

365°

LE NEWS TANK DE VAE SOLIS COMMUNICATIONS

N°14 - 2020



**ENGAGEMENT
ACTIONNARIAL
ET GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE :**
« Je t'aime moi non plus »



DOSSIER :

*Les experts de la
communication
au service des
organisations
sportives*



**INSTAGRAM,
SNAPCHAT,
TIKTOK,**
*nouvel eldorado de
la communication
corporate ?*

Social Media



4 2019 EN DATES**6 DÉCRYPTAGE**

L'humour, arme de communication massive ?

8 STRATÉGIE

Engagement actionnarial et gouvernance d'entreprise :
« Je t'aime moi non plus »

11 DOSSIER

D'architecte à pompier : Les experts de la communication au service des organisations sportives

15 LE POINT DE VUE

Une crise « comme les autres »

16 SAVOIR PLUS

Quels leviers de communication pour les professions réglementées ?

18 ARRÊT SUR IMAGE**20 DU CÔTÉ DE CHEZ NOUS**

Une année chez Vae Solis

22 C'EST DANS L'AIR

Les organisations face aux fractures : la communication en première ligne

24 STRIP-TEASE

Dépoussiérer la communication interne pour engager ses équipes !

26 TOUT LE MONDE EN PARLE

Instagram, Snapchat, TikTok, nouvel eldorado de la communication corporate ?

28 À SUIVRE...

Municipales 2020 : la communication politique en temps de crise

30 EN APARTÉ

Interview du général Laurent Bitouzet, Chef du SIRPA-Gendarmerie et Conseiller communication du Directeur général de la Gendarmerie nationale

32 INTERNATIONAL

La lutte contre le trafic de faux médicaments est un *spin* à faire naître



365°

Revue annuelle n°14

Directeur de la publication :
Arnaud Dupui-Castérès

Rédaction en chef :
Corinne Dubos

Conception/Réalisation :
Candice Dupré

Vae Solis Communications

16, avenue Kléber
75016 Paris
Tél. : 01 53 92 80 00
Email : contact@vae-solis.com
www.vae-solis.com
@VaeSolis

Crédits photos de couverture
et sommaire :

© Adobe
© FC Nantes / Arnaud Duret
© VSC
© Samuel Hense / HANS LUCAS / AFP
© Fondation Brazzaville

Méprise, crise et reprise

Tous les indicateurs étaient pourtant au vert, et en premier lieu le retour de la confiance des acteurs économiques et des citoyens dans la capacité d'action du gouvernement.

Le syndrome du « monde d'après » a-t-il frappé la communication de péremption ? La question se pose inévitablement au sortir du douloureux épisode que vient de traverser notre pays. Nous avons incontestablement vécu un phénomène inédit et d'une très grande violence. Mais de là à penser que, désormais, tout sera différent, il y a un pas que, chez Vae Solis Communications, nous jugeons prudent de ne pas franchir...

Certes, le covid-19 a fait apparaître certaines fragilités de nos sociétés sur lesquelles les entreprises auront, elles aussi, à réfléchir. Et la gestion de la crise sanitaire par les autorités, exercice il est vrai très difficile, a révélé certaines faiblesses de la communication politique et institutionnelle qui mériteraient d'être corrigées pour l'avenir. Pour autant, nous avons la conviction qu'il serait dangereux de penser, comme nous l'ont seriné dans les médias durant deux mois tant de *beautifuls* ou d'experts autoproclamés, que « *Désormais, tout sera différent* » ou que « *Nous avons changé d'univers* » : parce qu'ils sont, en réalité, bâtis sur le bon sens, sur la force de la conviction et sur la psychologie individuelle et collective, éléments immuables, les fondamentaux de la communication qu'il convient de maîtriser et de mettre en œuvre seront les mêmes demain qu'hier.

Les sujets abordés dans ce « 365 degrés » (le premier que nous publions depuis notre rapprochement avec Footprint > consultants et l'avènement de « Vae Solis Communications » !) le montrent à l'envi. Qu'il s'agisse des vertus de l'humour dans la com, de la montée des réseaux sociaux comme vecteur d'un message ou encore de l'avènement de l'« engagement actionnarial », nous y décrivons et analysons des tendances puissantes qui, à l'évidence, ont vocation à persister, voire à se renforcer. Quant à la communication « de fracture », que nous avons choisi d'évoquer dès avant la crise, le moins qu'on puisse dire est que les événements récents lui donnent une actualité nouvelle.

À toutes et tous, bonne lecture !

Arnaud Dupui-Castérès et Philippe Manière

Choose 
INTERNATIONAL BUSINESS SUMMIT
21.01.19

© Elysee.fr

Janvier

01/01 : investiture de Jair Bolsonaro comme président de la République fédérative du Brésil

15/01 : le Président Macron ouvre Le Grand Débat à Grand Bourgtheroulde, dans l'Eure

21/01 : 150 dirigeants d'entreprises françaises et internationales sont reçus à Versailles pour « Choose France » par le président de la République

© Mustafa Yalcin / ANADOLU AGENCY / AFP

**Mars**

15/03 : mobilisation internationale des étudiants pour le climat

16/03 : incendie du Fouquet's durant une manifestation des Gilets jaunes

20/03 : Google condamnée par l'Union européenne à payer une lourde amende de près de 1,5 milliard d'euros pour abus de position dominante

Avril

01/04 : le Japon rentre dans l'ère harmonieuse « Reiwa »

11/04 : adoption de la loi Pacte et du statut d'entreprise à mission

15 au 16/04 : incendie de Notre-Dame de Paris

Février

02/02 : PSA rachète la totalité de la startup Travelcar

14/02 : Airbus annonce mettre fin à la construction de ses A380 d'ici 2021

Mai

23 au 26/05 : Élections européennes

24/05 : Theresa May annonce sa démission après son échec sur la conduite du Brexit



© Dinendra Haria / ANADOLU AGENCY / AFP

Juin

05-06/06 : commémoration en Europe à l'occasion du 75^e anniversaire du débarquement en Normandie

07/06 : les États-Unis remportent la Coupe du monde féminine de football

24/06 : Space X met en orbite 24 nouveaux satellites, sur 3 orbites différentes, une nouvelle réussite pour Elon Musk.

Juillet

01/07 : Donald Trump est le premier président américain à se rendre en Corée du Nord

02/07 : 2^e édition du Pouvoir des marques, un événement AACC en présence de Bruno Le Maire

16/07 : élection d'Ursula von der Leyen à la Commission européenne

21/07 : 50^e anniversaire du premier pas de l'homme sur la Lune



© AACC



© Alain Guizard

Octobre

03/10 : Vae Solis reçoit quelque 300 convives à l'occasion de sa soirée annuelle

14/10 : le prix Nobel d'économie est décerné à la Française Esther Duflo et aux Américains Michael Kremer et Abhijit Banerjee pour leur travail sur la lutte contre la pauvreté

18/10 : annonce de taxation de 25% des vins français par les États-Unis

Novembre

09/11 : 30^e anniversaire de la chute du mur de Berlin

21/11 : Footprint > consultants et Vae Solis Corporate annoncent leur rapprochement

25/11 : opération Barkhane où 13 militaires français perdent la vie

26/11 : LVMH annonce le rachat de Tiffany pour 16 milliards de dollars

Août

12/08 : après des mois de manifestations et trois jours de sit-in géant, l'aéroport de Hong Kong est bloqué et tous les vols annulés

25 au 27/08 : le G7 se tient à Biarritz

Septembre

13/09 : Patrick Balkany est incarcéré à la prison de la Santé. Il est condamné à quatre ans de prison ferme pour fraude fiscale

25/09 : la FIFA rend sa décision en faveur du FC Nantes dans l'affaire du transfert d'Emiliano Sala face au club de Cardiff

26/09 : Décès de Jacques Chirac, 5^e Président de la V^e République

26/09 : incendie de Lubrizol

Décembre

01/12 : prise de fonction du nouveau PDG de Nissan, Makoto Uchida

05/12 : début de la grève contre la réforme des retraites

12/12 : victoire de Boris Johnson aux élections britanniques

30/12 : fuite de Carlos Ghosn du Japon au Liban



© DR



L'humour, arme de communication massive ?

Il est recommandé de rire entre 10 et 15 minutes par jour, a priori, le but de cet article n'est pas d'y contribuer. Des campagnes de publicité humoristiques, des punchlines teintées d'ironie chez nos politiques, des community managers qui manient l'humour à la perfection sur les réseaux sociaux et des packagings qui interpellent... Dans la communication, l'humour s'invite partout et rares sont les secteurs qui y échappent. Mais alors, l'humour serait-il véritablement un outil efficace en communication ?

Nous évoluons dans une société hyperconnectée et aujourd'hui plus que jamais, nous sommes submergés d'informations au quotidien. Notre attention est devenue une denrée rare que se disputent de nombreux acteurs. Patrick Le Lay en 2004, alors Président-directeur général de TF1 affirmait : « *Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible.* » Quelque 15 années se sont écoulées et cette affirmation semble toujours aussi vraie.

L'ère de l'ATAWAD¹

Avec l'arrivée d'Internet et des nouveaux moyens de communication, l'accès aux contenus se veut plus facile. Désormais, nous consommons de l'information à toute heure, n'importe où et sur n'importe quel support. Et notre attention quant à elle se trouve de plus en plus parcellée.

