



# PENSER SON PLAN DE COMMUNICATION

Une étape clé de vos initiatives Smart City

# **PENSER SON PLAN DE COMMUNICATION** **UNE ÉTAPE CLÉ DE VOS INITIATIVES SMART CITY**

**LES CARNETS DU GUIDE PRATIQUE - COMPLÉMENT #2**

Document réalisé par le Smart City Institute

## **AUTEUR**

Julie Randaxhe, Chargée de projet au Smart City Institute

## **SUPERVISION**

Cécile Caputo, Assistante, Chercheuse au Smart City Institute  
Pauline Naisse, Chargée de communication au Smart City Institute

## **DESIGN**

Alakazam

## **PUBLICATION**

Décembre 2023

# 01

## INTRODUCTION

## À PROPOS DES CARNETS DU GUIDE PRATIQUE





Depuis 2017, le Smart City Institute (SCI) publie annuellement un [Guide Pratique](#) dédié à une thématique spécifique liée à la transition durable et intelligente des territoires : Stratégie Smart City, Participation citoyenne, Gouvernance de la donnée, Mobilité de demain, Monitoring et évaluation et Collaborations et partenariats public-privé. Ces ouvrages reprennent les notions essentielles au développement et à la mise en oeuvre d'une démarche Smart City.

Afin de venir enrichir ces publications, le SCI propose désormais des carnets didactiques permettant d'approfondir l'un ou l'autre concept abordé dans les Guides, mais non développé de façon détaillée. [Les Carnets du Guide Pratique](#) ont donc pour objectif de proposer un éclairage très pratique sur un sujet afin d'aider les territoires dans leur démarche.

Ils se composent à la fois de rappels théoriques nécessaires, d'informations complémentaires mais aussi d'outils didactiques et concrets comme des checklists, des bonnes pratiques, des recommandations, etc.

Afin de rendre ces carnets les plus pratiques possibles, mais aussi pour privilégier une utilisation numérique à une version imprimée, ils ont été conçus pour que vous puissiez les compléter directement sur votre ordinateur\*.

### LÉGENDE

-  DÉFINITIONS
-  CHECKLISTS
-  ESPACES PRISE DE NOTES
-  EXEMPLES ET BONNES PRATIQUES
-  RECOMMANDATIONS

## SMART CITY ET COMMUNICATION : LE CONTEXTE

Aujourd'hui, la communication est devenue une composante fondamentale de notre société<sup>1</sup>. Toutes les personnes, mais aussi les organisations, qu'elles soient issues du secteur privé ou du secteur public, sont amenées à communiquer.

Dans le secteur public, l'information est par ailleurs devenue une ressource essentielle. En effet, elle est la base de toute démocratie et est nécessaire pour que les parties prenantes (société civile, entreprises, etc.) puissent participer au débat ainsi qu'au processus démocratique<sup>1</sup>.

Dans le contexte des territoires durables et intelligents, où – grâce notamment aux nouvelles technologies – des actions innovantes sont menées afin d'améliorer la vie des citoyens et des usagers, la communication joue un rôle d'autant plus crucial qu'elle détient également le pouvoir d'agir sur l'adhésion des acteurs aux politiques menées<sup>2</sup>.

Cependant, si les technologies sont un facilitateur pour nos territoires, elles sont aussi la source de défis pour les communicants. En effet, désormais, les citoyens sont en mesure d'échanger de plus en plus d'informations et ce, de plus en plus vite, grâce, entre autres, aux réseaux sociaux qui ont rebattu les cartes du secteur de la communication. Bien que cette évolution représente sans aucun doute une opportunité pour les territoires, elle est également à l'origine du déploiement de la mésinformation et de la désinformation influençant ainsi la confiance, le débat public et l'engagement démocratique<sup>2</sup>.

Encore plus que d'autres organisations, les territoires en transition doivent pouvoir se reposer sur un plan de communication mûrement construit et mené pour atteindre leurs objectifs.

Pour vous, le Smart City Institute se propose, par le biais de ce deuxième Carnet du Guide Pratique, de démystifier la communication et de vous aider à la mettre en place dans le cadre de vos initiatives Smart City. Pour cela, nous vous présenterons, dans un premier temps, les bases théoriques de la communication ainsi que ses enjeux dans le secteur public, avant de revenir sur 6 étapes essentielles à l'élaboration d'un plan de communication.

\*Pour un fonctionnement optimal, il est recommandé d'utiliser Adobe Acrobat.

# 02

## LA COMMUNICATION EN THÉORIE

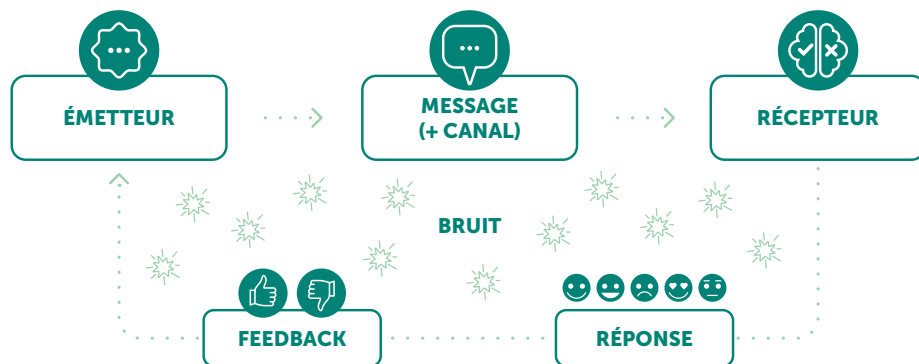
## QUELQUES NOTIONS DE BASE



Dans son sens le plus commun, la communication est l'action de communiquer, c'est-à-dire de faire connaître quelque chose à quelqu'un, de lui transmettre quelque chose<sup>3,4</sup>. Dans le contexte des organisations, la communication est d'ailleurs définie comme « la discipline qui consiste à présenter et à transmettre des informations de manière stratégique afin d'obtenir le meilleur impact possible. »<sup>2</sup>

Afin d'en cerner les enjeux, il est primordial de bien intégrer les différents éléments qui constituent tout processus de communication :

FIGURE 1 : LE PROCESSUS DE COMMUNICATION<sup>4,5</sup>



Comme le montre la Figure 1, il s'agit d'un émetteur (ex. une organisation, une personne) qui transmet un message via un moyen, c'est-à-dire un canal (ex. presse écrite, réseaux sociaux, radio), à un destinataire appelé le récepteur. Cette première partie du processus constitue la base de la communication<sup>1,5</sup>.

