23 février 2024.
- Zavattaro, S. M. (2014). *Cities for sale: Municipalities as public relations and marketing firms*. State University of New York Press.

Les défis de la communication publique sur les médias sociaux

Après avoir présenté les caractéristiques des médias sociaux, listé leurs avantages et leurs inconvénients, et décrit leur usage dans les contextes québécois et canadien, nous nous attachons dans ce chapitre à faire le tour des défis actuels et futurs auxquels la communication publique doit faire face sur ces plateformes. Si les aspects réglementaires représentent un défi important, ils dépassent le cadre purement institutionnel, raison pour laquelle ils ne seront pas abordés en détail ci-dessous. Nous rappelons toutefois qu'il devient impératif de mieux encadrer les médias sociaux juridiquement. Si cet élément dépasse la pratique de la communication publique en tant que telle, il a des répercussions directes et concrètes sur son contenu et sa modération par les administrations. Il suffit de penser à la plainte déposée en 2023 par X (ex-Twitter) relativement aux directives en matière de transparence (gestion et censure éventuelle des contenus)¹.

En revanche, un défi organisationnel de taille concerne la capacité des organisations publiques à appréhender les dangers et à contenir les risques propres à l'utilisation des médias sociaux tout en capitalisant sur leur potentiel. Ces dangers sont multiples : qualité de l'information,

1. <https://www.francetvinfo.fr/internet/reseaux-sociaux/twitter/le-reseau-social-x-porte-plainte-contre-la-californie-en-raison-d-une-loi-la-moderation-des-contenus_6052562.html>, consulté le 23 février 2024.

fausses nouvelles (*fake news*), viralité négative (*bad buzz*) et atteinte à la réputation, polarisation de l'audience, ou encore orientation des débats. Nous reviendrons en profondeur sur chacun de ces éléments plus bas. Un deuxième défi important auquel sont confrontées les organisations publiques se rapporte à la politisation de la communication publique sur les médias sociaux. En effet, ces outils offrent des possibilités non négligeables aux administrations publiques de rejoindre leurs cibles, que ce soit à l'aide de publications organiques ou payées. Il devient alors attrayant (et facile) pour les personnes qui les dirigent de s'approprier ces canaux à des fins partisans. Enfin, un troisième défi correspond à la mobilisation de tiers (organisations et individus) pour atteindre les publics cibles et accroître leur engagement. Nous pensons ici en particulier aux influenceurs qui exercent une emprise croissante sur les médias sociaux et ont la capacité de rejoindre des tranches de la population difficilement atteignables autrement.

1 Des dangers venant de toutes parts

La désinformation, et la diffusion de fausses nouvelles en particulier, est régulièrement pointée du doigt lorsque sont évoqués les dangers et les risques relatifs aux médias sociaux. Si la guerre de l'information a toujours existé, et que les campagnes de désinformation existaient avant l'avènement des médias sociaux, ces derniers en ont accru l'ampleur. Un message peut désormais atteindre des millions de personnes en quelques clics, en quelques minutes, sans pour autant reposer sur un argumentaire solide et une information vérifiée. Qui plus est, les possibilités relatives au microciblage de la communication numérique permettent de distribuer en grand nombre des versions de plus en plus personnalisées de ces messages, augmentant ainsi l'intérêt de leurs cibles à leur égard et les chances qu'ils soient effectivement lus et partagés. À ce sujet, une étude menée par Vosoughi *et al.* (2018) a démontré que la propagation des fausses informations est bien plus rapide que celle des contenus vérifiés. La grande probabilité que les gens repartagent une fausse nouvelle plutôt qu'une vérité est en réalité le moteur de celles et ceux qui les créent, et ce, en dépit des réseaux et des individus qui tentent d'en freiner la diffusion (Muhlmann, 2023), par le biais notamment de vérifications *ex post* des faits (*fact-checking*).

Toutefois, à première vue, les administrations publiques demeurent peu concernées par le phénomène des fausses nouvelles, du moins à titre d'émettrices de ce genre de contenu. En effet, en théorie, la communication publique exige la diffusion d'informations vérifiées et complètes (Pasquier, 2017). Elles sont plutôt des victimes de la désinformation, notamment en période de crise, comme souligné dans un document de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2020) traitant de la communication durant la pandémie de COVID-19. Ce rapport met en lumière la quantité d'informations factices se répandant à une vitesse folle. Si les fausses nouvelles n'ont attendu ni le XXI^e siècle ni les plateformes numériques pour se propager (Eco, 1985), l'accessibilité, la facilité d'utilisation, la viralité et le rayonnement des plateformes leur donnent une tout autre ampleur. C'est notamment le cas des campagnes lancées par de faux groupes ou mouvements populaires (phénomène de la désinformation populaire planifiée, ou *astroturfing*²), ou par des personnes ayant une grande influence sur une « communauté » (audience) importante, et évidemment des campagnes orchestrées par des gouvernements étrangers afin de déstabiliser un État.

Si les administrations semblent encore une fois peu sensibles à cette communication d'ordre plutôt biaisé, les répercussions sur la relation avec les citoyens sont bien réelles. Il convient en effet pour elles de contrer certaines informations ou de prévenir des comportements découlant plus ou moins directement, sur les médias sociaux, d'incitations à la violence ou à la consommation de produits dangereux pour la santé. Il en va aussi bien de la confiance des administrés dans l'action publique que de la capacité des administrations à protéger la population. Bien sûr, la prévention en matière de santé existait avant le développement de l'espace numérique, mais l'accroissement des messages venant de sources diverses, parfois douteuses, mais surtout non autoritaires en la matière, crée la nécessité de réagir promptement et efficacement. À ce propos, il demeure essentiel pour les organisations publiques de respecter les règles de la communication mentionnées plus tôt dans cet ouvrage (précision, clarté, cohérence, transparence, complétude) et de « réfuter par anticipation ». Ce qui revient à diffuser

2. Le terme *astroturfing*, inspiré du nom du fabricant de gazon synthétique AstroTurf, désigne une stratégie communicationnelle frauduleuse usurpant l'identité de citoyens ou d'un groupe de citoyens afin de tromper le jugement de la ou des cibles (Boulay, 2015). Par exemple, une entreprise pourrait créer de toute pièce un mouvement d'appui populaire à l'endroit d'un projet de développement afin d'inciter les autorités publiques à l'autoriser.

des messages visant à prévenir des dangers avant que ne démarre une campagne de désinformation à grande échelle (OCDE, 2020). De manière plus générale, il existe plusieurs moyens de soutenir l'action publique et de lutter contre la désinformation sur les médias sociaux. Il convient par exemple :

1. de comprendre les attentes et les souhaits du public ;
2. d'encourager à la consommation et au partage responsables des contenus ;
3. de mobiliser les gens autour de l'action publique, notamment en cas de crise.

Pour ce faire, la rapidité de réaction - parfois l'anticipation - et la capacité à engager le public par une démarche participative confèrent un avantage certain aux médias sociaux. Au Canada, cela est d'autant plus important que les statistiques d'utilisation de ces plateformes durant la pandémie de COVID-19 présentent des résultats inquiétants. Selon une enquête menée par Statistique Canada, seul un Canadien sur cinq a vérifié systématiquement les contenus consultés, et la moitié des répondants ont partagé de l'information sans en connaître l'exactitude. Or, dans l'échantillon de l'enquête menée par l'agence fédérale, 90 % d'entre eux disent s'être informés en ligne. Et parmi eux, 35 % ont eu recours aux médias sociaux d'organismes de presse ou de magazines, et 30 % aux médias sociaux d'influenceurs ou d'autres utilisateurs (Garneau et Zossou, 2021).