En mai dernier, dans une interview pour France Culture, Bruno Patino, directeur éditorial d'Arte rappelait : « *L'économie de l'attention n'a pas été inventée par internet, tous les médias sont fondés sur l'économie de l'attention mais l'Internet la rend à la fois plus efficace et plus précise. La connexion permanente fait qu'on essaie d'attirer notre attention tout au long de notre journée, ce qui n'est pas le cas d'un média traditionnel (...)* ».

L'attention est donc de plus en plus difficile à capter et la concentration de chacun se trouve de plus en plus fragmentée. Naturellement, il devient donc compliqué d'être audible en tant qu'émetteur dans ce contexte où la durée de vie des contenus est très courte.

Aussi, avant même la nature du message, l'enjeu aujourd'hui est la capacité à attirer l'attention des citoyens, clients, salariés et autres leaders d'opinion. Chacun use alors de techniques pour se différencier et imposer son discours. Et parmi ces techniques, il y a l'humour.

La recherche de l'authenticité dans le discours

Le corollaire à cette « masse » d'informations que nous avons à disposition est le règne de la défiance. Nous sommes tous de plus en plus attentifs aux contenus que nous consommons et plus précisément à leur véracité. Il existe une certaine hostilité à l'égard de toute forme de communication qui aurait pour seul but de séduire, qu'il s'agisse des publicités des géants de l'agroalimentaire ou des discours politiques.

Face à cette défiance, les politiques, entreprises, institutions ont bien conscience qu'ils doivent sortir des discours construits et attendus pour que

leurs propos soient mieux reçus. Intrinsicquement, il s'agit donc de redonner une nature d'authenticité et de sympathie à leur parole en créant l'émotion nécessaire pour rétablir le lien avec leurs publics. La recherche de vérité et de sincérité dans le discours apparaît donc urgente pour pouvoir être audible.

L'humour, comme toute émotion, fait réagir et confère aux propos un caractère plus authentique. Son impact positif instaure aussi un climat de bienveillance et de confiance. Et inévitablement, lorsque des émotions sont mobilisées, l'appréciation d'un propos n'en est que plus subjective. Grâce à l'humour, l'émetteur attire l'attention, fait réagir et parvient à convaincre plus facilement.

De nouveaux modes de communication

Si l'humour n'est pas nouveau en communication, l'émergence des réseaux sociaux lui a ouvert une nouvelle voie : caractérisés par leur spontanéité et leur immédiateté, ces canaux éliminent toute communication trop formelle.

Ces nouveaux lieux d'échange, qui se dédouanent de tout intermédiaire et où règne parfois le chaos, permettent d'instaurer une proximité entre les internautes. Quiconque peut interpeller un politique, une institution, un dirigeant, un média... Les marques ont su elles aussi s'emparer de ces nouvelles plateformes pour échanger directement avec leurs consommateurs. Le SAV n'aura jamais été aussi efficace que sur Twitter !

Dans ces nouveaux espaces, où la recherche de visibilité est toujours plus vraie, l'envie de créer le buzz et de susciter l'adhésion amènent plusieurs *community managers* à dégainer l'arme la plus efficace du moment : l'humour. Netflix, Decathlon, Winamax, Les Produits laitiers ou encore Interflora, tous brillent par leur sens de l'autodérision et leur capacité à rebondir sur l'actualité par un subtil dosage entre sérieux et ironie. Le parfait exemple reste encore celui de Decathlon, où le *community manager* a su s'approprier les codes, entre jeux de mots, memes et clins d'œil humoristiques à l'actualité. Tout en diffusant les messages justes lors des crises

rencontrées par la marque, comme lors de la commercialisation du hijab.

L'humour dans tous ses états

Bon nombre d'entreprises ont su se démarquer en utilisant l'ironie dans leurs stratégies de communication. À titre d'exemple, depuis près de 10 ans, Monoprix a su renouveler intégralement son image et gagner une réelle légitimité. En habillant l'ensemble de ses *packagings* de jeux de mots tels que « *Ce matin, faites comme votre café, restez allongé* », Monoprix hisse l'humour comme véritable produit d'appel se dédouanant ainsi de photos esthétiques ou de grandes présentations de ses produits. La marque bouscule les codes et assume des jeux de mots parfois hasardeux. Un « esprit » qui redonne à la marque proximité et connivence avec ses clients.

L'univers de la politique, pourtant marqué par les batailles d'ego et l'urgence des situations, n'échappe pas non plus à l'humour. Nos politiques et responsables publics ont bien compris sa puissance, et pour preuve le « Prix de l'humour en politique » existe depuis 1988. Comme pour les autres secteurs, l'humour fait tomber les barrières et crée un lien particulier entre l'élu et ses administrés. Mais les petites phrases et trouvailles verbales dont nous sommes tous friands, revêtent un caractère plus fort encore : elles permettent, sous couvert de légèreté, de faire passer des messages importants et de réduire les potentielles réactions négatives. Un propos teinté d'humour sera pour beaucoup plus acceptable car plus authentique.

En outre, et au-delà de son pouvoir de séduction, l'humour apparaît inévitablement comme une arme précieuse en politique pour déstabiliser un adversaire et se protéger. Nous nous souvenons notamment de la vidéo de la députée américaine Alexandria Ocasio-Cortez effectuant un pas de danse dans les coulisses du Congrès. Cette vidéo était sa réponse à ses opposants qui, pour lui créer du tort, avaient dif-

fusé quelques jours auparavant une vidéo d'un clip étudiant dans lequel elle dansait. Loin de la décrédibiliser, cette réponse pleine d'humour lui a au contraire ouvert une fenêtre de visibilité auprès des citoyens. Une visibilité nécessaire pour se faire entendre.

Outil efficace pour être entendu et compris, l'humour permet à bien des égards de se positionner et d'être entendu. S'il reste un moyen redoutable pour toucher l'opinion, celui-ci doit néanmoins être manié avec justesse. En effet, si notre société encourage l'humour et y est très attentive, elle reste aussi intolérante au moindre faux pas. Et ce sont nos réseaux sociaux, intransigeants, qui par leur puissance amplifient la notion de *bad buzz*.



Il y a quelques mois, on a remarqué une hausse de nos ventes de cravaches. On a analysé nos chiffres pour essayer de comprendre d'où ça pouvait venir. Puis on s'est rendu compte que ça coïncidait exactement avec la sortie de "50 nuances plus sombres". Et c'est même pas une vanne.



Si le produit n'est pas adapté c'est une gêne en effet. Vous avez déjà essayé de courir avec un bermuda de ville non adapté au sport ? Ce n'est pas hyper agréable. Pour un hijab, c'est à peu près la même chose : s'il est adapté au sport, aucune raison qu'il soit gênant 🙄

Même si l'humour nous a sans doute aidé à lutter contre le blues du confinement, nos dirigeants ont su le mettre de côté en ces temps de crise, où l'humour est à bannir. Nous le savons, l'opinion publique pardonnerait difficilement que l'on puisse rire d'une situation qui appelle du sérieux et de la gravité. En revanche, nous pouvons être sûrs que nous en aurons tous besoin en sortie de crise !

Margot Antoniazzi et Clémence Naizet,
consultantes de Vae Solis
Communications

¹ Any time, anywhere, any device. Acronyme proposé par le consultant Xavier Dalloz.

Engagement actionnarial et gouvernance d'entreprise :

« Je t'aime, moi non plus »

Utiles pour certains, déstabilisants pour d'autres, les fonds activistes clivent au sein de la sphère financière et, plus globalement, cristallisent les débats des différentes places. La France n'échappe pas à ce phénomène, et les eaux traditionnellement calmes de la gouvernance d'entreprise s'en trouvent quelque peu bouleversées, ouvrant parfois la voie à des situations conflictuelles entre émetteurs et investisseurs. Il convient donc, pour les émetteurs, d'anticiper la « menace » et de faire évoluer leurs pratiques sans attendre qu'elle se concrétise.

En 2019, près de 4 400 retombées presse ayant trait à l'activisme sont venues nourrir les fils d'actualités des différents médias hexagonaux, soit 21% de plus que l'année précédente, (dé)montrant ainsi l'intérêt croissant de l'opinion publique pour ces « casse-cou » de la finance. Dans bon nombre de ces papiers, le traitement des activistes est souvent le fruit d'un raisonnement manichéen. Pour beaucoup, il consiste à dire que ces fonds « vautours » ciblent les entreprises en difficulté et accélèrent leurs processus de démembrement afin de maximiser la rentabilité à court terme, au détriment de l'intérêt social de l'entreprise. De nombreuses études académiques démontrent pourtant que l'activisme a le plus souvent des effets vertueux sur le long-terme, qu'ils soient mesurés en *Total Shareholder Return* (TSR) ou en performance opérationnelle. En outre, contrairement aux idées reçues, une campagne activiste a plutôt tendance à stimuler l'investissement et les dépenses de R&D.

Des critiques binaires et passionnées

Mais, au-delà de son impact sur le cours de bourse, l'utilité de l'activisme doit avant tout être appréhendée au regard de son apport à la qualité de la gouvernance. Une mauvaise stratégie est bien plus souvent imputable à un système d'incitation des dirigeants mal calibré et/ou mal appliqué qu'à un

manque de vision de leur part. Aussi, plus que l'incompétence des dirigeants, l'investisseur activiste traque le désalignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires dans le cadre d'une relation d'agence classique, qui peut conduire les managers-agents à faire – en connaissance de cause – des choix qui ne sont pas dans l'intérêt des actionnaires, par exemple en favorisant la croissance au détriment de la rentabilité. L'activisme peut donc être un garde-fou utile, bien plus efficace que la réglementation pour lutter contre le *crony capitalism* et la décorrélation des rémunérations des dirigeants de leurs performances.

