

La communication sur les grands projets urbains: l'exemple du métro M2 à Lausanne

Printemps 2004, le chantier de la nouvelle ligne de métro M2 de Lausanne est ouvert. Mais comment l'Etat a-t-il convaincu les milieux intéressés et la population ? Comment a-t-il organisé la communication autour de ce projet faramineux ? La réponse de Pierre Imhof, Secrétaire général du Département des Infrastructures de l'Etat de Vaud.

Die grossen Stadtprojekte: Das Beispiel der Metro M2 in Lausanne

Im Frühling 2004 wird die Baustelle der neuen Metrolinie M2 in Lausanne öffentlich zugänglich. Aber wie konnte der Kanton die Bevölkerung für ein solches Projekt überzeugen? Wie hat er die Kommunikation rund um dieses phantastisches Projekt gehandhabt? Die Antwort von Pierre Imhof, Generalsekretär der Abteilung Tiefbau des Kantons Waadt.

Dieses Dossier ist auf Französisch.

La politique de communication du projet de Métro M2 à Lausanne (Suisse)

Succès et misères d'une expérience de marketing institutionnel

Pierre Imhof

*secrétaire général du Département des infrastructures du Canton de Vaud (Suisse),
responsable de la communication M2*

J'ai la chance de pouvoir venir vous parler d'une expérience, je crois assez rare en Suisse, d'une véritable politique de communication sur un grand projet dès sa phase de planification. Si nos hôtes français ont une certaine habitude de consacrer une part souvent importante d'un budget d'étude à la communication, nos ingénieurs préfèrent la plupart du temps travailler dans la discrétion, avec la vision d'un « Etat modeste » qui, s'il doit dire ce qu'il le fait, le fait par communiqués de presse A4 en noir et blanc.

Il faut généralement la volonté d'un responsable politique pour créer une dynamique de marketing institutionnel telle que nous l'avons vécue pour le Métro M2. Elle permet de préparer l'opinion en anticipant les étapes forcément publiques d'un projet : la mise à l'enquête publique, le passage devant le parlement ou en votation populaire, sans oublier la curiosité des journalistes, qui se manifeste plus volontiers lors des difficultés que pour les succès.

Le Métro M2 Ouchy - Epalinges doit relier en site propre Ouchy, au bord du lac Léman, à Epalinges, commune de la périphérie lausannoise. Il disposera de 14 stations, mesurera 6 km, dont 4 de lignes nouvelles et permettra de relier les deux extrémités de la lignes en 18 minutes.

La communication dont je vais vous parler à propos de ce projet a commencé en cours de planification, les choix principaux de tracé et de technologie étant faits, un peu plus d'une année avant l'enquête publique, et bien avant l'octroi du crédit de construction par le Grand Conseil (parlement cantonal) et le vote populaire au niveau cantonal (qui a eu lieu le 24 novembre 2002).

Comme dans toute action de ce genre, des objectifs ont été définis, des actions organisées, qui ont nécessité une coordination entre partenaires, une organisation. Et il a aussi fallu tenir compte de la réalité.



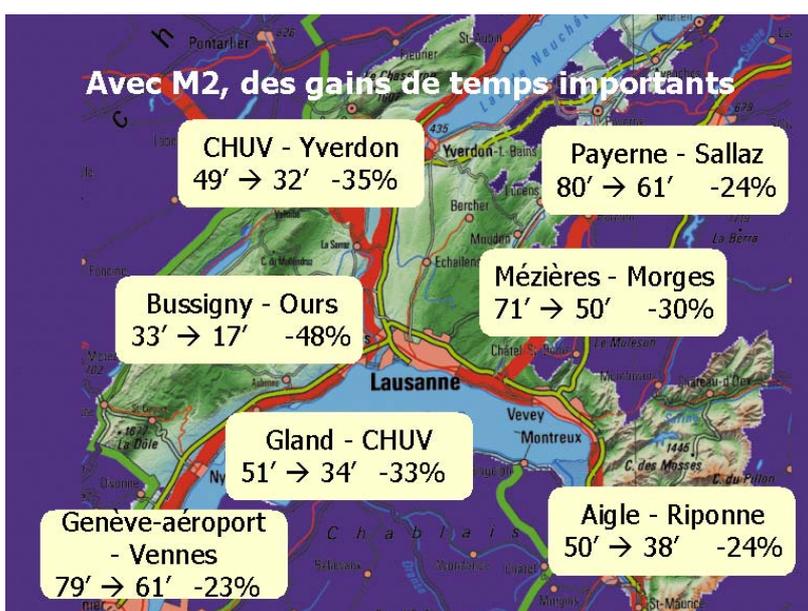
Le logo créé pour la communication du Métro M2