Cependant, quatre autres éléments viennent compléter le modèle : le codage, le décodage, la réponse et le feedback. Les deux premiers, le codage et le décodage, permettent aux partenaires (l'émetteur et le récepteur), de se comprendre l'un l'autre<sup>1</sup>. L'émetteur d'un message peut, par exemple, utiliser des symboles ou une autre langue, pour s'assurer que le récepteur, qui ne parle pas sa langue ou ne sait pas lire, puisse le comprendre parfaitement.

Ensuite, une fois que le message a été reçu par le destinataire, ce dernier va automatiquement y répondre (ex. surprise, déception, indifférence<sup>1</sup>) et donner lieu à un feedback. Ce dernier peut être direct ou indirect. Dans le premier cas, l'émetteur a la confirmation que le message a bien été réceptionné par le destinataire. Dans le second, le feedback peut être mesuré mais il n'y a pas, à proprement parler, de confirmation explicite de la réception du message<sup>1</sup>. Imaginons, par exemple, le cas d'une campagne de communication communale pour diminuer les dépôts sauvages d'ordures le long de ses axes routiers. Un feedback direct à la communication pourrait être la demande d'informations supplémentaires concernant une initiative de ramassage par des bénévoles dont la communication fait la promotion. Un feedback indirect pourrait, quant à lui, s'exprimer via la diminution, après une période donnée, des coûts liés à la récolte des dépôts sauvages par les ouvriers de l'administration.

Finalement, il est important de prendre en compte le contexte et le bruit qui peuvent influencer la manière dont le message sera perçu par le récepteur. Ce sont des éléments extérieurs (ex. articles de presse, campagnes de communication d'un autre territoire, âge du récepteur) qui peuvent créer des distorsions dans la manière dont le message sera compris et interprété par le récepteur<sup>1,6</sup>. Il est donc nécessaire de les prendre en compte et de les anticiper.

<sup>1</sup> Paul Watzlawick – psychologue, sociologue et théoricien de la communication ainsi que membre fondateur de l'École de Palo Alto – explique que tout comportement, y compris le silence, est une façon de communiquer.

## LES SPÉCIFICITÉS DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE



La **communication publique**, pour sa part, est la transmission d'informations ou d'éléments d'importance par les gouvernements ou organisations publiques dans le but d'agir sur les connaissances, les attitudes, les opinions, les attentes et/ou les comportements des récepteurs et ce, au service du bien commun<sup>1,2,7</sup>. Il est essentiel de la distinguer de la communication politique qui, comme son nom l'indique, se rapporte, quant à elle, aux élections et aux partis politiques<sup>3</sup>. Néanmoins, l'environnement politisé dans lequel évolue la communication publique pourrait affecter la communication publique (ex. ressources, temporalités).

## LES RÔLES DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

La communication publique constitue donc une pièce essentielle à la conception et à la mise à disposition de politiques publiques et de services publics. On lui confère cinq rôles clés<sup>1</sup> :

- **Informer** : Information et explication des décisions prises et des projets entrepris ;
- **Influencer** : Volonté d'agir sur les habitudes ou les comportements des citoyens ou autres parties prenantes pour prévenir certains comportements à risque pour la société ;
- **Confirmer** : Confirmation et explication des actions menées dans un objectif de transparence ;
- **Positionner** : Développement d'une image, d'un positionnement propre pour se démarquer d'autres entités publiques ;
- **Supporter** : Dissémination et promotion des valeurs du système socio-politique dans lequel l'entité est intégrée.

La communication ne doit pas être vue comme une fonction auxiliaire, mais bien comme un atout stratégique pour le développement des politiques territoriales<sup>2</sup>. De plus, puisque les canaux disponibles pour communiquer sont de plus en plus nombreux, il est important d'intensifier les efforts entrepris dans ce domaine pour atteindre les mêmes objectifs qu'avant<sup>1</sup>.

Le succès d'une initiative publique – évalué sur base de l'atteinte des objectifs fixés (voir page 19) – réside donc, en partie, dans la réflexion en amont et la planification stratégique de sa communication ainsi que dans le suivi des mesures entreprises.



Area with horizontal dashed lines for writing or notes.

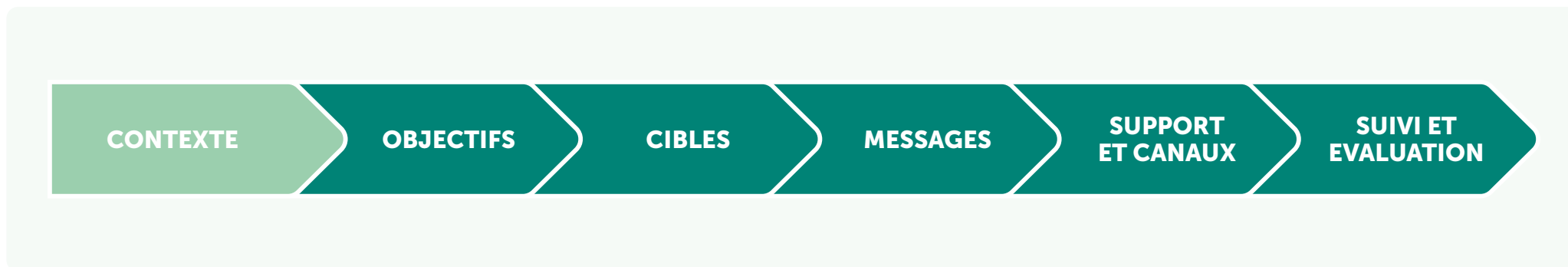
# 03

## LE PLAN DE COMMUNICATION



## FIGURE 2 : LES ÉTAPES CLÉS DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Adapté depuis Pasquier et Villeneuve (2012), Kotler et Keller (2009), Adary et al. (2020) et Malaval et al. (2016)<sup>1,5,7,8</sup>



Définir sa stratégie de communication – qu'elle soit liée à un projet spécifique ou à votre démarche Smart City dans son ensemble – requiert de la précision et de la rigueur. Le plan de communication, quant à lui, est l'outil de gestion qui apportera le cadre nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés<sup>7,8</sup>.