Une pratique d'investissement en plein essor

En plus de l'appétit des investisseurs pour les stratégies alternatives en période de taux bas, le développement de la thématique activiste doit paradoxalement beaucoup au succès de... la gestion passive. Car elle renforce l'intérêt à agir d'un actionnaire, fût-il très minoritaire, en augmentant son poids relatif dans le capital « actif » (et ce d'autant plus qu'il peut faire levier sur l'obligation – pour la plupart des fonds indiciels – de suivre les recommandations de vote des *proxy advisors*). Avec 159 campagnes dans le monde, le cru 2019 vient consolider plus encore cette industrie, dont la collecte atteint près de 300 milliards de dollars sous gestion. Longtemps en retard sur les États-Unis, l'Europe apparaît désormais comme un eldorado pour les investisseurs activistes : Lazard y a recensé l'an passé une vingtaine de nouvelles campagnes, majoritairement des opérations touchant des *mid caps* sous-performantes ou des *large caps* en bonne santé, mais priées d'accélérer leur plan de transformation.

Dans l'Hexagone, la donne est légèrement différente. Les *mid caps* « *sweet spot* » sont ciblées dans 50% des cas. Encore loin du Royaume-Uni (33%), la

France représente aujourd'hui 19% du total des campagnes, contre 11% en 2018.

Une place parisienne traditionnellement peu accueillante pour les activistes

De nombreux freins entravent le développement de l'activisme en France. Réglementaires d'abord : Olivier Babeau, président de l'Institut Sapiens et auteur d'un rapport remarquable sur le sujet, soulignait il y a peu dans une interview accordée au site de Vae Solis Communications que l'existence de droits de vote doubles (*de facto* quasi obligatoire

si la gouvernance d'entreprise s'est sensiblement améliorée en France depuis le début des années 2000 (fin des participations croisées, Code AFEP-MEDEF, dissociation croissante des fonctions de Président et de Directeur général, mixité et internationalisation des conseils...).

Que faire en cas de campagne activiste ?

L'arrivée d'un investisseur activiste au capital d'une entreprise est souvent présentée comme une « intrusion » hostile. C'est oublier que la majorité des investissements de fonds activistes ne font pas l'objet de campagnes publiques, les gérants privilégiant presque toujours le dialogue direct avec le management et le conseil d'administration. Une véritable campagne « publique » n'intervient, dès lors, que lorsque les discussions « privées » n'ont pas permis de dégager d'accord entre les parties. La communication devient alors, pour l'investisseur, « la poursuite de la politique par d'autres moyens », en exposant publiquement son « *investment case* » sur des supports de plus en plus sophistiqués (présentations, courriers, rapports, relayés par des sites internet *ad hoc* et les réseaux sociaux...).

Du point de vue de l'émetteur, la tentation de recourir à une réponse conflictuelle – par exemple par des actions judiciaires ou par

voie de presse – peut permettre de gagner du temps et donner du « grain à moudre » en vue d'une négociation future, mais elle ne doit en aucun cas le dispenser d'une réponse argumentée, en allant plus loin que les habituels clichés sur les fonds mus par l'appât du gain à court terme. Il apparaît bien plus constructif de penser l'investisseur activiste comme un *sparring partner* que comme un adversaire, et il est indispensable dans ses prises de parole de toujours garder à l'esprit le subtil équilibre entre les attentes des actionnaires, qui peuvent être alignées sur celles des ...

Longtemps en retard sur les États-Unis, l'Europe apparaît désormais comme un eldorado pour les investisseurs activistes

... activistes, et les attentes des autres parties prenantes. En ce sens, la « bonne » réponse consiste à trouver un chemin de crête entre le rejet en bloc et la capitulation en rase campagne, sur la base d'un examen minutieux des propositions de l'investisseur. Pour accompagner cette démarche, une communication transparente, mesurée et argumentée est un enjeu

absolument prioritaire car elle sera le levier indispensable pour renforcer la crédibilité du discours et susciter l'adhésion.

Charlotte Bourgeois-Cleary, directrice conseil,
Alexis de Maigret, associé,
et Florian Ridard, consultant de Vae Solis Communications



© CNBC



3 QUESTIONS À...

Bruce Goldfarb

Fondateur et CEO de Okapi Partners, conseil élu
« top proxy solicitor » depuis 3 ans aux USA.

« Les directions françaises ont l'habitude de répondre aux demandes des actionnaires par un engagement discret »

VSC : De nombreuses études récentes révèlent une augmentation concomitante des campagnes activistes et du capital déployé en Europe. Comment l'expliquer alors que les structures de gouvernance européennes sont différentes de celles anglo-saxonnes, berceau de l'activisme ?

BG : Les activistes voient des opportunités de création de valeur dans les entreprises européennes. Bien que les structures de gouvernance soient différentes en Europe, elles ne sont pas nécessairement dissuasives pour l'activisme. Au contraire, elles nécessitent un ajustement des stratégies normalement employées par les fonds aux US. Par exemple, plutôt que de chercher à évincer l'ensemble du conseil d'administration, les activistes utilisent la pression publique pour poursuivre des transactions stratégiques. De plus, les directions des entreprises européennes ont l'habitude de répondre aux demandes des actionnaires par un engagement discret. Contrairement à celles américaines, elles sont généralement plus ouvertes aux initiatives proposées par des activistes parce qu'elles considèrent qu'il vaut mieux faire quelques concessions plutôt que de se lancer dans une lutte par procuration publique.

VSC : L'influence des activistes modifie-t-elle le comportement des investisseurs passifs ? Demain, tous « activistes » ?

BG : L'activisme actionnarial chez les investisseurs passifs a toujours existé. Qu'il s'agisse d'écrire des lettres ouvertes, d'avoir un engagement direct ou de déposer des propositions d'actionnaires, les fonds traditionnels (pension, FCP) ont été « activistes » à un certain niveau. Il est possible qu'un investisseur passif se serve du *proxy* pour remplacer un ou deux administrateurs dans l'avenir, mais ces initiatives comportent certains risques que la plupart des investisseurs passifs ne souhaitent pas prendre.

VSC : La communication des activistes est souvent basée sur une remise en cause publique. Les entreprises européennes sont-elles préparées aux guerres médiatiques ?

BG : Culturellement, ce type de campagne brutale a peu de chances de se produire. Nous sommes habitués à ce type d'opérations de « dénigrement » aux États-Unis, mais pas les Européens. Il est certain qu'une pression publique est susceptible de se produire, mais pas à la même échelle qu'aux US. Dans l'ensemble, la finance européenne rencontre un activisme plus calme et les entreprises préfèrent dealer plutôt que de s'engager dans une bataille publique.



© FC Nantes / Arnaud Duret

D'architecte à pompier : les experts de la communication au service des organisations sportives

Lorsqu'en 2013 François Hollande explique que « *les clubs de Ligue 1 sont des entreprises comme les autres* »¹, il acte l'idée que, par sa professionnalisation et sa mondialisation, le sport est devenu un enjeu économique de premier plan qui a contraint ses acteurs à s'adapter à de nouvelles obligations, financières et fiscales certes, mais également politiques et de communication. À mesure que les organisations sportives sont devenues des entreprises en tant que telles, la construction, le développement et l'entretien de leurs relations institutionnelles, que ce soit politiques ou médiatiques, ont constitué un impératif à part entière dans leur gouvernance, justifiant souvent le recours à des experts à même de les conseiller sur l'ensemble de ces sujets.

Coconstruire le *storytelling*

Si la construction du capital-réputation des organisations sportives passe nécessairement par la valorisation de leurs résultats sportifs, ces derniers ne suffisent désormais plus à nourrir leur communication. Professionnaliser la communication des organisations sportives, ce n'est pas mieux communiquer sur les aspects sportifs, c'est surtout mieux communiquer sur les autres aspects de l'entreprise. Au même titre qu'une entreprise ne se cantonne pas à communiquer autour de ses produits ou services, l'institution sportive se doit de communiquer tout au long de l'année pour construire son capital-réputation. Les organisations sportives ont donc créé

un *storytelling* autour de leur identité pour densifier leur image et s'offrir des leviers d'action sur des champs extra-sportifs. Même si elle procède des valeurs de l'organisation sportive, la construction du *storytelling* doit respecter l'écosystème et remplir des objectifs précis. C'est là qu'interviennent les cabinets de communication spécialisés dans le capital-réputation.

L'exemple du Paris Saint-Germain illustre parfaitement ce cas. Le choix d'un nouveau positionnement corporate haut de gamme, décidé après l'arrivée des dirigeants qataris et pleinement mis en route lors du mercato de l'été 2012, ...

¹ *Les clubs de foot sont-ils des entreprises normales ?*, Le Figaro, 31 octobre 2013.