Notre premier souci a été de créer une image, un logo, et de populariser une appellation qui nous était imposée : M2, une autre ligne de métro portant déjà le doux nom de M1... Pas simple, personne ne connaissait M2 et ce terme n'inspire pas spontanément, à défaut de passion, l'intérêt. Nous étions de plus contraints par deux objectifs apparemment contradictoires :

- Inscrire clairement cette ligne dans un réseau urbain et régional existant ; ce qui impliquait de reprendre la charte graphique de l'entreprise lausannoise de transports publics.
- Inscrire tout aussi clairement ce projet, considéré au départ par le public comme purement lausannois, dans la politique cantonale des transports et obtenir des habitants éloignés de la capitale qu'ils s'y intéressent et qu'ils le soutiennent.

Il a donc fallu susciter l'intérêt et développer une iconographie qui popularise à la fois le projet pour lui-même, le tracé retenu, mais aussi son insertion dans d'autres projets cantonaux.

Les gains pour l'entier du canton ont été constamment mis en avant, tout comme les avantages que le Métro procurera pour le développement du réseau de transports régionaux, et plus particulièrement le Réseau express vaudois (REV), un ensemble de lignes régionales de trains.



Susciter l'intérêt dans tout le canton

L'aspect très technique du dossier a été popularisé et le public familiarisé avec les méthodes de planification, les contraintes des ordonnances sur la protection de l'environnement et la technologie retenue : un métro sur pneus, qui suscite plutôt la méfiance au pays de la crémaillère.

Pour atteindre ces objectifs, il a fallu créer non seulement *une* image, mais aussi *des* images et ensuite les contrôler pour que l'image que le public se fait du métro corresponde à la réalité du projet.

Nous avons également tiré parti des procédures officielles, et plus particulièrement la mise à l'enquête. Et il vaut la peine de s'arrêter sur cette question. Les enquêtes publiques se résument le plus souvent à des plans pliés dans des cartons et accessibles dans des bureaux officiels. Sachant qu'il y avait près de 300 mètres linéaires de plan, on peut imaginer la difficulté pour le particulier à s'y retrouver.

Nous avons décidé, d'entente avec les techniciens, de faire de l'enquête publique une sorte d'événement : deux salles ont été louées et aménagées, l'une pour l'exposition des plans, l'autre pour une exposition plus didactique du projet. Durant le mois d'enquête, ce sont plus de 2500 personnes qui sont venues les visiter. Pour jouer l'ouverture et la transparence à fond, du personnel formé était présent dans chacune des deux salles pour répondre aux questions du public : un architecte dans l'une et des étudiants en génie civil dans l'autre. De plus, une photocopieuse couleurs permettait à n'importe quel visiteur de repartir avec une copie du plan qui l'intéressait afin de l'étudier tranquillement chez lui, ou de le montrer à un spécialiste.

Nous avons aussi spontanément offert un dossier complet d'enquête à chacune des associations et aux milieux concernés, aussi bien ceux dont nous attendions le soutien que ceux dont nous redoutions une opposition.