La désinformation pose également la question, pour les administrations publiques, de la modération des contenus diffusés. En effet, comment réagir à des commentaires tentant de décrédibiliser les publications d'une organisation, d'en déformer le propos, ou d'apporter des nuances en biaisant l'information partagée ? Quatre possibilités existent :

1. modérer ces commentaires de façon systématique ;
2. désactiver les commentaires lorsque cela est possible ;
3. ne pas modérer les contenus ;
4. se désinscrire de la plateforme.

Le choix effectué mènera à des situations différentes, en matière de ressources à engager et de retombées notamment, que nous décrivons ci-dessous.

D'abord, la modération systématique des contenus implique la mobilisation de ressources considérables, souvent hors de portée (budgétaire) pour une administration publique. Sans compter que la modération ne peut s'effectuer en continu, en raison des horaires d'activité des organisations concernées. Ensuite, la désactivation des commentaires, comme c'est le cas de France Info sur sa chaîne YouTube (France Info a été lancée par France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'Institut national de l'audiovisuel), ne permet pas de capter les réactions de l'audience. L'objectif n'est pas compromis si le but principal reste de toucher un public plus large. En revanche, s'il s'agit de stimuler les échanges, ce choix ne permet pas de remplir l'objectif visé. Une économie substantielle des ressources à engager rend toutefois cette option attractive pour certaines organisations. La non-modération, elle, pose un triple problème : l'absence de réaction à des contenus problématiques, l'incapacité à stimuler des échanges avec les utilisateurs, et l'embauche de ressources additionnelles dans les cas où il convient de réagir à des dérapages. Elle représente ainsi la décision la moins souhaitable. Enfin, la fermeture d'un compte présente des avantages dans le cas où la plateforme n'apporte pas de valeur ajoutée à la communication. Elle permet également d'éviter les écueils de la non-modération, sauf peut-être en matière de ressources, puisque celles-ci doivent être allouées de manière plus conséquente aux autres canaux, plus traditionnels, de communication. Les enjeux de modération sont illustrés ci-dessous (encadré 4.1) dans le cas de la Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB) en Belgique.

ENCADRÉ 4.1

ENJEUX DE MODÉRATION SUR LES MÉDIAS SOCIAUX : LE CAS DE LA STIB

La Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB), qui dessert les 19 communes de la région de Bruxelles-Capitale, est présente sur les médias sociaux depuis de nombreuses années. Elle communique aujourd'hui (fin 2023) sur Facebook, X, Instagram, YouTube, TikTok et LinkedIn. La gestion de ces médias repose entre les mains de deux équipes (éditeurs et préposés au service à la clientèle) qui dépendent de deux départements différents. Tandis que les éditeurs font partie de l'équipe de communication, et sont rattachés au Service de la presse, les personnes chargées du service à la clientèle travaillent au sein du Département marketing de l'organisation.

Dans la pratique, il y a souvent un jeu de ping-pong qui s'installe entre les deux équipes, bien que le Service à la clientèle s'occupe essentiellement de répondre aux questions des utilisateurs, en particulier sur Facebook, X et Instagram. Les éditeurs se concentrent plutôt sur les contenus, notamment dans le cadre de campagnes d'information. Ils peuvent également réagir à des commentaires sur les médias sociaux. Les deux équipes unissent souvent leurs forces lorsqu'il s'agit de transmettre des informations importantes nécessitant de réagir rapidement, en cas de grève des transports, par exemple. Les éditeurs sont au nombre de quatre, deux personnes francophones et deux personnes néerlandophones, la région étant bilingue.

Ces quatre éditeurs ont l'avantage d'accéder rapidement, grâce à leur rattachement au Service de la presse, à de l'information leur permettant de réagir rapidement et de manière ciblée. De manière plus générale, les publications font l'objet d'une planification à court et moyen terme, avec une distribution des publications au cours de la semaine. Si des lignes directrices leur sont imposées, elles sont plus flexibles que pour le Service à la clientèle, ce qui accroît la liberté de ton. À cet égard, les éditeurs ont souvent recours à l'humour dans leurs publications, en fonction de l'actualité et des possibilités qui se présentent. Il est évident qu'une campagne concernant la sécurité dans les transports nécessite une dose de sérieux plus élevée que lorsqu'on annonce la tenue d'événements festifs comme la Coupe du monde de football (soccer) en 2018.

En matière de modération, la STIB suit un principe de base qui est de ne pas donner suite à des messages qui cherchent à « troller » l'organisation. Puisque les médias sociaux adoptent souvent un ton humoristique, la STIB décide de répondre avec humour la première fois, mais tend à bloquer l'utilisateur qui diffuse ce type de message de manière récurrente. La tendance est donc plutôt au second degré, même si les publications de nature politique ou à fort intérêt journalistique, en particulier lorsque le contenu est sensible, suggèrent à l'organisation de faire preuve de discrétion, de modestie.. Cette approche correspond assez bien aux caractéristiques et aux habitudes de la population bruxelloise. Quand des messages menaçants sont publiés, faisant par exemple référence aux attentats qui ont touché la capitale belge en 2016, ils sont signalés directement au Service de sécurité avec, le cas échéant, la possibilité de les faire remonter au Service de police.

Enfin, il faut noter que les spécificités du secteur public influencent fortement les pratiques de publication et de modération de la STIB sur les médias sociaux. La composante politique joue ici un grand rôle, puisque la STIB dépend directement du ministère bruxellois de la Mobilité, des Travaux publics et de la Sécurité routière. Ainsi, quel que soit le profil des utilisateurs à qui la STIB répond, il est essentiel pour l'organisation de rester le plus neutre et factuelle possible.

Source : Encadré rédigé en collaboration avec Antoine Servais, éditeur de médias sociaux à la STIB. <<https://www.stib-mivb.be/index.htm?l=fr>>, consulté le 23 février 2024.

Il convient également d'aborder le problème de la communication personnelle sur les médias sociaux. Pour les administrations, il demeure essentiel de distinguer les contenus diffusés par l'organisation des opinions et des choix réalisés par des individus en leur nom. Il apparaît ainsi indispensable d'édicter des règles qui prévoient la diffusion de messages d'abord approuvés par l'organisation. Cela demande toutefois un temps énorme et contrevient à la nature instantanée du fonctionnement des médias sociaux. Dans le cas où une administration n'est pas présente sur un média social, il reste là aussi nécessaire de ne pas permettre la création d'un compte géré et animé par un employé de l'organisation. La politisation de la communication, qui sera abordée plus en détail ci-dessous (section 2), pose également un problème en individualisant et en détournant le message publié à des fins personnelles. De manière plus générale, la communication privée, par opposition à la communication publique, représente donc un défi devant être traité par des mesures managériales et juridiques.