... a permis de créer une marque qui traduit les nouvelles ambitions de la direction. La communication, le marketing, les slogans : tout a été pensé pour respecter cette volonté et faire de la « marque PSG » un élément différenciant. Au point où le port des maillots, autrefois réservés aux supporters, est désormais l'apanage de nouveaux sympathisants qui y voient l'incarnation d'une marque de luxe. Ce changement de paradigme permet à la nouvelle direction parisienne de bénéficier de nouvelles recettes de trésorerie et contribue à rompre efficacement avec l'ancienne image dégradée du PSG, liée à l'hooliganisme et à des résultats sportifs en dents de scie.



Évoluer hors du champ sportif

Pour instaurer cette nouvelle identité auprès de l'opinion publique, les organisations sportives doivent se diriger vers des interlocuteurs différents de la presse sportive auprès de qui elles ont leurs « entrées ». Elles s'orientent ainsi vers des médias généralistes, dont les lecteurs sont plus habitués aux sujets économiques et politiques, avec lesquels de nouvelles relations de travail doivent être établies. Ainsi, pour une fédération qui souhaite organiser un événement sportif international, il est essentiel de disposer de ces contacts car ses ambitions relèguent le domaine du sportif au second plan. En témoigne l'organisation des jeux Olympiques : les principaux arguments avancés pour convaincre le contribuable de financer cette dispendieuse manifestation ne sont pas que sportifs. Ils sont surtout économiques, sociaux et politiques.

Ce plongeon dans le monde politique et économique va également conduire les organisations sportives à échanger avec des partenaires politiques. Début de l'année 2019, Jacky Lorenzetti, président du Racing 92, s'attachait les services de Jean-François Lamour, ministre des Sports de 2002 à 2007, pour accompagner « le développement du stade Paris-La Défense Arena » et le « guider dans les arcanes des pouvoirs publics »². Un choix qui démontre combien les organisations sportives ont besoin d'appréhender et de maîtriser leur environnement public pour mener à bien leurs projets à long terme.

² Racing 92 : Jacky Lorenzetti recrute Jean-François Lamour comme conseiller, L'Équipe, 18 janvier 2019.

³ Lors de la Coupe du monde 2010 de football, les joueurs de l'équipe de France se sont mis en « grève »

Si le sport faisait déjà se rencontrer élus et organisations sportives, la conduite de projets ambitieux les oblige à travailler ensemble. Et si la rencontre des médias nationaux économiques représentait un enjeu singulier, tirer son épingle du jeu politique local et national est un défi bien plus corsé. Il exige une parfaite connaissance réglementaire, une expertise reconnue de la vie politique et surtout un réseau d'influence qui s'appuie sur le soutien des élus convaincus du bien-fondé des projets que l'organisation sportive porte.

Affronter les tempêtes médiatiques

Parce qu'il abrite les passions, le sport est sujet à des crises médiatiques puissantes. C'est au moment où les organisations sportives sont confrontées à ce type de déflagration, dont l'ampleur dépasse allègrement le périmètre sportif à l'instar de l'affaire Knysna³, que les cabinets de conseil extérieurs se muent d'architecte à pompier. La mobilisation de spécialistes de la communication de crise peut devenir nécessaire à la préservation du capital-réputation, des intérêts économiques et des relations publiques de l'organisation sportive (voir article ci-après).

Les organisations sportives s'attachent ainsi les services d'experts en communication parce qu'elles leur permettent d'investir des champs nécessaires à leur développement en définissant et en valorisant leur *storytelling*, en bâtissant leurs réseaux d'influence ou en protégeant leur capital-réputation. Cet accompagnement est la preuve de la professionnalisation complète du milieu du sport qui se présente désormais au monde économique comme une « entreprises comme les autres ».

*Guillaume Didier, Associé et directeur général délégué,
Valentin Ducros & Bastien Vandendyck,
consultants de Vae Solis Communications*

VAE SOLIS COMMUNICATIONS & LE SPORT

Vae Solis Communications a été le témoin privilégié de l'évolution des organisations sportives. En ayant eu l'occasion d'accompagner, depuis plusieurs années maintenant, le Comité des jeux Olympiques Paris 2024, le Paris Saint-Germain Football Club et sa Fondation, le Football Club de Nantes, le Lille Olympique Sporting Club, l'Angers Sporting Club de l'Ouest, l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) et d'autres, dans la construction de leur image, dans leur communication de crise ou dans l'élaboration de leur réseau d'influence, notre cabinet s'est bâti une expertise reconnue. Consciente de l'importance de ces missions, Vae Solis Communications soutient que le renforcement des relations publiques des organisations sportives fait partie intégrante de leur projet économique et sportif.



La complexe construction de la communication de crise sportive

La crise fait désormais partie des étapes redoutées de la vie d'une entreprise. Un club, une fédération, un sportif – aujourd'hui considérés comme des entreprises (voir ci-avant) – pourront donc être confrontés à la crise, même extra-sportive. C'est dans cette situation inconfortable qu'une stratégie de communication prudente, réfléchie, bâtie avec les conseils juridiques mais aussi avec le recul et l'expérience que peuvent apporter des experts extérieurs en communication s'avère indispensable.

Histoire, mythe et communication

Chaque secteur d'activité dispose de ses particularités. Si la communication de crise connaît des constantes comme la gestion de la pression et la bonne appréhension de la distorsion du temps médiatique, elle ne peut être similaire qu'elle touche une entreprise d'extraction minière, une banque ou une organisation sportive. La communication de crise dans le sport est singulière car « se tromper d'histoire, c'est toucher au sacré ». Dans le sport, la communication est contrainte par la ferveur des supporters, l'aspect transcendantal des plus grandes heures de l'institution et parfois même, aussi sensible soit-il, par le caractère politique qu'il revêt.

Pourtant, cette pression ne doit jamais perturber la stratégie de communication de crise. Dans le cas de la disparition dans un accident d'avion du joueur argentin Emiliano Sala qui a endeuillé le FC Nantes en janvier 2019, passé le temps de la vive émotion et de la profonde douleur, les impératifs juridiques ont nécessairement dû être rapidement pris en compte. À ce moment, il a donc fallu défendre âprement les droits du club tout en ménageant la sensibilité des supporters, profondément bouleversés par l'événement. Un exercice de funambule pour une affaire, à résonance internationale, qui fera jurisprudence. Malgré la particularité de la situation, le discours porté a toujours appréhendé les aspects spécifiques du sport mais également respecté les grands principes d'une communication de crise maîtrisée.

Parler à tous

Comme pour chaque crise à dimension judiciaire, il a fallu tenir un discours juridique pertinent en expliquant aux journalistes de la BBC – qui apprécie d'ailleurs partager à leurs millions de *followers* les messages privés que vous leur envoyez – les manœuvres dilatoires de certains. Comme pour chaque crise internationale, les heures de sommeil ont été raccourcies pour échanger aussi bien avec Londres que Buenos Aires et des efforts linguistiques répétés ont été entrepris pour comprendre et se faire comprendre auprès d'interlocuteurs gallois.

Mais la singularité de cette crise, si elle se trouve dans le caractère exceptionnel de l'accident, se situe également dans sa nature sportive. Des heures ont été passées avec la presse française généraliste, peu familière des us et coutume du monde du football, à lui expliquer le fonctionnement technique d'un mercato et le rôle des agents de joueurs. Évoluer dans le domaine du football professionnel requiert par ailleurs une forte capacité d'adaptation tant les acteurs – joueurs, entourages, dirigeants et fédérations –, les commentateurs – journalistes sportifs, « ultras », communauté de supporters sur les réseaux sociaux – ou la temporalité – forte activité pendant les mercatos qui sont pourtant des périodes médiatiques creuses – sont différents des autres crises.

La crise contraint la communication car elle réduit sensiblement les opportunités de communication positive sur le quotidien de l'institution qui l'affronte. Dans le cas d'organisations sportives, s'enchevêtrent alors plusieurs niveaux « d'handicaps » qui restreignent et compliquent particulièrement le discours de ses porte-paroles. De fait, ces derniers doivent adopter les codes et réflexes, qu'ils ne maîtrisent pas toujours, et en plus, les adapter aux spécificités de la communication sportive qui s'adresse tout à la fois aux supporters, aux institutionnels, aux investisseurs, à l'opinion publique et parfois même aux décideurs politiques.

*Valentin Ducros & Bastien Vandendyck, consultants,
avec la participation de Guillaume Didier,
Associé et directeur général délégué*

OXYGEN



FOR AFRICA

LE VIRUS PEUT S'ATTAQUER À TOUT LE MONDE,
TOUT LE MONDE PEUT S'ATTAQUER AU VIRUS.

LE MATÉRIEL RESPIRATOIRE EST UNE PRIORITÉ ABSOLUE POUR SAUVER DES VIES.
DONNEZ DE L'OXYGÈNE SUR [OXYGENFORAFRICA.ORG](https://oxygenforafrica.org)



ALIMA, L'ALLIANCE POUR L'ACTION MÉDICALE INTERNATIONALE
EST UNE ASSOCIATION RECONNUE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

© ETINOSA YVONNE / ALIMA

Une crise « comme les autres »

La brutalité, l'ubiquité et les immenses conséquences sur nos vies de la crise du Covid-19 du printemps 2020 en font un événement incomparable. Pourtant, du point de vue du professionnel, elle est une crise qui devait être abordée « comme les autres », conformément aux règles de l'art qui sont à peu près immuables. Et cela emporte trois obligations pour le manager privé comme pour le décideur public.