Ce plan « est à la fois la définition d'une vision, d'une ambition, et d'une méthode de préparation et de gestion pour la conduite du projet de communication ». Il devra, de préférence, être pensé et conçu en équipe mais aussi, par la suite, être accepté par l'ensemble des acteurs de l'organisation impliqués dans le projet ou la démarche.

Pour construire votre stratégie et donc, votre plan de communication, vous devrez suivre six étapes clés. Celles-ci sont représentées sur la figure 2.

### 0. OBSERVATION DU CONTEXTE

Dans le cadre de toute planification stratégique et de toute action de communication, il faudra vous interroger quant au contexte dans lequel vous serez amené à communiquer<sup>1</sup>. En effet, comme mentionné précédemment, le contexte et le bruit peuvent avoir un impact considérable sur la manière dont le message va être reçu et interprété par le(s) récepteur(s). A cette fin, il pourrait s'avérer utile de réaliser, par exemple, une analyse PESTEL<sup>ii</sup> ou une matrice SWOT<sup>iii</sup> afin de disposer d'une vue globale des éléments internes et externes qui pourraient influencer la communication liée au projet/à l'initiative.

<sup>i</sup> L'analyse PESTEL examine les facteurs externes pouvant influencer une organisation (ou, dans le cas présent, la stratégie de communication de votre initiative). L'analyse se concentre sur six catégories de facteurs : politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux.

<sup>iii</sup> La matrice SWOT étudie les forces et faiblesses (éléments internes à l'organisation) ainsi que les opportunités et menaces (éléments externes à l'organisation) qui pourraient affecter une organisation (ou, dans le cas présent, la stratégie de communication liée à votre initiative).



## QUESTIONS À SE POSER - CONTEXTE

En plus des analyses PESTEL et SWOT, voici quelques exemples de questions à vous poser avant d'entamer tout plan de communication :

- ❓ Votre communication pourrait-elle être impactée positivement ou négativement par d'autres campagnes de communication en cours sur votre territoire (ex. renforcement ou contradiction des messages diffusés) ?
- ❓ Existe-t-il une charte graphique et des outils visuels à prendre en compte dans l'établissement de votre communication (ex. logo, couleurs) ?
- ❓ Avez-vous la possibilité de vous inspirer de précédentes stratégies ou campagnes de communication (ex. précédents projets) afin d'identifier ce qui fonctionne ou non auprès de certaines cibles (ex. canaux de communication, type de message) ?
- ❓ Êtes-vous contraint par des documents internes officiels (ex. charte, procédures) ?
- ❓ Des partenariats avec des organismes spécifiques (ex. organes de presse, prestataires) sont-ils à prendre en compte ?
- ❓ De quel budget disposez-vous pour développer la communication liée à ce projet ?
- ❓ Quelle part du budget souhaitez-vous allouer à chaque étape du processus ?
- ❓ Quelles sont les personnes à impliquer dans la construction de ce plan de communication ?

- ❓ De quelles compétences disposez-vous, en interne, pour planifier et mettre en œuvre la communication ? Quels sont les atouts de votre équipe ?
- ❓ Quelles sont les compétences qui pourraient manquer lors de la planification et la mise en œuvre de votre communication ?
- ❓ Etc.

## 1. SÉLECTION ET FORMULATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs de votre plan de communication doivent trouver leur source dans les objectifs de votre démarche de transition durable et intelligente ou du projet spécifique sur lequel vous souhaitez communiquer<sup>7</sup>. C'est pourquoi l'équipe qui sera amenée à travailler sur le plan de communication doit être impliquée, au plus tôt, dans les réflexions stratégiques concernant la dynamique ou le projet.

Quatre grandes catégories d'objectifs de communication peuvent être identifiés dans le cadre d'une dynamique Smart City<sup>1,5,8</sup> :

- **Les objectifs cognitifs** ont pour but d'informer votre audience concernant votre démarche ou votre projet (ex. mise à disposition d'un nouveau service, organisation d'un événement).
- **Les objectifs explicatifs** visent à expliquer ou justifier une décision ou une action afin de la légitimer (ex. raisons de remplacer un service par un autre, justification de certains travaux occasionnant des problèmes de mobilité).
- **Les objectifs affectifs** sont plus complexes et ambitionnent de créer ou de modifier les attitudes (ex. adhésion/rejet, enthousiasme/hostilité) envers une initiative. Ils pourraient, par exemple, servir à établir un climat de confiance autour d'un projet.
- **Les objectifs conatifs** impliquent la volonté d'agir sur les comportements des personnes qui sont soumises à la communication. Dans le cas des organisations publiques, on retrouve surtout ce type d'objectifs dans le cadre de campagnes de prévention (ex. sécurité routière, lutte contre l'obésité).



## LE NUDGING – UNE MÉTHODE CONATIVE POUR INCITER À PASSER À L'ACTION

Dans le contexte des territoires durables et intelligents, où la technologie est régulièrement utilisée comme facilitateur, de plus en plus de données sont également disponibles afin d'observer les comportements des citoyens et usagers<sup>9</sup>.

Dans son rapport sur la communication publique<sup>2</sup>, l'OCDE explique par ailleurs que le recours à des stratégies comportementales par les organisations publiques peut être utile lorsque le partage d'informations seul ne suffit pas à changer les comportements.

Les territoires sont donc de plus en plus nombreux à utiliser le Nudging qui est défini comme « *tout aspect de l'architecture de choix qui modifie le comportement des gens de manière prévisible sans leur interdire des options ou modifier de manière significative leurs incitants économiques*<sup>9</sup> ». Il s'agit donc plutôt de guider les gens dans leur décision, en les laissant libres de leur choix, que de leur imposer une manière spécifique de procéder.