Un autre défi concerne la diffusion d'un contenu repris ou créé par une organisation, mais éludant le caractère potentiellement sensible de celui-ci. En 2014, l'ambassade britannique à Washington D. C. a par exemple fêté le 200^e anniversaire de l'incendie de la Maison-Blanche par les troupes britanniques en installant dans son hall un gâteau représentant le siège présidentiel entouré d'étincelles. L'image a ensuite été publiée sur Twitter. L'ambassade a dû rétro-pédaler et s'excuser après la diffusion du message. Au Royaume-Uni, un exemple complètement différent a également suscité la polémique. Durant la pandémie de COVID-19, le message «Restez à la maison - protégez le NHS - sauvez des vies» a été vivement critiqué, puis retiré, car les images qui l'accompagnaient ne donnaient à voir que des femmes et des enfants

(Beachum, 2021). La vérification et la validation des contenus publiés constituent donc une étape importante, et ce, particulièrement sur des médias permettant une rediffusion immédiate et rapide. Dans la même veine, il reste crucial d'éviter ce que l'on pourrait qualifier «de désastre de l'autocorrection», donnant parfois lieu à des situations cocasses, et parfois plus problématiques, lorsque l'information est plus délicate.

Un dernier défi abordé ici se rapporte à la capacité des administrations de réagir rapidement à un ordre du jour de plus en plus dicté par les contenus échangés sur les médias sociaux. Par exemple, l'affaire Mila, qui concerne une adolescente menacée de mort en France à la suite d'attaques qu'elle a portées à la religion musulmane sur Instagram, a suscité de nombreuses réactions. Cela illustre un échauffement médiatique qui «renverse une hiérarchie traditionnelle des médias qui s'étaient donnés pour but d'éclairer le débat démocratique en en choisissant les termes et en ne réagissant pas immédiatement à tous les scandales³». Plus globalement, la pression amène les organisations publiques à se positionner sur les sujets qui peuvent les toucher ou atteindre leur réputation. Si elles restent en partie maîtresses du cadrage de l'information et du contenu publié, les administrations sont entraînées sur des terrains qu'elles n'avaient pas forcément prévu d'investir, ou en tout cas pas dans l'horizon temporel donné (ou plutôt imposé). Il faut noter que certaines personnes saluent l'approfondissement du débat démocratique grâce à ces réactions partiellement forcées.

2 La politisation de la communication publique

Le terme *politisation* est polysémique et, par conséquent, peut être interprété de différentes manières. Dans cet ouvrage, nous l'entendons principalement au sens d'«accaparement des ressources publiques à des fins partisans, par les gouvernants.» Dans ce cas, la fonction gouvernementale mobilise la fonction administrative de l'État à son avantage (Bergeron, 2017). Cette «nouvelle gouvernance politique» (Aucoin, 2012) s'observe à divers degrés selon les contextes. Ainsi, la communication publique est mise au service des intérêts partisans

3. <<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-temps-du-debat/les-reseaux-sociaux-fixent-ils-l-agenda-du-debat-3873566>>, consulté le 23 février 2024.

du gouvernement et des individus qui y siègent (ainsi que de leurs formations politiques, le cas échéant). La politisation de la communication publique sur les médias sociaux représente évidemment un enjeu démocratique important, soulevant un certain nombre de questionnements éthiques.

Il est vrai de dire que la ligne est parfois mince entre ce qui constitue une communication institutionnelle et une communication partisane, même lorsque ce sont les canaux publics qui en sont à l'origine. Par exemple, le compte officiel d'une municipalité diffuse inévitablement des informations relatives au bilan de son administration, laquelle est incarnée par des élus. Indirectement, c'est le bilan de l'administration élue qui est ainsi mis de l'avant, souvent au détriment des oppositions, dont les actions et les points de vue ne sont pas relayés par les canaux officiels de la municipalité. Cela donne parfois lieu à des divergences quant à l'interprétation de ce qui constitue réellement un message général d'intérêt public et ce qui constitue de la publicité pour les élus au pouvoir⁴. Cette confusion des genres est accentuée par des tendances lourdes en communication publique et politique, notamment les phénomènes de personnalisation et de campagne permanente.

La personnalisation de la politique désigne le phénomène par lequel ce sont les hommes et les femmes politiques qui sont à l'avant-scène, au détriment des institutions ou des formations politiques qu'ils représentent, devenant par le fait même les principaux référents relatifs à l'interprétation et à l'évaluation du jeu politique (Balmas et Sheafer, 2016). Les politiciens occupent donc une place de plus en plus centrale, ce qui est aussi vrai dans les communications numériques officielles. Les médias sociaux, par leur nature, encouragent dans une certaine mesure cette tendance, offrant aux personnalités politiques un canal de communication fortement personnalisé sur lequel elles peuvent diffuser du contenu les mettant en scène, même lorsqu'il s'agit de communications gouvernementales ou institutionnelles. C'est particulièrement vrai sur certains médias sociaux où l'image et la vidéo sont les contenus privilégiés, mais également sur des plateformes plus traditionnelles, comme Facebook. Par exemple, le premier ministre canadien Justin Trudeau ne possède pas de page Facebook officielle en sa qualité de chef de gouvernement,

4. Voir, par exemple: <<https://www.lagazettedescommunes.com/491965/un-droit-d-expression-des-elus-dopposition-sur-le-compte-twitter-de-la-collectivite/>>, consulté le 23 février 2024.

mais uniquement une page partisane associée au Parti libéral du Canada⁵. Ce choix stratégique évoque cette tendance à la personnalisation à des fins partisans, obligeant les utilisateurs du populaire média social à s'abonner à une page partisane pour suivre les activités du premier ministre et de son gouvernement.

Le concept de campagne permanente, pour sa part, désigne le recours à l'approche et aux techniques électorales en période de gouvernance, ce qui peut impliquer une utilisation des ressources publiques à des fins partisans (Marland *et al.*, 2018). Cela concerne inévitablement la communication sur les médias sociaux, et plus particulièrement les choix stratégiques qui peuvent être faits en la matière. Alors que les acteurs politiques cherchent à maintenir et à mobiliser leurs soutiens même en période de gouvernance, leurs comptes officiels en ligne - mais aussi ceux des institutions qu'ils gouvernent - ont ainsi le potentiel d'être mis à contribution. Une manifestation typique de cette approche est le partage d'extraits vidéo d'une annonce gouvernementale sur les comptes de médias sociaux officiels, de manière à promouvoir l'activité gouvernementale dans une perspective de personnalisation politique, reprenant souvent les codes typiques des activités électorales (mise en scène élaborée de la conférence de presse, présence de citoyens à l'arrière-plan, slogans et messages clés, etc.).

À ces deux phénomènes s'ajoute la centralisation de la communication gouvernementale autour des organes principaux de la fonction exécutive de l'État, ce qui a le potentiel de contribuer à la politisation de la communication numérique sur les médias sociaux. À cet effet, il est intéressant de souligner que cela ne constitue pas une exception canadienne ou occidentale, mais que cette tendance est observée un peu partout sur la planète (encadré 4.2).

ENCADRÉ 4.2

CENTRALISATION ET POLITISATION DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

Peu après son installation comme chef d'État et de gouvernement du Bénin en 2016, Patrice Talon créa la Direction de la communication à la présidence de la République. Cette dernière est chargée de planifier et de réaliser toutes les opérations de communication de l'État, en plus

5. La page Facebook mentionne clairement le site Web du parti de Justin Trudeau dans sa section «À propos», mais n'indique pas de lien vers le site officiel du premier ministre ou du gouvernement canadien. <<https://www.facebook.com/JustinPJTTrudeau/>>, consulté le 23 février 2024.

d'en assurer la qualité et la cohérence. Ainsi, ce ne sont plus les ministères et organismes qui amorcent les opérations de communication ; tout est centralisé au « Palais », comme le veut l'expression béninoise.