1. Bien comprendre pourquoi tout a changé

Peu d'observateurs s'en sont avisés et pourtant, comme ce fut le cas dans pratiquement toutes les crises que nous avons eu à traiter depuis vingt ans, c'est bien moins la crise elle-même qui fut perturbatrice que la gestion de la crise. Si l'économie mondiale s'est trouvée d'un coup à l'arrêt ou presque, si nous avons basculé au printemps 2020 et pour 55 jours dans une vie de « confinés » complètement différente de ce que nous avons connu auparavant, ce n'est ainsi pas directement à cause du Covid-19, mais à cause des mesures qui ont été prises pour l'enrayer. Entendons-nous bien : nous ne disons pas que ces mesures ne devaient pas être prises – elles étaient inévitables et nécessaires (au moins sur une période de quelques semaines pour sauver les urgences hospitalières). Mais c'est un fait que le nombre des victimes (moins de 0,01% de la population mondiale infectée et moins de 0,001% tuée) n'aurait pu à lui seul stopper des industries entières, ni bloquer la quasi-totalité du commerce mondial. Le 17 mars, ce n'est pas la crise sanitaire qui a appuyé sur le bouton « off ». C'est nous qui avons appuyé sur ce bouton pour enrayer la crise sanitaire.

2. En tirer les bonnes conclusions opérationnelles pour la période de crise

La bonne nouvelle qui découle du constat précédent, c'est que la fin de nos tracas, en tout cas le début de leur fin, pouvait survenir dès lors que nous le voulions bien : il suffisait... de pousser le bouton « on ». Une partie de la production perdue le sera à jamais – vols ou nuits d'hôtel annulés, etc. – et le redémarrage a été compliqué par les perturbations dans la chaîne de valeur. Mais c'est un fait que la production, pour l'essentiel, a redémarré quand les pouvoirs publics ont osé donner le « go », c'est-à-dire le 11 mai. C'est toute la différence avec, par exemple, une guerre, dont on ne sait pas quand elle s'arrêtera et qui occasionne des dommages gigantesques. De ce point de vue, et fort heureusement, nous n'étions pas « en guerre » comme l'avait suggéré le président de la République !

Dans un tel contexte, le décideur public comme le manager doivent avoir, durant la crise, un objectif quasiment obsessionnel : préserver au maximum ses capacités de production pour que le redémarrage soit aussi rapide et fort que possible le moment venu. Cela passait par les mesures financières qui ont été justement impulsées par l'État (report d'échéances, prêt garanti, chômage partiel...) mais aussi par des mesures mises en œuvre par les employeurs. Dans ce type de circonstances, manifester toute l'attention possible à ses salariés, qu'ils soient ou non en situation de produire, veiller à leur santé et à leur confort s'ils travaillent et à leur équilibre s'ils en sont empêchés est à la fois un devoir moral, et un investissement. Cela a largement été compris par les entreprises.

3. Travailler dès maintenant sur l'« après-crise »

Parce qu'elle nous fait violemment entrer dans une sorte d'univers « alternatif », la crise est aliénante : on peine à se projeter dans l'« après ». Pourtant, notre expérience est qu'on constate presque toujours, *ex-post*, qu'on s'était exagéré sa durée. Il n'est donc jamais trop tôt pour penser à la suite, ce qui suppose qu'on se force à bien dissocier la gestion opérationnelle de l'urgence et la planification du retour à la normale. Cela veut dire évaluer les forces et les faiblesses de son organisation telles qu'elles sont apparues à l'occasion de la crise (en particulier les vulnérabilités de sa réputation) afin de capitaliser sur les unes et de corriger les autres, améliorer la qualité de ses process, réévaluer la solidité de ses partenaires à la lumière de leur capacité à encaisser la crise. C'est au fond une revue complète qui doit être engagée pour que l'organisation soit plus résiliente et plus agile. Il faut, enfin, se préparer pour mieux traverser la crise suivante, qui surviendra inévitablement et plus vite qu'on pense.

**Il n'est donc
jamais trop tôt
pour penser à
la suite**

L'épidémie de Covid-19 n'est ainsi pas la première que nous connaissons ! Le SRAS en 2003 (qui a suscité la mise en place du plan Pandémie de 2004 par le gouvernement), les gripes H5N1 en 2005 et H1N1 en 2009 avaient constitué des alertes sévères. Mais il y eut aussi le chikungunya en 2005, Ebola en 2014, le MERS en 2012, la dengue et le zika, etc... Chacune de ces crises a eu un impact sur le business. Or, rares sont les entreprises qui avaient alors établi un plan de continuité des affaires... et encore plus rares celles qui, en ayant un, l'ont depuis lors réévalué et ajusté. L'État lui-même ne l'a pas fait après la pandémie de H1N1 (qui a tout de même causé 287 000 morts dans le monde). C'est dire.

Agir en leader face à la crise, c'est certes tout faire pour revenir à la normale et être prêt au redémarrage. Mais c'est aussi s'enrichir de l'expérience de la crise pour préparer la crise d'après. Ce n'est pas oublier le plus rapidement possible...

Arnaud Dupui-Castères, directeur général
et Philippe Manière, président de Vae Solis Communications

Quels leviers de communication pour les professions réglementées ?

Ils exercent des métiers aussi techniques qu'utiles, aussi exigeants que prestigieux ou des missions fondamentales de service public. Ils sont avocats, notaires, commissaires aux comptes ou encore géomètres, et ont vu ces dernières années leur exercice professionnel se réinventer sous la pression pour les uns, grâce à une nouvelle impulsion pour les autres, notamment via la « loi pour l'égalité des chances économiques », dite loi Macron.



© JSA

Avec l'ouverture à la concurrence à laquelle doivent faire face certaines professions réglementées, leur stratégie de communication prend une nouvelle dimension. L'enjeu est de parvenir à se différencier de manière subtile et moderne, en composant avec des règles de déontologie souvent très strictes. Alors comment ces métiers au statut particulier s'approprient, avec plus ou moins d'envie ou d'appréhension, la communication ?

Comment se démarquer dans un cadre encore strict mais de plus en plus concurrentiel

Les professions très encadrées de notaire et d'avocat ont vu leurs règles d'accès à la profession bouleversées par la loi Macron de 2015. Le but de la réforme était double. D'une part, ouvrir à la concurrence certains métiers considérés comme monopolistiques et historiquement très verrouillés. De l'autre, les moderniser en facilitant leur accès pour les jeunes diplômés.

Cette réforme entraîne donc une nouvelle répartition des forces en présence. Elle induit également un double enjeu d'attractivité, aussi bien sur le plan commercial que dans la perspective du recrutement de collaborateurs. Or, ce double enjeu de communication doit composer avec des règles déontologiques strictes, qui ont trait, pour certaines, à leur

statut spécifique de mission de service public. Si la publicité et le démarchage commercial restent soit interdits soit très limités selon les usages autorisés par les Ordres, ce statut particulier est loin d'être incompatible avec l'articulation d'une stratégie de communication efficace, et d'autant plus nécessaire que ces secteurs autrefois « réservés » sont désormais plus ouverts et challengés dans leur pratique. Les stratégies de communication pour ces professionnels se travaillent sur trois dimensions parfaitement complémentaires : le travail sur la marque d'abord, permettant de porter une identité propre et caractéristique sur le marché ; la valorisation des expertises, ensuite, parce que ces professions sont particulièrement riches de savoirs techniques, d'analyses complexes et de réponses qui intéressent les professionnels comme les particuliers ; enfin, la contribution au débat d'idées, aux réflexions politiques et d'opinions qui éclairent et alimentent les influenceurs et les décideurs.

Du leadership charismatique à la communication d'expertise

Chaque profession a ses stars, et les métiers du droit ont « leurs ténors » bien connus... ceux dont le charisme et le talent portent la notoriété et l'influence. Ils sont des exemples. Ils sont aussi des exceptions.

FOCUS SUR L'INSTITUT MESSINE, OU COMMENT FAIRE RAYONNER LA PROFESSION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Alors que la profession des commissaires aux comptes (CAC) disposait déjà de structures lui permettant de communiquer auprès des institutions et de ses parties prenantes sur des enjeux qui lui étaient propres, elle se tenait éloignée du débat public et pâtissait d'une méconnaissance auprès du grand public. Pourtant – et bien que, par nature, par tradition et par déontologie, le CAC communique généralement peu – la profession joue un rôle crucial de « créateur de confiance » et se révèle être, au plus près de la vie des entreprises, un acteur mais aussi un observateur privilégié des enjeux, des grandes tendances et évolutions à l'œuvre.

Partant de ce constat, Footprint > consultants – aujourd'hui Vae Solis Communications – a accompagné la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes dans la création et la structuration d'un *think tank* dédié : l'Institut Messine. L'objectif était de permettre à la profession de rayonner et de montrer sa capacité à défricher et cristalliser la réflexion sur des sujets proches de son métier mais aussi élargis aux problématiques de l'entreprise voire sociétales, et de soumettre des idées et solutions originales et concrètes susceptibles de nourrir la réflexion et l'action des décideurs publics et économiques.

Notre équipe continue d'assurer la gestion de ce *think tank* depuis sa création en 2013, en animant son « Comité Directeur » et son « Conseil d'Orientation » (qui réunissent des personnalités reconnues du monde de l'entreprise, de la société civile et, bien entendu, des CAC), en définissant les thématiques à explorer et en pilotant les publications tout au long du processus de production.