Quelques exemples de Nudging dans le contexte des territoires<sup>9,10,11,12</sup> :

- Le recours à des scénarios lumineux et la diffusion d'odeurs spécifiques dans certaines rues d'Eindhoven (Pays-Bas - ± 223 000 hab.) pour diminuer le vandalisme et les agressions ;
- A Canterbury (Angleterre - ± 43 500 hab.), l'installation de panneaux disant "Think of yourself: When barriers are down switch off your engine"<sup>iv</sup> pour inciter les gens à éteindre leur moteur lorsqu'ils sont à un passage à niveaux ;

- L'installation, à Bordeaux (France - ± 250 000 hab.), de poubelles ludiques permettant de voter pour une proposition lorsqu'on jette sa cigarette dans l'un ou l'autre cendrier (ex. chocolatine à gauche vs. pain au chocolat à droite), afin de diminuer le nombre de mégots jetés à terre.

Votre campagne de communication peut donc s'appuyer sur cette technique du Nudging. Néanmoins, il faudra être attentif à ce que ce procédé ne soit pas considéré par votre cible comme une contrainte forcée ou de la manipulation.



## DÉFINITION DE VOS OBJECTIFS : TROIS ERREURS À ÉVITER<sup>7</sup>

1. **Ne pas définir d'objectif.** En effet, les objectifs sont essentiels pour bien cerner les enjeux de votre plan de communication mais aussi pour représenter votre vision.
2. **Fixer trop d'objectifs.** Le nombre d'objectifs n'influence en rien la force de votre action. Plus vous en fixerez, moins il vous sera évident de les atteindre et plus l'efficacité de votre action risque de se diluer.
3. **Confondre objectifs et ambitions.** Pour être efficaces, vos objectifs doivent suivre les critères SMART (voir encadré page suivante), il ne faut donc pas vous contenter de « méta-objectifs » qui ne sont ni spécifiques, ni mesurables.

<sup>iv</sup> « Pensez à vous : Lorsque les barrières sont baissées, éteignez votre moteur ».



## 2. IDENTIFICATION DE LA CIBLE

La cible de la communication est le public, l'audience à laquelle on souhaite s'adresser. L'identification des publics-cibles (en interne et en externe) sera fondée sur les objectifs stratégiques préalablement définis.

Pour identifier votre audience, la première étape pourrait être de répertorier, régulièrement, les différentes parties prenantes au sein de votre territoire. Vous disposerez ainsi d'une base assez exhaustive des cibles potentielles de vos activités de communication lorsque vous développez une initiative.

Idéalement, il ne faut pas être trop général dans la définition de son audience<sup>7</sup>. Le plus souvent, vous pourriez être tenté de penser que tous les citoyens sont concernés par votre démarche ou votre projet et donc les viser largement sans vous interroger davantage. Cependant, la plupart du temps, s'adresser à tout le monde est le meilleur moyen de n'atteindre personne<sup>1</sup>. C'est pourquoi il faut en savoir davantage sur la raison d'être de votre démarche ou de votre projet Smart City<sup>v</sup> car c'est elle qui conditionnera vos choix.

Quand vous aurez identifié la ou les cibles prioritaires de votre plan de communication, viendra le moment de prendre du temps pour vous renseigner à leur sujet<sup>2</sup> (voir liste page 13) en :

- Recueillant des informations sociodémographiques ;
- Analysant les comportements de chaque cible ;
- Déterminant leurs besoins et motivations afin de savoir quels éléments vont permettre d'agir sur leur comportement, de les faire réagir, etc.



### COMMUNICATION INTERNE : DE COLLABORATEURS À AMBASSADEURS

Ne perdez pas de vue que les membres de l'administration ainsi que vos élus peuvent également constituer des cibles de votre communication. Il serait d'ailleurs dommage de sous-estimer le rôle qu'ils peuvent jouer à ce niveau<sup>1</sup>.

En effet, ils peuvent à la fois représenter les destinataires finaux de votre communication, mais aussi jouer le rôle capital de relai, de facilitateur ou même d'ambassadeur au moment de transmettre le ou les messages qu'ils auront reçus. Il est par ailleurs fondamental, pour qu'ils remplissent l'une ou l'autre de ces fonctions, qu'ils reçoivent l'information suffisamment en amont afin d'être en mesure de l'assimiler et de la diffuser correctement à leur tour.



### QUESTIONS À SE POSER - CIBLE

Voici quelques exemples de questions à vous poser lors de l'identification de votre/ vos cible(s) :

- ① Sur base des objectifs de communication et de la liste des parties prenantes de votre territoire, définissez la ou les cibles potentielles de votre communication.
- ① Précisez, sur une échelle de 0 à 5 (de « pas du tout prioritaire » à « extrêmement prioritaire »), le niveau de priorité de chaque cible.
- ① Pour chacune d'elles, réalisez des recherches plus poussées. Répondez notamment aux questions suivantes :

<sup>v</sup> Dans le [5<sup>e</sup> Tome du Guide Pratique](#) dédié au monitoring et à l'évaluation des démarches de transition durable et intelligente des territoires, vous trouverez notamment des informations pour définir et formuler vos objectifs stratégiques.



- Quels est le profil sociodémographique de la cible (ex. âge, fonction, situation matrimoniale, sexe) ?
- Votre organisation a-t-elle déjà communiqué vers cette cible ? Le cas échéant, quelles étaient les observations et conclusions importantes ?
- Quelles sont les pièges à éviter ? Quelles sont les bonnes pratiques à retenir ?
- Quelle est l'attitude de la cible envers l'organisation (ex. confiance/méfiance) ?
- Quels sont les centres d'intérêt de la cible (ex. sujets, activités) ?
- Quels lieux fréquente la cible ? À quelle fréquence ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- Quels canaux de communication utilise la cible ? À quelle fréquence et à quel(s) moment(s) ?
- Quels éléments motivent la cible, la poussent à (ré)agir ?
- D'autres groupes de personnes ont-elles le pouvoir d'influencer la cible (ex. les enfants peuvent influencer les parents, leaders d'opinion) ?

❓ Identifiez, en interne, les membres de votre organisation qui seront en contact avec votre cible et auxquels il sera donc utile de transmettre l'information en amont. Interrogez-vous à leur sujet en vous demandant notamment :

- Quel rôle souhaitez-vous que ces personnes jouent du point de vue de la communication (ex. relai, facilitateur, ambassadeur) ?
- Ces personnes connaissent-elles le projet, la démarche ? Si non, quelles sont les informations dont elles auront besoin pour remplir leur rôle ?
- Quels sont les canaux que vous pouvez utiliser, en interne, pour communiquer vers ces personnes ? Quels sont ceux qui leur permettront au mieux d'assimiler l'information et de la restituer ?
- A quel moment devront-elles disposer de l'information pour être en mesure de remplir leur rôle au moment de la diffusion de la communication en externe ?
- Risquez-vous d'être confronté à des réticences quelconques ? Comment y remédier ?