La communication numérique et les médias sociaux occupent une place de choix dans la nouvelle stratégie. Le gouvernement du Bénin se dote notamment d'une page Facebook et d'un compte X (à l'époque Twitter), revoit son site Web et lance une série de campagnes autour de mots-clés (*hashtags*). C'est toutefois sur le plan des routines que les changements dérangent le plus.

En effet, l'initiative de la communication institutionnelle étant dorénavant le privilège du « Palais », les pratiques des communicants au sein de l'appareil d'État s'en voient chamboulées. Comparée à « un gros gâteau que tout le monde voulait se partager » en raison des ressources et des privilèges qui y étaient associés, la communication gouvernementale devient plutôt l'affaire de quelques initiés qui mobilisent, au besoin, les « points focaux » concernés dans les ministères et organisations. Cela est justifié par un besoin d'harmonie dans les communications officielles.

Les journalistes sont aussi nombreux à critiquer cette nouvelle approche, notamment en raison de leur exclusion de certains événements au profit d'une prise d'images officielles suivie de leur diffusion par les canaux numériques du gouvernement. Paradoxalement, cela engendre une pression supplémentaire sur les communicants de la présidence : lorsque les exigences d'instantanéité propres au Web social ne sont pas remplies, par exemple à l'occasion d'un problème technique, les journalistes sont prompts à dénoncer une opération de contrôle excessif, voire de « dictature de la communication ».

La centralisation des communications à la présidence de la République est toutefois perçue par les communicants gouvernementaux comme un avantage pour les citoyens. Dans un pays où les pratiques de consommation du contenu médiatique demeurent inégales, la nécessité de fournir une source unifiée d'information officielle apparaissait comme évidente. Cela est vu comme un moyen de contrer les rumeurs et les fausses informations, tout en offrant aux citoyens une source « fiable » de référence. Cela permet aussi d'occuper l'espace communicationnel lorsque le président de la République, réputé pour sa relative discrétion pouvant être culturellement perçue comme de l'inaction, ne participe pas à des activités publiques donnant lieu à une couverture médiatique.

Il va sans dire, cependant, que cela est évidemment à l'avantage du gouvernement. En plus d'offrir plus de contrôle sur l'ensemble du processus communicationnel de l'État, cette centralisation permet « d'humaniser l'image du président » en misant sur un cadrage plus sympathique. On notera également que cette « machine » de communication numérique et unifiée, beaucoup plus efficace qu'avant l'arrivée du président Talon, augmente grandement la visibilité des actions du gouvernement, et donc de la personne qui le dirige. Ce fut notamment le cas à l'occasion d'une grande tournée des 77 communes béninoises par le président, quelques mois avant les élections présidentielles de 2021. Si le gouvernement a concentré la communication officielle à des fins de *branding* territorial, cette opération s'est révélée profitable pour le président qui, en adoptant une pratique associée à la campagne permanente, s'est aussi donné les moyens d'associer son bilan au sentiment de fierté régionale caractéristique du Bénin.

Source : Encadré rédigé avec la collaboration de Stévy Wallace, consultant et ancien chef du Service de la communication numérique de la présidence du Bénin (2016-2022).

La politisation de la communication publique n'est évidemment pas un phénomène nouveau et n'est pas l'apanage des médias sociaux. Toutefois, ceux-ci rendent la chose encore plus facile. En tablant sur les potentialités offertes par les différentes plateformes, les acteurs politiques sont en mesure d'utiliser les comptes officiels des institutions qu'ils gouvernent non seulement comme canal de diffusion, mais aussi comme source d'information et de rétro-information, leur offrant ainsi une source privilégiée d'information sur la réception de leurs actions. Évidemment, les élus des oppositions n'ont pas accès à ces informations, comme ils n'ont pas non plus accès à ces canaux de communication pour diffuser leurs propres messages. La mobilisation des médias sociaux par la fonction exécutive a donc le potentiel d'être utilisée à plusieurs fins, notamment au service des intérêts des personnes qui occupent le pouvoir.

3 L'engagement d'acteurs tiers

Le recours à des acteurs tiers pour relayer le message public n'est pas un phénomène récent. En effet, au fil du temps, les organisations publiques ont eu systématiquement recours, de manière différente,

à des relais d'information pour diffuser plus largement les informations qu'elles souhaitent communiquer. Historiquement, c'est la presse qui a longtemps assuré et qui assure encore largement ce rôle d'intermédiaire (Werder, 2020). Son lectorat et la consultation de ses sites en ligne ou de ses chaînes télé d'information demeurent encore des canaux de communication utilisés par la majorité de la population, bien que les plus jeunes générations semblent moins portées à les consulter que les précédentes. Cependant, l'arrivée des médias sociaux a bouleversé la donne et permis aux organisations publiques de s'affranchir de cet intermédiaire pour entrer en communication directe avec le citoyen (voir la section 2.1 plus haut). Cette nouvelle modalité de communication directe, dans l'espace numérique, se révèle complexe pour les administrations qui ne disposent pas toujours des ressources, des compétences ou tout simplement des codes nécessaires à l'usage optimal de ces outils (Zumofen et Mabillard, 2023a).

Pour être pertinente, l'utilisation des médias sociaux comme canal de communication doit permettre d'atteindre une communauté suffisante d'utilisateurs. Créer cette communauté constitue donc une première étape indispensable. Elle se mesure généralement au nombre d'abonnés qui suivent le compte de l'organisation. Dans leur étude sur les grandes villes d'Europe centrale et orientale, Zumofen *et al.* (2023) ont proposé de rapporter ce nombre d'abonnés à la population de la ville concernée afin d'obtenir un ratio. Ce ratio est en effet plus représentatif du taux de pénétration des médias sociaux, et plus facilement comparable d'une ville à l'autre. Sans un nombre d'abonnés significatif, le message transmis sur les médias sociaux a beau être de qualité, il n'atteint pas le public cible souhaité, puisque seule une infime portion de la population de la ville le consulte. La constitution de cette communauté n'est pas une tâche aisée pour une grande partie des organisations publiques, dont les comptes de médias sociaux demeurent assez peu consultés (Zumofen et Mabillard, 2021). Il convient toutefois d'ajouter que la mesure du nombre d'abonnés possède, à titre d'indicateur de pénétration des médias sociaux, une limite fondamentale: elle ne dit rien sur la provenance des abonnés. En effet, ces derniers peuvent provenir de partout dans le monde.