L'Institut Messine a ainsi d'ores et déjà publié 9 documents sur des thématiques variées avec notamment un Recueil remarqué dès 2016 sur la problématique encore relativement absente du débat public du véritable changement de paradigme que représentait l'apparition de taux d'intérêt négatifs (piloté par l'économiste Natacha Valla, avec des contributions notamment de Michel Aglietta, Maya Atig, Ramon Fernandez, Marc Fiorentino, Philippe Heim, Hervé Hannoun, Olivier Klein, Robert Ophèle). Un livre sur la complexité de la valorisation des entreprises du numérique (*Comprendre et évaluer les entreprises du numérique*) confié à l'économiste François Meunier a été copublié avec les éditions Eyrolles en 2017 et, plus récemment, l'Institut Messine s'est penché avec l'avocate associée du cabinet Bredin Prat Pascale Lagesse sur la question des lanceurs d'alerte dans les grandes entreprises (*Le lanceur d'alerte dans tous ses états - Guide pratique et théorique*, 2018).

Pour la très grande majorité et tous les autres, les cabinets et les études de Paris et de province, le premier enjeu de la communication sera de tisser patiemment et solidement sa notoriété, sans publicité, sans démarchage. Pour cela, on privilégie une communication d'expertises, basée sur le fond, et portée par ses associés, chacun dans sa spécialité.

Pour porter ses savoir-faire, deux canaux complémentaires peuvent s'activer progressivement. Les relations médias et le digital sont deux leviers particulièrement adaptés à une communication de contenus, parfois « lourds », au sens technique, qui nécessitent des espaces d'expression qui laissent place à une forme de densité, de complexité, parfois, et de pédagogie, toujours. Être identifiés des journalistes, pouvoir apporter un éclairage, une explication, un témoignage ou les conclusions d'une étude dans les médias ou sur les réseaux sociaux et devenir *in fine* un expert référent, cela demande du temps mais cela correspond aux exigences de ces professions et à la qualité d'image qu'elles requièrent.

De l'éclairage technique à la contribution publique/politique

À l'autre bout de la chaîne de valeur, il y a aussi la capacité, on pourrait dire la nécessité ou la légitimité, des professions réglementées à faire entendre et peser leur voix au cœur de la Cité et sur les grandes questions de société : qu'il s'agisse de questions d'imposition et de fiscalité, de retraite ou de droit du travail, de patrimoine et du droit de la famille... elles sont à des postes d'observation et de réflexion sans égal. Et c'est bien là que les Ordres professionnels, à l'instar des Barreaux, de l'Ordre des Avocats aux Conseils, du Conseil supérieur du notariat ou de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, jouent à plein leur rôle sociétal, au-delà de leur vocation strictement technique ou corporatiste. Ainsi naissent des initiatives tout à fait spécifiques sur cette communication « intellectuelle » et d'influence : des cercles, des *think tanks*, des études, des observatoires, qui permettent à ces professions des prises de parole prospectives et des contributions collectives, originales et de haute qualité. Du Cercle de prospective fiscale du cabinet d'avocats TAJ à l'Institut Messine¹, en passant par le Club du droit, les équipes de Vae Solis Communications ont la chance d'accompagner quelques *best practices* du secteur.

Les récentes transformations économiques et numériques comme les dernières crises traversées n'en finissent pas de « bousculer » ces professions stratégiques, de les faire évoluer ou « basculer » vers de nouveaux territoires où la communication sera un allié majeur pour continuer d'exister pleinement et d'exercer efficacement ses activités.

Corinne Dubos, associée directrice générale déléguée,
Camille Formentini, directrice conseil,
et Nathan Juillerat, consultant de Vae Solis Communications

¹ Retrouvez toutes les contributions et publications sur les sites : www.institutmessine.fr et www.taj-strategie.fr



15 avril 2019, Île de la Cité, Notre-Dame en proie aux flammes.
Le monde est sous le choc...

Une année chez Vae Solis

1+1=45

Vae Solis Communications est né en ce début d'année 2020 après quelques mois de gestation. Vae Solis Communications réunit désormais quarante-cinq consultants autour de ses huit associés, dont Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière, respectivement fondateurs de Vae Solis Corporate et de Footprint > consultants.

Le cabinet offre un large spectre de services aux organisations, de la stratégie de communication corporate aux relations médias en passant par la communication de crise, les affaires publiques, la communication financière et la communication digitale. Vae Solis Communications s'est donné pour mission d'accompagner les dirigeants au plus près de leurs besoins pour développer et protéger avec eux le capital-réputation de leurs organisations. Cette opération donne naissance à un nouvel acteur qui se hisse parmi les cinq plus grands indépendants du secteur en France. Avec une présence particulièrement forte dans la communication de crise, la communication judiciaire et la communication financière, Vae Solis Communications ambitionne de devenir le premier cabinet français à dimension internationale en matière de conseil en communication stratégique et capital-réputation.

Vae Solis Communications, c'est...

45 consultants dont 8 associés : Guillaume Didier, Corinne Dubos, Arnaud Dupui-Castères, Philippe Manière, Alexis de Maigret, Isabelle Mas, Laurent Porta, Christophe Reille.

Plus de 100 clients actifs

Une présence à Paris, Londres et Bruxelles

Sept expertises clés :

- Communication stratégique
- Communication de crise
- Communication judiciaire
- Communication financière
- Relations médias et influence
- Affaires publiques
- Prévention des risques

Nouveaux clients, nouvelles missions

- Alima
- Boiron
- Cdiscount
- Chambre syndicale des répartiteurs pharmaceutiques
- Conseil Supérieur du Notariat
 - FC Nantes
- Financière de Courcelles
- Fondation Partage & Vie
- EDF
- École Nationale de la Magistrature
- Henner
- Inexto
- Laboratoires Vivacy
- Lexfair Notaires
- Live ramp
- Nissan
- Groupe OCP - Office Chérifien des Phosphates
- Radio France
- Sco d'Angers
- SNCF Gares & Connexions
- RTE

Soirée Vae Solis 2^e !

La deuxième édition de notre soirée annuelle a fait le plein ! Dans nos locaux du 16 avenue Kléber, plus de 300 personnes sont venues partager avec nous une soirée riche en rencontres : dirigeants, journalistes, avocats, personnalités politiques... et quelques surprises ! À quand la prochaine ? Jamais deux sans trois dit-on. À suivre.



© Yann Mairat

Nos experts dans les médias et autres cercles

- **Margot Antoniazzi** a représenté le cabinet à l'occasion du **Grand oral de Sciences Po**, dont Vae Solis est partenaire ;
- **Guillaume Didier** a été l'invité de **Ruth Elkrief sur BFM** sur Justice et communication, et est intervenu sur le sujet de l'Affaire Griveaux sur **France 3, Quotidien et CNews...** Il a aussi été invité de la **Conférence Olivaint**, à propos du délicat tandem Justice et Médias, du **20 heures de France 2** sur la gestion des passeports diplomatiques, des **Confluences Pénales de l'Ouest** et du **Cercle de journalistes juridiques** ;
- **Corinne Dubos** a signé une tribune sur la Raison d'être, valeur cardinale du capital-réputation dans la **Business Harvard Review** ;
- **Sophie Dulibeau** est intervenue à l'**École de Guerre** pour former les officiers à la communication de crise ;
- **Arnaud Dupui-Castères** a été invité dans l'émission **Les Informés sur France Info TV** et signé des tribunes dans la **Revue Politique et Parlementaire** ;
- **Isabelle Mas** a animé deux tables rondes à **Vivatech**, une pour **BSI Economics** et enseigné la communication de crise à l'**Efap (MBA Communication & influence)** ;
- **Laurent Porta** a été invité au **Colloque Ethic** organisé sur le thème de la cybersécurité, les crises informatiques et les moyens de s'y préparer et sur **Acteurs Publics TV** à propos de la prévention des risques ;
- **Christophe Reille** intervient à **Sciences Po** en qualité de maître de conférences sur la Communication de crise comparée France/USA et à l'**École de Guerre** en tant que membre du jury du concours pour la Gendarmerie ;
- Et bien sûr, **Philippe Manière** intervient chaque semaine dans les médias, notamment sur France Culture, Challenges, BFM Business, Arte et France 24.



© DR

Ils ont rejoint l'équipe...

- Anais Agozo-Ndelia, consultante
- Baptiste Bérard-Proust, consultant digital
- Camille Faidherbe, consultante
- Edouard Nadeau, consultant senior
- Clémence Naizet, consultante
- Guillaume Gallix, consultant
- Anthony Gibert, consultant
- Véronique Gué, consultante
- Alissa Joly, consultante
- Ewen Mahé, consultant
- Sabine Rober, assistante de direction
- Jeannine Yandoupou, comptable

... ils font leur come-back !

- Sophie Dulibeau, directrice conseil
- Jawad Khatib, consultant senior
- Florian Ridard, consultant

Les organisations face aux fractures : la communication en première ligne



© Samuel Hense / HANS LUCAS / AFP

Attentats, grèves, manifestations, incendies parfois, et bien entendu, désormais, épidémies... la vie des organisations ne peut plus se concevoir de manière linéaire, hors d'atteinte de ces crises exogènes qui se succèdent désormais à intervalles rapprochés. Le temps des organisations est aujourd'hui davantage fracturé, segmenté. Avec lui leurs processus de production, donc leur santé économique, parfois leur gouvernance, et systématiquement, leur communication. Que dire, en effet, lorsque l'attention de l'opinion publique est ailleurs ? Quelles valeurs incarner ? Qui mettre en avant ? Quand parler, quand se taire ? À quoi ressemblera l'après ?