A large rectangular area with a light green border and horizontal dashed lines, intended for handwritten notes or answers to the questions above.

### 3. DÉFINITION DU MESSAGE

Lorsque vous aurez une idée claire de vos objectifs de communication ainsi que des cibles que vous souhaitez toucher, il faudra ensuite vous concentrer sur le(s) message(s) que vous allez diffuser vers chacune d'entre elles. Le ou les messages ainsi identifiés constitueront l'élément central de votre campagne de communication.

En plus de requérir précision et créativité, un bon message se doit d'être attractif, compréhensible et mémorisable<sup>1,8</sup>. Cette étape ne doit donc pas être sous-estimée puisque l'efficacité de la communication en dépend largement.

Votre message devra, par ailleurs, transparaître clairement dans chacune des prises de parole de votre organisation lorsqu'il s'agira de communiquer sur votre projet ou votre démarche Smart City. Cela permettra de garantir la cohérence et de renforcer la performance des actions entreprises.

Que vous décidiez d'avoir recours à une agence de communication ou non, trois grandes questions doivent être posées lorsqu'il s'agit de définir le message de votre communication<sup>5</sup> :

- **Contenu de votre message** : Que dire ?
- **Stratégie créative adoptée** : Comment le dire ?
- **Source du message** : Qui doit le dire ?

#### Le contenu du message : Que dire ?

En prenant connaissance du message, votre cible doit être en mesure de comprendre, très clairement, ce qu'elle pourra retirer de votre communication et donc, par extension, ce qu'on attend d'elle (ex. utilisation d'un service, changement de comportement, prise de connaissance de certaines informations). En effet, l'essentiel n'est pas ce qui est dit ou diffusé, mais bien ce qui est compris<sup>8</sup>.

De plus, il faudra prendre en compte l'intérêt de votre cible pour le sujet traité<sup>1</sup>. Par exemple, si vous lancez un projet de traitement des déchets, il vous faudra savoir, pour définir votre message, de quelle façon vos citoyens (ou différentes catégories de vos citoyens) se sentent concernés par ce sujet en particulier<sup>vi</sup> : Trient-ils leurs déchets ? Sont-ils sensibles

aux questions environnementales ? etc. Plus l'intérêt (ou l'implication) sera faible, plus la communication devra être simple et aller droit au but.

En plus de l'implication de la cible dans le sujet, il est également primordial de s'intéresser à son degré de motivation<sup>1</sup> :

- Si la motivation est *négative*, cela signifie que la cible tente de résoudre un problème auquel elle est confrontée en s'intéressant à votre démarche ou projet. Dans ce cas, il est recommandé de plutôt communiquer de manière rationnelle en mettant en avant les bénéfices attendus.
- Si la motivation est *positive*, l'intérêt de votre cible est plutôt motivé par la volonté de satisfaire un désir agréable. Ce type de motivation peut justifier une approche de la communication davantage basée sur les émotions en utilisant, entre autres, des figures de style (ex. métaphores, allégories).

Enfin, dans le cadre de la communication publique, l'émetteur ainsi que la source de financement de la campagne doivent être facilement identifiables<sup>1</sup> par la cible.

#### La stratégie créative : Comment le dire ?

« Les stratégies créatives correspondent à la manière dont les messages sont transformés en communications spécifiques.<sup>5</sup> » Pour préparer ces communications spécifiques, vous pouvez réfléchir au type de message que vous allez diffuser, ainsi qu'au type de registre à emprunter.

Sur base de leur nature, deux types de messages peuvent être observés<sup>5</sup> :

- Les **messages informationnels** impliquent un traitement rationnel des données. Ils se basent sur des attributs concrets du projet ou de la démarche (ex. durée, avantages concrets pour les usagers).
- Les **messages transformationnels** se concentrent, pour leur part, sur des facteurs exogènes (ex. désir d'appartenance des usagers, image de l'organisation). Dans ce cas, il s'agira souvent de faire émerger des émotions chez les destinataires de la communication. On peut à la fois essayer de jouer sur des émotions positives (ex. la joie, l'humour, la fierté) ou négatives (ex. honte, peur, culpabilité). Dans ce second cas, l'objectif est souvent de déclencher un changement dans les comportements.

<sup>vi</sup> Voir l'exemple de la campagne « Don't mess with Texas » - qui pourrait se traduire par « Ne plaisantez pas avec le Texas » - détaillée dans notre Guide Pratique Tome 5, p.71.

Dans le même ordre d'idée, on observe huit approches principales pour définir le registre dans lequel se situera le message développé<sup>8</sup> :

- L'**humour** crée en général l'adhésion et la mémorisation. Cependant, il présente une composante culturelle importante à laquelle il est nécessaire de prêter attention.
- L'**émotion** permet de créer un lien entre le destinataire et l'émetteur du message, mais comme expliqué précédemment, il faudra s'interroger sur le type d'émotion que vous souhaitez susciter.
- La **persuasion** donne des preuves pour attester de la qualité, des bienfaits de votre projet ou de votre démarche.
- Les **visuels forts** simplifient votre message s'ils sont bien choisis.
- Le **décalage créatif** combine à la fois un visuel fort, surprenant et attractif et un slogan fort.
- L'**approche par la négative** a pour objectif d'intriguer votre cible en créant la surprise. Le destinataire ne comprendra en général votre message qu'après avoir été soumis à un message « choc », un discours pessimiste, etc.
- L'**approche de proximité** tente de se rapprocher au mieux du quotidien de la cible.
- L'**utilisation de célébrités** implique l'intégration de personnes célèbres connues de votre cible dans la campagne.

Il est notamment crucial de se demander quels sont les éléments qui pourraient influencer la bonne réception/compréhension du message par la cible. Par exemple, si toutes les personnes qui composent votre cible ne parlent pas la même langue, il pourrait s'avérer nécessaire de recourir à des images ou symboles communs pour communiquer<sup>1</sup>.