L'enquête publique a été un moment fort et un tournant du projet : cette transparence affichée a d'emblée créé un climat de confiance, aussi bien dans le public que dans la presse. Et cela s'est révélé payant : aucune opposition de fond au projet, des remarques constructives et un nombre très limité d'oppositions des propriétaires touchés : une soixantaine seulement sur les 300 concernés, ce qui est minime quant on sait que l'opposition est le seul moyen de préserver ses droits pour la suite de la procédure. Parallèlement à l'enquête publique, un marquage du parcours sur le terrain a été fait avec de la peinture de couleur et des bornes qui fournissaient des indications sur l'aménagement de chacune des 14 stations. Ces bornes servent maintenant de support à de l'information sur le projet.

Une structure d'information et de concertation a également été mise sur pied : la commission des partenaires, qui réunissait des représentants des milieux associatifs, des partis politiques, des usagers des transports publics, des futurs utilisateurs, etc. L'avancement du projet a régulièrement été présenté à cette instance qui a également été informée des choix à faire. Elle était indépendante, disposait de son propre mandataire spécialisé en transports, et pouvait poser toutes questions sur le Métro M2. Elle ne s'en est pas privée, pour le plus grand bien du projet. Nombre de réponses documentées et circonstanciées ont pu y être données et relayées dans les milieux représentés. Cette commission a permis d'afficher la volonté de transparence du projet, de créer un climat positif, de faire ressortir les questions et les doutes et de tester la communication.

Ce sont également de nombreuses conférences qui ont été organisées, des expositions dans tout le canton, et des supports d'information sur papier qui ont été édités. Il y a bien sûr aussi l'indispensable site Internet, avec un calculateur de temps de parcours depuis toutes les communes vaudoises.



L'exposition consacrée au Métro M2

Durant la phase de campagne avant la votation, l'Etat s'est retiré petit à petit de la communication pour laisser place à un comité de soutien privé, avec lequel il collabore. Nous avons continué cependant d'organiser des conférences et sommes par exemple apparus comme sponsors principaux de l'Urban contest, le festival des sports de rue (rollers, inline, etc.) de Lausanne. Une excellente collaboration avec les organisateurs a permis de mieux faire connaître le parcours du futur Métro, puisqu'il a accueilli la traditionnelle et très populaire descente aux fanions lumineux. Et pour assurer une bonne diffusion de l'information sur M2, un petit dépliant sur le projet servait de titre de transport dans les bus pendant la manifestation.

Mais tout n'est pas toujours facile ni simple et il faut aussi tenir compte de la réalité, qui ne manque pas de prendre souvent les objectifs et la planification de la communication en défaut. Certes, la transparence et les efforts fournis ont été très largement reconnus, tant par les milieux « partenaires » que par la presse. Mais il a fallu, sans cesse, apporter des réponses à des questions publiquement posées. La technologie, je vous l'ai dit, a été au centre des débats ; le coût de cette infrastructure aussi ; la participation financière de la Confédération, sans compter toutes les « bonnes idées » émises sur la manière d'orienter le projet, de le remplacer, de l'améliorer. Sans cesse, l'équipe de communication s'est attachée à répondre, à lever les doutes, à informer, avec un certain succès puisque le projet n'a que peu été discuté sur ses aspects techniques.

Comme tout grand projet, le Métro M2 a été soumis aux hésitations politiques, au « stop and go », ce qui a bien entendu fait les délices de la presse. Il a fallu apprendre à gérer la communication de crise et tout ce bruit fut au final favorable au projet car il en augmenta la notoriété.

Pour conclure, je dirai que l'expérience fut passionnante, enrichissante et unanimement reconnue : personne n'a contesté l'effort financier consenti. Au contraire, certains milieux en auraient souhaité davantage. Et l'équipe technique du projet a rapidement été convaincue de l'utilité de cette approche : elle a facilement intégré le responsable de la communication dans ses instances de décision. Non seulement pour qu'il soit informé en continu, mais aussi pour qu'il soit tenu compte des impératifs de la communication dans la planification et dans les choix techniques.