Le vertige du silence

Le premier effet visible de ces crises sur la communication des organisations est d'en suspendre le temps : les actions vis-à-vis des médias, notamment, cessent, mais au-delà, toutes les opérations, événements, la communication interne, les affaires publiques, sont remis en question. Manifestations sportives, conférences, salons, parutions de livres,ancements, publications d'études... Combien d'événements et de séquences médiatiques avons-nous vus être reportés ces derniers mois, du fait des grèves, des manifestations, ou du confinement du printemps 2020 ?

Pour autant, le silence – ce réflexe naturel des premières heures, des premiers jours – est un risque immense pour la survie même des organisations. Car communiquer, dans un contexte aussi sensible, et plus encore lorsque la crise dure, est un enjeu vital. Les organisations sont en effet déjà bien souvent durement touchées dans leurs opérations : c'est aujourd'hui le cas du tourisme, de la restauration, de la culture et bien d'autres encore...

Quand la priorité est ailleurs, pourquoi donc communiquer ? Avant tout, parce que lorsque le temps se tord et que les relations de fidélité des consommateurs vis-à-vis des marques se distendent par la force des choses, il est capital d'entretenir le lien autrement. En misant sur l'attachement, sur le capital émotionnel des organisations, et bien sûr, sur leur responsabilité sociale et sociétale.

Comme celles qui ont su rebondir des crises passées, il y a fort à parier que demain, les organisations qui auront su créer, entretenir, resserrer le lien avec leurs parties prenantes, tireront mieux leur épingle du jeu. Trois critères nous semblent déterminants pour cela.

Réactivité, solidarité, créativité

Dans ce contexte troublé, l'interne est à la fois la première cible et la première thématique de la communication : l'épidémie de coronavirus et les mesures de confinement prises pour y faire face ont bouleversé notre quotidien de salariés, et nous avons tous jugé (même inconsciemment) les organisations où nous travaillons à l'aune de la réactivité, du sang froid, de la détermination à nous protéger dont elles ont fait preuve. Ces qualités dans le soin apporté à l'interne constituent un premier critère de différenciation vis-à-vis de l'externe : nombre d'entreprises dont les collaborateurs ne pouvaient télétravailler ont mis en avant la batterie de mesures de protection qu'elles ont déployée vis-à-vis de leur personnel. Ces premières prises de parole ont été complétées, souvent de manière simultanée, par un deuxième volet de messages visant à rassurer l'ensemble des parties prenantes sur la poursuite de l'activité, même en « mode dégradé ».

Nous avons tous vu, en effet, les images de ces grandes surfaces dont les caisses étaient modifiées, dotées d'une vitre pour séparer les hôtes de caisse des clients, nous avons entendu le témoignage des salariés qui s'apprentent à recevoir une prime de la part de leur employeur, et nous tous avons reçu des dizaines de messages de la part des plateformes de vente en ligne, de livraisons à domicile, de restauration, nous informant dans le même temps de la poursuite de leur activité et des mesures prises pour mettre à l'abri leurs livreurs.

Face à une crise collective et « aveugle » d'une telle ampleur, un deuxième ressort de la communication réside également dans la capacité des organisations à répondre à la demande de solidarité de l'opinion, à trouver le « beau geste », à inventer la « belle initiative », originaux et conformes à leurs valeurs, vis-à-vis de la « première ligne » : le personnel soignant. Pour apporter un peu de légèreté dans un contexte devenu si pesant, les organisations cherchent également à renforcer le lien avec

leurs publics par la connivence, misant précisément sur la viralité des contenus qu'elles proposent afin de se rappeler à leur bon souvenir lorsque le lien commercial est rompu.

Des restaurateurs livrant gratuitement les hôpitaux et les EHPAD, aux acteurs de l'hôtellerie décidant d'héberger du personnel soignant, aux géants de la téléphonie qui vont équiper gratuitement des personnes isolées ou en situation de précarité, à toutes les entreprises ayant décidé de modifier leur outil productif pour fournir masques, gel hydroalcoolique, blouses, jusqu'aux applications gratuites pendant la durée du confinement... Les initiatives sont nombreuses.

Leur promotion est d'ailleurs devenue un moyen privilégié d'expression directe et désintermédiée des organisations. Cette volonté de communiquer autrement rencontre, d'une part, le besoin des médias d'alimenter des milliers d'heures d'émissions spéciales, de directs, de reportages, et, d'autre part, les nouvelles utilisations des réseaux sociaux de la part du grand public. L'association de ces deux canaux, médias traditionnels et réseaux sociaux, au rythme que nous connaissons et vis-à-vis d'un public que l'on peut considérer comme captif, avec un très fort taux de répétition et de viralisation, crée un effet démultiplicateur extrêmement puissant, inédit à ce jour, de communication 24/7, à 360 degrés.

Et le communicant, dans tout ça ?

Cette situation nouvelle fait nécessairement évoluer le rôle des communicants.

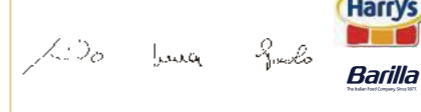
Aujourd'hui plus que jamais, bien sûr, il faut les aider à prendre en compte les besoins de leurs publics, à sentir les mouvements de l'opinion, car le risque est en ce moment plus important encore que d'habitude de voir des « bad buzz » faire le tour des réseaux sociaux.

Pour autant, il nous faut d'ores et déjà préparer l'« après ». Car lorsque le confinement sera levé, nos habitudes, de consommateurs, de clients, d'entreprises, seront profondément bouleversées : les réseaux sociaux, par exemple, occupaient déjà une large place dans nos vies, et sont devenus aujourd'hui, pour beaucoup d'entre nous, notre seul lien avec l'extérieur. Qu'en sera-t-il demain ? Quelle sera la

Chers Collaborateurs,

Nous voudrions vous dire à toutes et à tous que **NOUS SOMMES FIERS DE VOUS**. Oui, car tous les jours, vous êtes engagés dans nos sites de production afin de continuer à livrer les produits Harrys à tous ceux qui en ont besoin. **MERCI** à vous, ainsi qu'à tous nos intérimaires, prestataires, clients et fournisseurs, pour la contribution que vous apportez tous les jours à ce formidable pays qu'est la France. **MERCI** aussi à tous ceux qui, si nombreux, dans les entrepôts, sur les routes et dans tous les magasins, travaillent à servir la population. **MERCI** enfin à tous les soignants qui œuvrent, chaque jour, pour sauver des vies.

Guido, Luca, Paolo Barilla.



réaction générale de l'opinion, entre prudent repli sur soi et consommation effrénée ? Les actions en faveur de l'accès aux soins et du personnel soignant, sur lesquelles se concentrent aujourd'hui les attentions de toutes les marques, deviendront-elles le nouveau marqueur de leur responsabilité sociale ? Comment les très nombreuses entreprises impactées financièrement par les mesures de confinement affronteront-elles demain les réductions d'effectifs auxquelles elles devront consentir ?

Une chose est certaine : cette crise sans précédent conforte l'absolue nécessité de l'information et de la communication en temps de crise, une communication précise, régulière, pédagogique, absolument stratégique pour la gestion elle-même... C'est ce que nous avons pu observer, par exemple, dans la manière dont l'exécutif s'est saisi de la communication sur la crise, en créant des séquences médiatiques uniques comme des rendez-vous quotidiens, en se voulant partout : en première ligne pour diriger la réponse politique et médicale, à l'arrière pour soutenir toutes les entreprises durement affectées.

Nous le voyons : plus encore que toutes les autres « fractures » vécues par la société au cours des dernières années, l'épidémie de coronavirus du printemps 2020 a ouvert une brèche dans la communication des organisations. L'espace

de quelques semaines, elle est devenue presque totalement désintermédiée, davantage focalisée sur des valeurs et sur une expression de la solidarité que sur une quelconque proposition commerciale, souvent devenue impossible. Il nous appartient désormais, en tant que communicants, de saisir pleinement les implications de cette « parenthèse » pour notre métier, afin qu'une fois l'activité reprise, nous puissions favoriser pleinement, à notre échelle, l'indispensable relance économique.

Ludovica Giobbe,
consultante senior Vae Solis

QUELQUES CHIFFRES

74,9%

C'est le temps d'antenne consacré à l'épidémie de coronavirus et ses conséquences sur les chaînes d'information françaises durant la semaine du 16 au 22 mars, soit 13h30 par jour et par chaîne d'information (378 heures au total), selon une étude de l'INA¹.

+50%

C'est le volume de messages échangés en plus depuis le 16 mars, sur Instagram et WhatsApp.

43,3 millions

C'est le nombre de vues du hashtag #Jerestechezmoi sur TikTok².

+300%

C'est la hausse des connexions Skype ou Zoom aux États-Unis³.

¹ La Revue des Médias/INA, Information à la télé et coronavirus : l'INA a mesuré le temps d'antenne historique consacré au Covid-19, mars 2020.

² Le Figaro.fr, Coronavirus : les applications innovent pour informer et divertir pendant le confinement, mars 2020.

³ AFP, Coronavirus et augmentation du trafic : Internet peut-il vraiment saturer ?



Dépoussiérer la communication interne pour engager ses équipes !