Enfin, pensez que votre message devra s'adapter aux canaux de diffusion utilisés (voir étape suivante), il est donc important de rester flexible quant à la forme. Notez également qu'un message peut être composé de différents éléments (ex. textes, sons, photographies, symboles) mais l'ensemble doit rester cohérent pour en garantir la compréhension et l'assimilation<sup>6,7</sup>.



## DUMB WAYS TO DIE – MÉTRO DE MELBOURNE<sup>14,15</sup>

En 2012, la Ville de Melbourne (Australie - ± 5 millions hab.) – en collaboration avec la compagnie de métro australienne – a lancé la campagne « Dumb Ways to Die »<sup>vii</sup> afin de sensibiliser les usagers aux accidents mortels pouvant survenir suite à des comportements aberrants ou insensés dans les stations.

Alors que, depuis de nombreuses années, les campagnes de sensibilisation jouaient sur des émotions négatives comme la peur, cette campagne australienne misait quant à elle sur le décalage et l'humour. En effet, le message communiqué était clair : « *Ne mourez pas bêtement !* » et il s'accompagnait d'images mettant en scène [des personnages animés amusants victimes d'accidents tragiques mais présentés avec humour](#) (ex. un personnage en forêt dévoré par un ours, un personnage qui s'électrocute en mettant une fourchette dans son grille-pain). Sur chaque affiche, un petit texte en rimes faisait le lien entre les accidents présentés et ceux pouvant survenir dans les stations de métro.

Cette campagne a misé sur l'implication des utilisateurs en créant notamment une application mobile – basée sur le jeu – qui est devenue, en seulement quelques jours, le jeu le plus téléchargé dans 85 pays. Le concept a également donné lieu [à une chanson entêtante et à un clip vidéo](#) qui, eux aussi, ont connu un énorme succès sur les plateformes musicales et YouTube.

Cette popularité semble avoir porté ses fruits pour la Ville de Melbourne puisque l'année suivante, les accidents avaient diminué de 20% aux abords des voies (trains et métros). Par ailleurs, au vu du succès rencontré, la Ville de Melbourne a réutilisé le concept en l'adaptant à d'autres événements comme la [Saint Valentin](#).

<sup>vii</sup> En français « Des façons stupides de mourir ».



## Source du message : Qui doit le dire ?

Dans certaines communications, il est possible que l'organisation ne soit pas celle qui s'exprime directement et ce, qu'elle soit à l'origine ou non du message. Il faudra donc se demander s'il est préférable que le message soit transmis par vous-même ou par un porte-parole. Dans le second cas, lorsque celui-ci est crédible, le message s'en voit renforcé. C'est ce qu'on appelle l'*effet de source*<sup>5</sup>.

La crédibilité du porte-parole peut être évaluée sur base de trois critères<sup>5</sup> :

- Son **expertise**, qui est liée à ses compétences dans le domaine en question (ex. un médecin pour parler de santé) ;
- La **confiance** qu'il inspire (ex. famille ou amis vs. personne ayant des intérêts personnels dans un projet) ;
- Sa **popularité** au sein de l'audience visée.

Plus une source obtient un niveau élevé sur chacun des critères, plus elle sera considérée comme crédible.



### QUESTIONS À SE POSER - MESSAGE

Voici quelques exemples de questions à vous poser lors de la construction de votre message :

- ❓ Sur base de vos objectifs et de votre cible, posez-vous des questions pour définir le contenu de votre message :
  - Que devez-vous dire à votre audience ?
  - Quels sont les éléments essentiels à communiquer (ex. pour un événement on pensera à la date et l'heure, au lieu, au public concerné, à la durée, au prix, etc.) ?

- Votre cible est-elle, selon vos recherches, intéressée par le sujet de votre projet/démarche ?
- La motivation de votre cible par rapport à votre projet/démarche est-elle plutôt positive ou négative ?
- Quels sont les éléments qui vont faire que votre cible (ré)agira lorsqu'elle aura pris connaissance de votre message ? Quels sont les leviers d'action à votre disposition ?
- Que doit retenir votre cible de la communication ?
- Etc.

❓ Passez ensuite à l'étape créative. D'après vos recherches sur la cible, demandez-vous :

- À quel type de message votre cible est-elle sensible (informationnel vs. transformationnel) ?
- De quels éléments devrait se composer votre message (ex. image, son, texte, symboles) ?
- Quels sont les facteurs qui pourraient influencer la bonne réception/compréhension du message au sein de la cible (ex. langue parlée, présence d'un handicap, niveau d'alphabétisation).
- Finalement, sur base des réponses aux questions précédentes, quel sera le registre le plus adapté pour définir votre message (humour, émotion, persuasion, etc.) ?
- Demandez-vous si l'intervention d'un porte-parole pourrait contribuer à la bonne compréhension, à l'attrait et à l'assimilation de votre message. Si oui, assurez-vous de sa crédibilité auprès du public-cible (expertise, confiance et/ou popularité).

❓ Réalisez quelques tests auprès de personnes issues de votre cible.



## TESTER LA COMPRÉHENSION DE VOTRE CAMPAGNE

Si vous en avez les moyens, il est également intéressant de réaliser quelques tests pour valider vos messages au niveau du contenu et de la forme<sup>9</sup>. Ils permettront de vérifier la compréhension et l'adhésion par rapport au message et de s'assurer que toutes les personnes soumises à celui-ci le comprennent de la même manière. Par ailleurs, c'est une bonne façon de s'assurer que techniquement, tout fonctionne (ex. lisibilité, perception des couleurs). Bien sûr, ces tests doivent être réalisés auprès d'un échantillon de personnes appartenant au groupe cible pour que les résultats soient parlants<sup>1</sup>. Le budget ne permettant pas toujours de réaliser des tests à grande échelle, cela peut simplement se faire via l'organisation de petits groupes d'échange ou dans la relecture d'une communication par quelques personnes étrangères à un sujet pour recueillir leurs perceptions.

## 4. SÉLECTION DU SUPPORT ET DU CANAL DE COMMUNICATION

Avec le développement de l'Internet, le nombre de supports et de canaux de communication s'est accru de manière exponentielle. Par ailleurs, l'arrivée des réseaux sociaux au début du 21<sup>e</sup> siècle a également rebattu les cartes en matière de communication personnelle et professionnelle.