Sur les médias sociaux, les organisations publiques font face à un dilemme: communiquer directement avec la population, et ce, en dépit du risque de n'atteindre qu'une part restreinte du public cible, ou alors recourir à un intermédiaire qui pourrait relayer l'information souhaitée à sa propre communauté, souvent plus large. Ces intermédiaires,

communément appelés «influenceurs», possèdent des communautés nombreuses et aux profils sociodémographiques variés (Enke et Borchers, 2019) permettant aux organisations publiques d'atteindre des publics cibles particuliers avec plus de succès. De plus, ils maîtrisent les codes des différents médias sociaux, possèdent des compétences fines en communication numérique, savent présenter les contenus de manière attrayante pour leur communauté et bénéficient d'un fort crédit auprès de cette dernière (Ong et Ito, 2019). Ils peuvent donc potentiellement combiner différents rôles, traditionnellement occupés par des acteurs distincts. Par exemple, les influenceurs peuvent jouer le rôle d'intermédiaire, de distributeur de contenu, de producteur de contenu, de gestionnaire de communauté, de témoin, de conseiller stratégique et/ou d'organisateur d'événements. De manière générale, Enke et Borchers (2019) classent ces rôles en quatre catégories distinctes :

- Créateur de contenu avec focalisation sur la production de contenu (sans que cela soit forcément relayé à sa communauté).
- Multiplicateur avec focalisation sur la distribution du contenu.
- Modérateur avec focalisation sur l'encouragement des interactions sur les médias sociaux.
- Protagoniste avec focalisation sur la personnalisation de la communication.

La combinaison de ces rôles chez un seul acteur ouvre donc la porte à de nouvelles possibilités de communication pour les organisations publiques et peut devenir extrêmement efficace (Borchers, 2019).

Très largement expérimenté dans le secteur privé pour les besoins de marketing de diverses marques (Appel *et al.*, 2020), l'usage des influenceurs par des organisations publiques demeure assez rare (Chadwick, 2017) et surtout très peu documenté. Cependant, même si les organisations du secteur public ont été plus lentes à adopter les influenceurs dans leurs stratégies de communication, certaines d'entre elles testent désormais les mêmes approches que les entreprises du secteur privé (Zumofen et Mabillard, 2023a). Là où les marques collaborent avec des influenceurs pour pousser les consommateurs à l'achat et/ou pour améliorer leur perception de la marque, les organisations publiques se tournent parfois vers les influenceurs pour prévenir certains comportements ou les modifier, renforcer leur légitimité ou promouvoir l'organisation publique ou certaines de ses caractéristiques

(Zumofen et Mabillard, 2023b). Un exemple typique de cette pratique a pu s'observer en Australie, dans la région de la Nouvelle-Galles du Sud, dans le cadre de la campagne Girls Make Your Move⁶. À cette occasion, des influenceurs ont largement relayé un message public, à savoir encourager les jeunes femmes à pratiquer une activité physique en leur montrant que celle-ci peut être amusante.

Les premières observations plus systématiques de ce phénomène ont eu lieu pendant la pandémie de COVID-19. Elles ont été documentées, pour la Finlande, dans un article de Pöyry *et al.* (2022). Les auteurs relèvent que la campagne menée par le gouvernement finlandais avec l'aide d'influenceurs locaux a eu des résultats et un accueil mitigés. Ainsi, d'une part, les influenceurs possédant une expertise relative aux thématiques sanitaires ont été reconnus comme légitimes par leur communauté et ont ainsi pu contribuer à l'objectif de communication de l'organisation publique et fournir à leur audience un espace d'interaction utile. D'autre part, les influenceurs ne disposant pas de ces expertises et légitimités ont tenté de contribuer à façonner les normes sociales autour du sujet (le port du masque et l'hygiène des mains, par exemple) en contribuant plus généralement au message déjà transmis par l'administration au moyen d'autres canaux. Leur valeur ajoutée a alors été moindre.

Au-delà de ce cas précis, qui se rapporte à une situation exceptionnelle et très particulière (la pandémie de COVID-19), l'usage des influenceurs par les organisations publiques comporte des risques non négligeables. En effet, les citoyens confrontés à un message public relayé par un influenceur feront naturellement le lien avec les autres contenus publiés par ce dernier⁷. Bien que les organisations publiques puissent consulter les contenus publiés par l'influenceur avant leur collaboration, elles n'ont aucun droit de regard sur ce qu'il publiera ultérieurement. Ainsi, les contenus publiés par après par les influenceurs peuvent entrer en contradiction avec les valeurs publiques, engendrer une couverture de presse négative, voire menacer la légitimité de l'organisation (Sng *et al.*, 2021). Même lors de communications pour l'organisation publique, le contraste avec le ton habituellement utilisé pour relayer un message officiel peut créer une certaine confusion

6. <<https://contentgroup.com.au/2017/10/case-studies-government-influencers/>>, consulté le 23 février 2024.

7. Zumofen et Mabillard (2023a) parlent d'approbation indirecte («*indirect endorsement*»).

chez les citoyens (Pöyry *et al.*, 2022). Par conséquent, le contenu créé par les influenceurs pour le secteur public n'attire pas nécessairement l'attention souhaitée, ne favorise pas systématiquement l'engagement citoyen et n'augmente pas automatiquement les interactions (Zumofen et Mabillard, 2023b). Il est donc essentiel que les organisations publiques s'interrogent en amont sur la collaboration avec des influenceurs et sur le degré d'autorité et de contrôle (sur leurs messages) à accorder à des intermédiaires. La présélection des influenceurs demeure ainsi une étape cruciale pour s'assurer de leur adhésion aux valeurs publiques et aux messages transmis lors de certaines campagnes. Or, les influenceurs travaillent souvent librement et communiquent avec leur communauté à leurs propres conditions, ce qui rend impossible un contrôle total de leur contenu (Enke et Borchers, 2021).

En résumé, l'usage des influenceurs dans la sphère publique demeure un phénomène encore marginal, mais amené à prendre de l'importance dans le futur. L'atteinte de certaines strates de la population (notamment les jeunes) dépend, d'une part, de la capacité des organisations publiques à diversifier les canaux de communication et, d'autre part, à utiliser les relais d'information qui bénéficient d'une large communauté et d'un crédit auprès de celle-ci. Les influenceurs remplissent ces deux conditions et prendront à coup sûr de l'importance dans la transmission des messages publics.

ENCADRÉ 4.3

QUAND DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ENGAGENT DES INFLUENCEURS – AVIS D'EXPERT

L'agence Clark est une agence créative spécialisée en marketing d'influence. Elle connecte les organisations publiques et privées à leur public en créant du contenu innovant présenté par les voix les plus influentes de l'univers numérique. Ayant des bureaux à Montréal, Toronto, Paris et Rio de Janeiro, elle possède une expertise unique et a collaboré à de nombreuses reprises avec des organisations publiques canadiennes et françaises notamment.

L'usage d'influenceurs par les organisations publiques canadiennes a basculé lors de la crise de la COVID-19. En effet, François Legault, alors premier ministre du Québec, a appelé les influenceurs à communiquer auprès de leur communauté des consignes d'ordre sanitaire. Par cet appel, le chef du gouvernement a ainsi légitimé ces acteurs à porter

un message public et à le transmettre au nom de l'État. Cette démarche est ensuite devenue plus commune, et les campagnes de communication publique ayant recours à des influenceurs se sont peu à peu généralisées, du moins au Canada.

L'intérêt est réciproque. Tant les organisations publiques que les agences gérant les campagnes de communication publiques voient un intérêt à intégrer ces nouveaux acteurs dans les plans de communication gouvernementaux, particulièrement lorsque le message est destiné au grand public. L'agence Clark observe ainsi une augmentation sensible du phénomène depuis la crise de la COVID-19, bien que celui-ci ait débuté avant, soit en 2017 déjà. En effet, l'effritement des médias traditionnels, qui voient leur lectorat vieillir et leur capacité à cibler certaines populations dépassée, de même que les nouvelles habitudes de consommation de l'information, notamment chez la jeune génération, ont précipité cette transition.

Il faut dire que les influenceurs possèdent des atouts uniques qui les rendent particulièrement utiles pour les organisations publiques. Leur audience est nombreuse et connue (profil sociodémographique facilement identifiable), leur crédibilité auprès de leur audience est énorme et leur coût reste abordable par rapport à d'autres médias. De plus, ils permettent de donner une impulsion nouvelle au message en explorant des formats dynamiques et en assurant une meilleure réception par l'audience. Ainsi, leur confier un message public à transmettre à une audience citoyenne précise peut se révéler particulièrement efficace et rentable.

Les risques sont cependant également présents. En effet, le choix de l'influenceur comporte un enjeu particulier puisqu'il portera un message habituellement transmis par un organisme dont les valeurs sont généralement connues. Ainsi, la procédure de sélection sur dossier, ou *screening* (phase d'identification de l'influenceur par l'agence), est particulièrement poussée pour ces campagnes. L'agence responsable de la campagne veillera à fouiller son passé, à scruter son comportement (en ligne et dans la réalité), à analyser ses campagnes passées et à évaluer ses engagements sociétaux ou civiques afin qu'ils soient cohérents avec les valeurs publiques. Dans les phases plus opérationnelles, l'organisation publique aura à cœur de bien garder le contrôle sur le message et de limiter son appropriation par l'influenceur si celle-ci devait nuire à l'objectif de communication.

L'usage des influenceurs par les organisations publiques, encore marginal à l'échelle mondiale, ne deviendra que plus populaire à l'avenir vu les avantages que cette pratique comporte. Les campagnes de promotion, de prévention et de sensibilisation sont actuellement les plus communes, mais d'autres types de communication auront, à coup sûr, recours à ces nouveaux communicants dans le futur.

Source : Encadré rédigé en collaboration avec Nicolas Bon, fondateur et PDG de l'agence Clark. <<https://www.clarkinfluence.com/>>, consulté le 23 février 2024.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Ce chapitre porte sur les défis actuels et futurs auxquels la communication publique en contexte numérique fait face, plus particulièrement sur les médias sociaux. Bien que les défis de nature réglementaire soient nombreux et en constante évolution, il s'intéresse plutôt aux enjeux de nature organisationnelle. D'abord, la capacité des organisations publiques à appréhender les dangers et à contenir les risques propres à l'utilisation des médias sociaux est considérée. Ensuite, la politisation de la communication publique est explorée dans deux de ses dimensions, lesquelles sont fortement influencées par les médias sociaux comme outil de communication des organisations publiques. Finalement, un troisième défi correspondant à la mobilisation de tiers (organisations et individus) pour atteindre les publics cibles et accroître leur engagement est évoqué. Le rôle des influenceurs est à cet égard décrit.

POUR FAVORISER LA RÉFLEXION

1. Dans un contexte de ressources limitées, est-il préférable de favoriser la communication publique sur les médias sociaux au détriment d'autres canaux de communication plus traditionnels ? Dans quelles circonstances cela n'est-il pas souhaitable ?
2. Le choix de ne pas utiliser certains médias sociaux est-il toujours une stratégie efficace pour les administrations publiques ? Quels peuvent être les risques pour ces dernières de ne pas être actives sur une application ou un site en particulier ?
3. Comment les entreprises de médias sociaux peuvent-elles favoriser par leurs choix et leurs actions, intentionnellement ou non, le phénomène de la politisation de la communication des organisations publiques ?

4. Le non-recours à certains canaux numériques officiels par les personnes qui occupent des postes au sein des gouvernements et des administrations publiques est-elle une stratégie efficace contre la politisation de la communication publique ?
5. Quels sont les risques possibles, pour une administration publique, de faire appel à des tiers pour faire circuler ses messages ?

BIBLIOGRAPHIE

- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. et Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79-95.
- Aucoin, P. (2012). New political governance in Westminster systems: Impartial public administration and management performance at risk. *Governance*, 25(2), 177-199.
- Balmas, M. et Sheaffer, T. (2016). Personalization of politics. Dans G. Mazzoleni (dir.), *The international encyclopedia of political communication* (p. 1-9). John Wiley & Sons.
- Beachum, S. (2021). Britain pulls “stay home, save lives” ad after criticism that it revived stereotypes of women. *Washington Post*, 28 janvier.
- Bergeron, G. (2017). L'État en fonctionnement : la gouverne. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États: les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (2^e éd., p. 119-146). Presses de l'Université du Québec.
- Borchers, N. S. (2019). Social media influencers in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 255-260.
- Boulay, S. (2015). *Usurpation de l'identité citoyenne dans l'espace public: astroturfing, communication et démocratie*. Presses de l'Université du Québec.
- Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Eco, U. (1985). *La guerre du faux*. Grasset & Fasquelle.
- Enke, N. et Borchers, N. S. (2019). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 261-277.
- Garneau, K. et Zossou, C. (2021). *La désinformation pendant la pandémie de COVID-19*. Statistiques Canada, 2 février.
- Lalancette, M. et Tourigny-Koné, S. (2017). 24 Seven videostyle: Blurring the lines and building strong leadership. Dans A. Marland, T. Giasson et A. L. Esselment. (dir.), *Permanent campaigning in Canada* (p. 259-277). UBC Press.
- Marland, A., Giasson, T. et Esselment, A. L. (2018). *Permanent campaigning in Canada*. UBC Press.
- Muhlmann, G. (2023). *Pour les faits*. Les belles lettres.
- Ong, Y. X. et Ito, N. (2019). “I want to go there too!” Evaluating social media influencer marketing effectiveness: A case study of Hokkaido's DMO. Dans J. Pesonen et J. Neidhardt (dir.), *Information and communication technologies in tourism 2019* (p. 132-144). Springer.

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2020). *Transparence, communication et confiance: le rôle de la communication publique pour combattre la vague de désinformation concernant le nouveau coronavirus*. Publications de l'OCDE.
- Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Pöyry, E., Reinikainen, H. et Luoma-Aho, V. (2022). The role of social media influencers in public health communication: Case COVID-19 pandemic. *International Journal of Strategic Communication*, 16(3), 469-484.
- Sng, K., Au, T. Y. et Pang, A. (2021). Social media influencers as a crisis risk in strategic communication: Impact of indiscretions on professional endorsements. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 301-320.
- Tresch, A. et Lauener, L. (2021). The (mis)use of statistics in referendum votes. Dans S. Baume, V. Boillet et V. Martenet (dir.), *Misinformation in referenda* (p. 55-76). Routledge.
- Vosoughi, S., Roy, D. et Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359, 1146-1151.
- Werder, K. P. (2020). Public sector communication and strategic communication campaigns. Dans V. Luoma-Aho et M.-J. Canel (dir.), *The handbook of public sector communication* (p. 245-258). Wiley.
- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2021). L'utilisation des réseaux sociaux au niveau local: panorama de l'activité et des pratiques en comparaison internationale. *Working paper de l'IDHEAP*, <https://serval.unil.ch/fr/notice/serval:BIB_545C10F2EF35>, consulté le 25 mars 2024.
- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2023a). Debate: Improving communication effectiveness or wasting taxpayers' money? The use of social media influencers in public organizations. *Public Money & Management*, 1-2.
- Zumofen, R. et Mabillard, V. (2023b). Social media influencers in public-sector organizations: State of the art and framework proposition. *EGPA Conference*, Université de Zagreb, Zagreb (Croatie), 6-9 septembre.
- Zumofen, R., Mabillard, V. et Pasquier, M. (2023). Social media use in central and eastern European cities: Defining local government-citizen relationships through phases. *NISPAce Journal of Public Administration and Policy*, 16(1), 232-253.