On entendra par **support**, la forme finale sous laquelle sera diffusé votre message (ex. affiche, vidéo, rapport, publication sur un réseau social) et par **canal de diffusion**, le moyen auquel on aura recours pour partager celui-ci (ex. site internet propre, presse écrite, certains réseaux sociaux). Bien sûr, la forme de votre message et donc, le support, dépendra du ou des canaux sur le(s)quel(s) le message sera distribué.

Afin de sélectionner les supports et canaux adéquats, les recherches menées au sujet de votre cible vous seront d'une grande aide. Cependant, une analyse plus approfondie des moyens de communication (canaux et supports) auxquels votre organisation pourrait avoir recours est également nécessaire. Organisez-les en deux catégories distinctes<sup>7</sup> :

- Ceux qui ont déjà été utilisés ou créés par votre organisation car parfois, rien ne sert de réinventer la roue quand une actualisation de ce qui existe déjà peut suffire ;
- Ceux que votre organisation pourrait ou devrait mettre en place pour enrichir et développer la communication de votre projet/démarche.

Par ailleurs, certains éléments – quantitatifs et qualitatifs – sont à prendre en compte lorsque vous sélectionnez vos canaux de diffusion<sup>16</sup> :

- Le **degré de couverture** de la cible, c'est-à-dire le pourcentage de personnes issues de la cible pouvant être touché par ce canal de diffusion ;
- La **fréquence**, c'est-à-dire le nombre de contacts, en moyenne, qu'une personne de la cible aura avec le canal de diffusion pendant une durée déterminée ;
- La **stabilité de la couverture**, c'est-à-dire le moment auquel le message sera délivré, mais aussi la continuité de la diffusion ;
- La **crédibilité** du canal utilisé aux yeux de la cible ;
- Le **contrôle** sur le contenu qui variera selon que l'organisation a recours à un canal de diffusion qui lui appartient ou non ;
- Le **coût** du recours au canal de diffusion identifié, un critère essentiel dans la sélection des canaux (diffusion), mais aussi des supports (réalisation).

**TABLEAU 1 : EXEMPLES DE CANAUX ET SUPPORTS DE COMMUNICATION POUR LES TERRITOIRES**

Le tableau ci-dessous présente de façon non exhaustive quelques canaux et supports de communication à disposition de votre territoire<sup>1,13</sup>.

	CANAUX	SUPPORTS
<b>NUMÉRIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet</li> <li>• Plateformes en ligne (de données ou de participation citoyenne)</li> <li>• Intranet</li> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Blog</li> <li>• Application mobile</li> <li>• Média (presse écrite, télé, radio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles (ex. presse, blog)</li> <li>• Vidéos</li> <li>• Podcasts audio et vidéo</li> <li>• Publications sur les réseaux sociaux</li> <li>• e-mails</li> <li>• Infographies</li> <li>• Rapports</li> </ul>
<b>PHYSIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Événements (ex. salons, portes ouvertes, inaugurations)</li> <li>• Courriers postaux</li> <li>• Média (ex. presse, télé, radio)</li> <li>• Affichage publicitaire</li> <li>• Journal communal</li> <li>• Journal interne</li> <li>• Ateliers participatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiches</li> <li>• Brochures et dépliants</li> <li>• Articles de presse</li> <li>• Livres blancs</li> </ul>



### QUESTIONS À SE POSER - SUPPORT ET CANAL

Voici quelques exemples de questions à vous poser au moment de choisir le support et le canal sur lesquels décliner votre message :

- ? Affinez vos recherches au sujet de votre cible, afin d'identifier leurs habitudes/préférences en matière de supports et canaux de communication.
  - Avec quels canaux de diffusion votre cible sera-t-elle le plus probablement en contact (ex. regarde-t-elle la télévision ? Lit-elle la presse ?) ?
  - Quels sont les supports de communication les plus appréciés de votre cible ? Pour répondre à cette question, vous pouvez consulter des baromètres et des études qui analysent notamment les comportements des consommateurs de différents médias, des réseaux sociaux, de l'Internet, etc.<sup>viii</sup>
  - Quels sont les canaux de diffusion auxquels votre cible fait le plus confiance ?
  - Etc.
- ? Lorsque vous aurez une bonne compréhension des habitudes de votre cible ainsi que de ses préférences, vous pourrez vous interroger sur les canaux et supports à sélectionner.
  - Pour les canaux, basez-vous sur les critères présentés précédemment (ex. couverture, fréquence, crédibilité, etc).
  - Quant aux supports, ils dépendront largement de l'attrait qu'ils suscitent auprès de la cible, mais aussi du canal de diffusion identifié. En effet, si vous estimez que la presse écrite est le meilleur canal de diffusion, il faudra plutôt se concentrer sur un communiqué de presse et, éventuellement, des images.

<sup>viii</sup> Par exemple, vous pouvez consulter le [Baromètre de maturité numérique en Wallonie](#) publié par l'Agence du Numérique (accès gratuit) ou le rapport de Statista sur [l'usage des médias en Belgique](#) (payant mais certaines données sont accessibles gratuitement sur le site internet).

## 5. SUIVI ET ÉVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Dès que vos supports et canaux de communication auront été sélectionnés, il faudra alors passer à la mise en oeuvre de votre communication : réaliser les différents supports dont vous aurez besoin, vous assurer que la couverture envisagée pour les différents canaux sera bien assurée (ex. disponibilité) dans les temps et pour la durée choisie et, finalement, diffuser largement auprès de la(des) cible(s) votre ou vos message(s).

Viendra ensuite le moment de s'assurer que les actions entreprises – toujours en cours ou non – permettent bien d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Cette étape est cruciale puisque le plan de communication est un outil de gestion et de pilotage qui doit être vu comme un processus itératif demandant parfois des ajustements et qui peut également servir de référence pour de prochains projets<sup>7,8</sup>. En outre, évaluer ses actions de communication permet aussi souvent d'en montrer la valeur ajoutée pour votre projet ou votre démarche Smart City<sup>2</sup>.