CONCLUSION

Il n'est certes pas révolutionnaire d'écrire que les médias sociaux comportent des avantages et des risques, et que les organisations publiques doivent y être particulièrement attentives. En revanche, la plupart des contributions existantes sur le sujet tendent à se concentrer sur un élément en particulier, tels que les facteurs d'engagement ou l'institutionnalisation. Les cabinets de conseil cherchent généralement à lister les bonnes pratiques, en capitalisant sur la valeur ajoutée des médias sociaux, ou à mettre en garde contre les dangers et les menaces propres à leur utilisation. Il est toutefois difficile de trouver une contribution qui fait le tour de ces questions, les approfondit à l'aide de témoignages et d'exemples, et propose des pistes de recherche. Notre ouvrage s'est précisément attelé à cette tâche. Il s'inscrit pleinement dans l'esprit de la collection «Gouvernance de l'information», puisqu'il se penche sur les défis de la transition vers le numérique des organisations publiques. En effet, les médias sociaux apportent, en matière de communication, une ressource et des possibilités nouvelles pour envisager la relation État-citoyens d'une manière plus dynamique et interactive. Pour les organisations publiques, cette perspective est attractive à l'heure où la gouvernance démocratique et participative prend une importance croissante.

Dans cette partie conclusive, nous rappelons que le développement de la communication sur les médias sociaux s'inscrit dans un contexte en pleine mutation. Ce contexte se caractérise par l'émergence de nouvelles applications, attirant des tranches de population différentes, mais aussi par le fait que les plus jeunes tendent à privilégier ces médias pour s'informer. De ce point de vue, ils sont de plus en plus nombreux à accorder une confiance croissante aux sources d'information sur les médias sociaux. Ce phénomène n'est pas propre aux plus jeunes, puisque le niveau de confiance s'accroît également chez les plus de 55 ans qui utilisent ces médias au Québec (Langlois *et al.*, 2020).

Au regard de ces évolutions sociétales, il ne s'agit plus de considérer ou non la communication sur les médias sociaux, mais plutôt de l'envisager sous un angle stratégique. Comme relevé dans le chapitre 1, il est d'abord essentiel d'inscrire l'utilisation de ces médias dans la stratégie plus globale de communication de l'organisation. Il faut donc répondre à la question suivante: comment articuler et coordonner efficacement la communication sur ces médias avec les autres canaux utilisés? Ensuite, les organisations doivent peser les avantages et les désavantages de chaque plateforme, en fonction des objectifs et des publics visés, comme discuté dans le chapitre 2. À cet égard, un panorama des pratiques récentes au Québec et au Canada est présenté dans le chapitre 3. Les défis à relever et les obstacles à surmonter, ainsi que des réflexions plus générales sur la thématique, sont exposés dans le chapitre 4, faisant ainsi le tour du sujet et fournissant aux lecteurs des clés de compréhension, dans une logique qui se veut exhaustive.

Sur cette base, il est possible de proposer une représentation visuelle qui prend en compte l'ensemble de ces éléments. S'inspirant d'une matrice SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces pour l'organisation), la figure C.1 ci-dessous recense les avantages procurés par les médias sociaux, et sur lesquels toute organisation peut capitaliser pour améliorer l'efficacité de sa communication, les désavantages induits par une telle communication, les occasions qui se présentent, ainsi que les risques qu'il s'agit de limiter lorsque ces médias sont mobilisés.

FIGURE C.1

Avantages, inconvénients, possibilités et risques de la communication publique sur les médias sociaux

AVANTAGES



- Interagir avec les usagers et les impliquer
- Être plus réactif
- Toucher d'autres publics
- Produire des contenus variés
- Évaluer plus facilement sa communication
- Mieux comprendre les besoins des usagers
- S'affranchir d'un intermédiaire pour communiquer avec les citoyens

INCONVÉNIENTS



- Gérer l'immédiateté
- Contrôler l'information
- Perdre le contrôle sur l'outil de communication
- Devoir investir de manière conséquente pour communiquer efficacement
- S'exposer directement à la critique et aux réactions négatives

POSSIBILITÉS



- Créer une communauté
- S'adapter et innover
- Renforcer la relation État-citoyens
- Augmenter la transparence et la confiance
- Renforcer le marketing de l'organisation
- Mobiliser des influenceurs

RISQUES



- S'exposer à la désinformation
- Faire face aux insultes et aux trolls
- Accroître le budget pour certains services
- Subir l'évolution des plateformes
- S'adapter face aux conflits géopolitiques

Nous souhaitons conclure cet ouvrage en évoquant les principaux défis qui attendent les organisations publiques sur les médias sociaux, qui sont autant de questions à la fois de recherche et parfois de société. D'abord, il convient de mieux cerner le contexte dans lequel évolueront les médias sociaux à l'avenir. Selon Chen (2023), la composante « sociale » (messages, photos d'amis en vacances, par exemple) tendra à disparaître au profit de contenus souvent professionnalisés et commerciaux provenant de marques ou de personnes payant pour être placées sur ces plateformes. Ainsi, alors que la majorité des utilisateurs passait jusqu'à présent tout son temps sur une ou quelques grandes plateformes, une proportion croissante de ces utilisateurs se tournera vers des sites plus petits et plus ciblés, comme Nextdoor (qui permet aux voisins de discuter de problèmes quotidiens) ou Truth Social (application lancée par Donald J. Trump pour favoriser le partage d'idées entre conservateurs). Le développement de ces réseaux procurera certainement un avantage à quelques communautés, parfois marginalisées, qui pourront y créer des forums où s'exprimer. Ces petites communautés pourront également atténuer la pression sociale liée à l'utilisation des médias sociaux, en particulier chez les plus jeunes. Au vu de ces développements, il est intéressant de savoir comment les publics des principales plateformes évolueront, et comment les organisations publiques s'adapteront à ces évolutions. Par exemple, comment prendront-elles en compte l'évolution des publics cibles et la migration vers de plus petites plateformes ?

Ensuite, les prédictions d'un expert en la matière, Simon Kingsnorth (2022), mettent en avant plusieurs évolutions aussi intéressantes qu'interpellantes. La première d'entre elles concerne X (anciennement Twitter), dont l'avenir s'annonce toujours plus turbulent, notamment en matière de liberté d'expression. La deuxième met l'accent sur l'importance des contenus vidéo, dont l'attractivité ne cessera d'augmenter. La troisième insiste sur l'expansion du phénomène des influenceurs. Là encore, leur importance devrait croître au cours des prochaines années en même temps que leur présence sur les médias sociaux (voir chapitre 4). Enfin, un quatrième point correspond à l'omniprésence des médias sociaux dans nos vies, pour s'informer, échanger en direct (clavardage ou flux en direct) ou se divertir¹. Il sera donc passionnant de suivre ces évolutions

1. <<https://www.koganpage.com/marketing-communications/10-expert-predictions-on-the-future-of-social-media>>, consulté le 23 février 2024.

et transformations, et de voir une fois encore comment les organisations publiques y feront face. Sur la base de ces prédictions, plusieurs défis soulevés dans ce livre s'accroîtront, notamment en matière de production de contenus (vidéo en particulier) et de ressources à mobiliser sur les médias sociaux. Le recours aux influenceurs s'imposera peut-être rapidement comme une évidence dans un environnement informationnel de plus en plus compétitif.