Cette étape du plan de communication doit dès lors être menée de façon rigoureuse. Il est d'ailleurs recommandé de désigner clairement des personnes responsables pour chacune des phases du plan de communication afin d'en réaliser le suivi et l'évaluation<sup>8</sup>.

Bien sûr, la diversité des canaux de distribution disponibles rend la généralisation des questions d'évaluation<sup>ix</sup> de la communication plus difficile. Voici toutefois quatre types d'indicateurs sur lesquels vous appuyer<sup>7</sup> :

- **Indicateurs de moyens** : Ils permettront de mesurer et de suivre les ressources utilisées dans le cadre d'une action (ex. budget, temps) ;
- **Indicateurs d'audience** : Ces indicateurs permettront de voir quelle partie du public cible a réellement été touchée par la communication (ex. nombre de personnes présentes à un événement, nombre de visiteurs uniques d'un site internet) ;

- **Indicateurs d'émission** : Ceux-ci permettront de voir si les actions de communication ont été objectivement menées (ex. nombre d'articles blog publiés dédiés au projet/à la démarche, nombre de communiqués de presse envoyés, nombre d'occurrences d'un mot spécifique dans le journal communal) ;
- **Indicateurs d'efficacité** : Ils permettront de juger si une action a réellement permis d'atteindre son objectif ou non. Ils sont donc toujours liés à la cible puisqu'ils mesurent les effets de la communication sur l'audience.

Finalement, le sujet du suivi et de l'évaluation étant largement traité dans le [cinquième Tome du Guide Pratique](#), nous vous invitons à vous y référer pour toute information complémentaire à ce sujet. En effet, bien que l'ouvrage soit dédié au monitoring et à l'évaluation de votre stratégie Smart City, les principales étapes et recommandations qui y sont formulées restent d'application pour un plan de communication.



### QUELQUES RECOMMANDATIONS – SUIVI ET ÉVALUATION

1. Pour chaque objectif préalablement défini, formulez des indicateurs permettant d'évaluer s'il a été atteint ou non.
2. Identifiez les sources d'informations qui vous permettront d'effectuer le suivi d'une action et d'en réaliser l'évaluation.
3. Régulièrement, observez les résultats obtenus, comparez-les avec les objectifs fixés et tirez-en des conclusions (ex. adaptation du plan de communication, recommandations pour d'autres projets/démarches).

<sup>ix</sup> Les questions d'évaluation, telles que définies dans notre [Guide Pratique Tome 5](#), ont pour but de définir ce que l'on cherche à évaluer *in fine*. Les questions d'évaluation doivent permettre d'évaluer les progrès, les résultats et la valeur de l'initiative.

# RÉFÉRENCES

- 
1. Pasquier, M., & Villeneuve, J.-P. (2018). *Marketing Management and Communications in the Public Sector*. Routledge.
  2. OCDE. (2022). La communication publique. Contexte Mondial et Perspectives. Synthèses. Disponible via <https://www.oecd.org/gov/open-government/public-communications-report-highlights-fr.pdf>
  3. Définition « communiquer », Le Robert (n.d). Disponible via <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/communiquer>
  4. Définition « communication », Larousse (n.d). Disponible via <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>
  5. Keller, K. L., Kotler, P. (2009). *Marketing management* (13ed.). Pearson.
  6. Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation marché*. 8<sup>e</sup> édition. Dunod.
  7. Adary, A., Mas, C., & Westphalen, M.-H. (2020). *Communicator : toute la communication pour un monde responsable* (9<sup>e</sup> édition.). Dunod.
  8. Malaval, P., Décaudin, J.-M. & Devianne, G. (2016). Pentacom. *Communication marketing b-to-c et b-to-b, corporate, digitale et responsable*. 4<sup>e</sup> édition.
  9. Ranchordás, S. (2020). Nudging citizens through technology in smart cities. *International Review of Law, Computers & Technology*, 34(3), 254-276.
  10. Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, Ministère de la Transition énergétique. (2019). Les nudges verts. Disponible via <https://www.ecologie.gouv.fr/nudges-verts> (consulté le 1/08/2023).
  11. OpenRecht. (2019). Surveillance, privacy and public space in the Stratumseind Living Lab. The smart city debate, beyond data. Disponible sur <https://www.openrecht.nl/commentaar/8c5a826e-f8ac-49a0-87be-84534262fb19/> (consulté le 30/07/2023).
  12. Bloomberg. (2017). To Cut Car Pollution, Ask Drivers to 'Think of Yourself. Disponible via <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-13/behavioral-psychology-and-the-problem-of-idling-cars> (consulté le 19/07/2023).
  13. Lebas, A., & Crutzen, N. (2021). *Monitoring et évaluation: outils de gestion pour nos territoires en transition*. Smart City Institute.
  14. Drillech, M., Erra, M. (2019). *Brand success: Tome 2. 50 nouvelles réussites exceptionnelles du marketing et de la communication*. Fyp éditions.
  15. Dumb Ways To Die – The PSA (n.d). Disponible via <https://www.dumbwaystodie.com/psa> (consulté le 25/07/2023).



## LE SMART CITY INSTITUTE

Le [Smart City Institute](http://www.smartcityinstitute.be) (SCI) est un institut académique dédié à la thématique des territoires durables et intelligents qui repose sur un partenariat original entre une Université (ULiège) et son École de Gestion (HEC Liège), des entreprises et la Wallonie dans le cadre de la stratégie Digital Wallonia. L'institut contribue également à des projets européens comme Wall-e-cities (FEDER), GROOF (Interreg) et Bolster (Horizon Europe).

La particularité de l'institut est qu'il aborde la thématique des territoires durables et intelligents sous un angle managérial (et pas uniquement technique et technologique). Il s'articule autour de trois piliers complémentaires : la recherche, l'enseignement et le soutien à l'innovation. Ces derniers sont soutenus par des activités transversales de sensibilisation.

En tant que référent académique de la Wallonie dans le cadre du programme Smart Région, le SCI contribue activement à la dynamique de transition durable et intelligente de la région. Par ailleurs, il mène aussi régulièrement des projets à vocation nationale et internationale.

### Smart City Institute

[www.smartcityinstitute.be](http://www.smartcityinstitute.be)

[sci@uliege.be](mailto:sci@uliege.be)

+32 (0) 4 232 73 55