Le développement d'outils automatisés, et plus précisément les boîtes de clavardage, sont également de nature à modifier les pratiques et appellent à des adaptations dans les organisations publiques dans un avenir proche. Il est à noter toutefois que les contributions récentes sur le sujet montrent des niveaux de confiance différents dans l'utilisation de processus automatisés en fonction des prestations publiques concernées (Aoki, 2020). En revanche, il est très probable que les médias sociaux et les outils d'intelligence artificielle (qui se livrent une concurrence de plus en plus féroce à cet égard) serviront à l'avenir de moteurs de recherche pour des utilisateurs aujourd'hui habitués aux sites tels que Google. À ce propos, Perez (2022) indique que selon Prabhakar Raghavan, qui dirige l'organisation Knowledge & Information de Google, les jeunes utilisateurs se tourneraient désormais souvent vers Instagram et TikTok au lieu de Google Search ou Maps, car ces jeunes (18-24 ans) n'ont pas tendance à taper des mots-clés, mais cherchent plutôt à découvrir des contenus d'une manière nouvelle et plus immersive. Près de 40% d'entre eux, lorsqu'ils cherchent un endroit pour déjeuner, n'utilisent pas les fonctions Maps ou Search, mais vont sur Instagram ou TikTok. Un tel pourcentage interpelle et donne une idée de l'importance croissante prise par les médias sociaux, devenus incontournables pour toute organisation, mais également de l'effet potentiel des contenus commerciaux disponibles sur les médias sociaux auprès de la nouvelle génération.

Enfin, des défis concrets se présentent déjà, mais s'intensifieront à l'avenir. Nous pensons en premier lieu au suivi des utilisateurs et au profil des publics cibles. Dans le contexte évolutif décrit plus haut, l'évaluation et l'identification des nouvelles tendances s'avèrent centrales : quels seront les médias sociaux les plus pertinents pour toucher le public visé ? Cela concerne principalement les plateformes ; sur le plan des contenus, la mesure de l'engagement fournit des informations essentielles, car elle révèle souvent les attentes des utilisateurs. Il sera tout aussi capital, dans le secteur public, de recruter

des personnes ayant de l'expérience et de la créativité. En effet, il devient vital de connaître à la fois le fonctionnement des médias sociaux, les possibilités offertes par les outils récents (notamment en matière d'intelligence artificielle), et de faire preuve d'inventivité, même dans le secteur public.

Tous ces éléments posent la question des ressources disponibles et mobilisables au sein des organisations publiques. À cet égard, il est essentiel de ne pas chercher à « communiquer au-dessus de ses moyens », car la multiplication des canaux mène souvent à une surcharge de travail, à une communication inefficace et fragmentée, et génère des risques parfois délicats à gérer, en raison des défis différents que pose chaque plateforme utilisée. Plus généralement, mobiliser un grand nombre de canaux peut accroître la difficulté à coordonner la communication de l'organisation, car cela requiert la production de contenus différents, au quotidien mais également pour différentes campagnes, en fonction des potentialités des plateformes et des publics visés. En dernière analyse, il reste donc essentiel de planifier sa communication, en choisissant judicieusement les médias sociaux que l'organisation veut utiliser, en connaissant son public, et en faisant une évaluation rigoureuse de son activité. Il est également possible, ainsi que nous l'avons vu dans l'encadré 4.3, de déléguer une partie de son activité (contenu ou utilisation d'influenceurs) à des acteurs tiers, comme des agences privées².

BIBLIOGRAPHIE

- Aoki, N. (2020). An experimental study of public trust in AI chatbots in the public sector. *Government Information Quarterly*, 37(4) 101490.
- Chen, B. X. (2023). The future of social media is a lot less social. *New York Times*, 19 avril.
- Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3^e éd.). Kogan Page.
- Langlois, S., Proulx, S. et Sauvageau, F. (2020). *La confiance envers les médias d'information et les médias sociaux au Québec*. Centre d'études sur les médias, Université Laval.
- Perez, S. (2022). Google exec suggests Instagram and TikTok are eating into Google's core products, Search and Maps. *TechCrunch*, 12 juillet.

2. Voir par exemple <<https://www.becker-digital.com/blog/government-social-media-challenges>>, consulté le 23 février 2024.



Gouvernance de
L'INFORMATION

Collection sous la direction de **Daniel J. Caron** et **Martial Pasquier**

**LA TRANSPARENCE DANS
L'ESPACE NUMÉRIQUE**

Principes, développements, enjeux

Vincent Mabillard et Jean-Patrick Villeneuve

2023, ISBN 978-2-7605-5865-6, 162 pages

**LES DONNÉES ADMINISTRATIVES
PUBLIQUES DANS L'ESPACE NUMÉRIQUE**

Pierre Desrochers

2022, ISBN 978-2-7605-5639-3, 114 pages

**ÉCOSYSTÈME DE LA TRANSFORMATION
DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE VERS
LE NUMÉRIQUE**

Daniel J. Caron

Avec la collaboration de Sara Bernardi

2021, ISBN 978-2-7605-5466-5, 152 pages



Vincent Mabillard est professeur de management public à la Solvay Brussels School of Economics and Management de l'Université libre de Bruxelles (ULB). Ses recherches portent sur la transparence administrative, la communication publique et l'attractivité des territoires.

Raphaël Zumofen est chercheur associé à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne et à l'Institut santé de la HES-SO Valais-Wallis. Ses recherches portent essentiellement sur la redevabilité, la performance et la communication numérique des organisations publiques.

Philippe Dubois est professeur adjoint à l'École nationale d'administration publique (ENAP) à Québec. Ses recherches portent principalement sur la communication publique et politique, la professionnalisation des campagnes numériques, la politique québécoise et la politique municipale.

LES MÉDIAS SOCIAUX exercent une influence croissante sur la communication des organisations, qu'elles soient privées ou publiques, ainsi que sur les échanges entre celles-ci et les individus dans l'environnement numérique.

Dans ce contexte, il devient indispensable de mieux connaître ces outils, souvent devenus nécessaires dans la communication de ces organisations. Cet état de fait est particulièrement saillant pour les organisations publiques dont les impératifs d'objectivité et de transparence sont importants. Le recours aux médias sociaux soulève donc de nombreuses questions relatives aux contenus publiés, à la modération de ceux-ci, ou encore aux interactions avec les citoyens.

Cet ouvrage présente les enjeux relatifs à leur adoption et à leur utilisation au sein des administrations publiques, en mettant en évidence les avantages, les risques et les enjeux propres aux principales plateformes mobilisées. Il décrit également les défis contemporains et les évolutions futures relatives à ces médias. Les différentes sections sont également illustrées par des échanges avec des responsables et des experts de la communication numérique dans plusieurs pays francophones. Décrivant de manière détaillée les cas canadiens et québécois, il contribue de manière originale aux écrits sur le sujet, en liant les développements théoriques récents et les pratiques observées.

La communication publique sur les médias sociaux s'adresse tant aux étudiants qu'aux professionnels de la communication dans le secteur public (par exemple les gestionnaires de communauté sur les médias sociaux).