© Adobe

Encore souvent négligée au profit de la communication externe, la communication interne n'en est pas moins un enjeu stratégique de l'entreprise. Vecteur d'engagement, elle doit s'adapter en permanence aux attentes nouvelles de sa cible première : les collaborateurs...

Le mouvement des « Gilets jaunes » a constitué le fait marquant de l'année 2019 et a imposé, au cœur du débat public, la question du lien social et de son étiolement. Ce mouvement exprimait angoisse et rejet d'une société jugée individualiste et insécurisante. Aujourd'hui, la crise du Covid-19 réaffirme, elle, que le sens du collectif est un facteur de résilience majeur. Dans ce contexte, comment les entreprises, reflets de notre société, peuvent-elles redonner du sens aux relations sociales, humaines et ainsi maintenir leur attractivité ?

Une crise du sens qui secoue et déstabilise indifféremment la société et les entreprises

Quel est le sens de mon travail ? Quel est mon rôle au sein de l'entreprise ?

Comment celle-ci participe-t-elle à la vie de la Cité ? Autant de questions prégnantes parmi la « Génération Z » qui rejette une conception individualiste du travail à laquelle ses aînés s'étaient, eux, adaptés. Cette génération veut participer à un projet où le collectif et l'humain ont du sens. Comprenant la perte de richesse, le coût social des risques psychosociaux pour la France s'élève entre 1,9 et 3 milliards d'euros. Des chiffres qui montrent qu'il serait bien imprudent d'ignorer les effets délétères, pour les personnes et l'entreprise, d'une perte de sens du travail accompli.

Face à ces aspirations nouvelles, les entreprises se doivent d'adapter leur management et leurs leviers d'action.

Face à un dialogue social français à bout de souffle...

Depuis les années 1990, les entreprises sont en proie à de multiples mutations qui les plongent en un état de changement permanent et donc d'incertitudes. Elles sont attendues sur leur capacité de projection commune pour insuffler motivation et engagement. Or, comment y parvenir quand 72% des Français estiment que le dialogue social fonctionne mal et 52% estiment même qu'il n'est pas efficace ?¹

Une contre-performance aux causes bien connues : une culture du conflit solidement ancrée dans l'organisation des relations sociales, caricaturée aux yeux du monde par l'image du DRH d'Air France, chemise arrachée, contraint de fuir un comité central d'entreprise en escaladant un grillage. Cette image discrédite, non seulement les organisations représentatives, mais aussi et plus largement les syndicats dont la représentation au sein des entreprises ne cesse de baisser, tombant à 11% dans le public et 8,4% dans le privé.

Dans ce contexte propice à la conflictualité et à l'individualité, comment la communication interne peut-elle favoriser le nécessaire sentiment d'appartenance et d'adhésion des collaborateurs au projet global de l'entreprise ? Car ne l'oublions pas, l'engagement des collaborateurs et un climat social sain sont des conditions nécessaires à la performance et la pérennité de l'entreprise.

... Faire le choix du soft power pour fédérer les équipes et accompagner le changement

La communication interne peut et doit contribuer à créer du lien et de la motivation autour d'un actif commun qu'il lui revient de bâtir : une identité, des valeurs, un projet opérationnel. Du soft

power, en somme. Pour y parvenir, Éric Fouquier, docteur en sciences de la communication, identifie alors plusieurs types de stratégie pouvant être mobilisés :

- Le recours aux valeurs fondatrices et fédératrices. L'entreprise identifie les valeurs-clés qui inspiraient l'action du fondateur et les décline sous toutes les formes dans l'entreprise. Le « *Think Different* » d'Apple est en cela un parfait exemple qui consacre et décline l'innovation et l'esprit libre tant dans les prises de parole de ses dirigeants, que dans les produits.
- Le recours aux valeurs sociétales. Ce sont désormais les valeurs extérieures à l'entreprise mais auxquelles ses collaborateurs, alors pris comme des citoyens, sont attachés à l'image du développement durable. C'est le cas chez Danone avec son programme « Objectifs Danone 2030 » qui s'aligne sur les Objectifs de Développement durable de l'ONU, ou encore de L'Oréal et son programme « *Sharing Beauty With All* » qui entendent concilier développement social, croissance économique et respect de l'environnement.
- Le recours à la projection d'un avenir commun, qui est souvent utilisée dans le cadre de rupture (PSE, délocalisation, etc.). La communication interne participe alors à faire prendre conscience et accepter la nécessité de s'adapter à un contexte nouveau en proposant un discours fondé sur un nouveau projet.

Le véritable enjeu des entreprises ? Capter l'attention des salariés face à l'afflux d'informations !

Quelle que soit la stratégie retenue, une communication interne de type « ORTF » sera au mieux inefficace, au pire contre-productive. Elle ne peut plus être *top-down* ; elle doit accompagner et faciliter l'expression libérée des individualités et des communautés, entre elles et avec leur direction... tout en veillant à préserver la cohérence du message managérial. Les entreprises l'ont compris et s'adaptent progressivement. Le vrai sujet est désormais d'inciter les collaborateurs à consulter les outils de communication interne et à s'en saisir. Comment faire ?

Alors que 62% des Français estiment que les outils digitaux peuvent rendre le « dialogue social plus vivant » et qu'ils donnent « davantage envie de participer aux discussions », il revient désormais aux entreprises de les adopter si elles souhaitent reconquérir l'attention et l'intérêt de leurs collaborateurs.

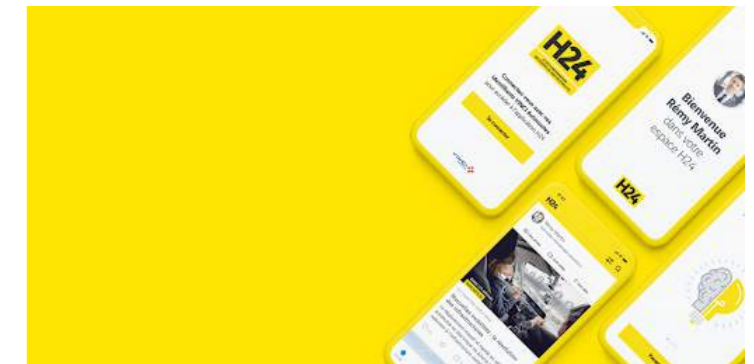
En 2019, les Français ont en moyenne passé 2h12² par jour sur les réseaux sociaux (plus de 3h pour les 15-34 ans), très

largement à partir de leurs smartphones, souvent durant les temps morts de leur journée (transports en commun, pause-café... aux toilettes !). Les entreprises doivent, au mieux, tirer profit de ce temps libre pour accroître la visibilité en interne de leurs messages.

Les entreprises doivent investir les smartphones de leurs salariés *via* des applications aussi simples et ludiques que les applications qu'ils utilisent à titre personnel. Les collaborateurs veulent être surpris, interpellés. Humour, histoires inspirantes, gamification : autant de bons vecteurs pour faire passer les messages et s'en souvenir au même titre que les contenus visuels. Photos, vidéos : les visuels sont traités 60 000 fois plus vite par le cerveau que le texte ! Et s'il ne s'agit pas d'abandonner les Intranets, emails et autres magazines internes, il s'agit désormais de les moderniser selon ces nouveaux canons pour leur redonner une seconde vie et renforcer leur utilité.

L'application H24 de Vinci Autoroutes est un bel exemple. Les collaborateurs sont eux aussi invités à partager leurs contenus. Nourrie par la direction de la communication et les collaborateurs, l'application très visuelle et intuitive permet aux contenus corporate de côtoyer les contenus plus « légers » sur les moments de vie de l'entreprise tels que les initiatives associatives menées par les collaborateurs. Résultat : la quasi-totalité des collaborateurs consultent l'application, chaque session dure en moyenne plus de 4 minutes, et plus de 3 000 contenus, aussi bien corporate qu'individuels, ont été publiés en 2019.

Face aux mutations multiples de l'entreprise et la montée en puissance de nouvelles aspirations qui convergent vers le



commun, la communication interne retrouve ses lettres de noblesse et s'érige chaque jour un peu plus comme une compétence stratégique. Charge aux entreprises de s'en saisir pleinement pour lui permettre de démontrer son importance, vis-à-vis de l'interne mais également des publics externes, notamment en nourrissant activement la politique d'attractivité de l'entreprise.

Clothilde Mbock Mbock, consultante senior et Laurent Porta, associé de Vae Solis Communications

¹ Les paradoxes des salariés sur le dialogue social.

² Étude Médiamétrie, février 2020.



Instagram, Snapchat, TikTok, nouvel eldorado de la communication corporate ?

Les entreprises se sont progressivement et depuis quelques années confortablement installées sur LinkedIn et Twitter. Aujourd'hui, ces réseaux sociaux sont indéniablement les plateformes de prédilection de la communication d'entreprise avec respectivement 16,7 millions et 16,8 millions de visites uniques par mois². Parallèlement, d'autres réseaux sociaux se sont largement développés comme Instagram, Snapchat ou encore plus récemment TikTok. Si leur ADN est de prime abord éloigné des sujets corporate, l'ampleur du trafic qu'ils génèrent rend leur utilisation intéressante pour les entreprises. Ainsi, Instagram est le troisième réseau social en France en termes d'audience, avec 28 millions de visites uniques par mois, derrière YouTube et Facebook, toujours leader avec ses 46,9 millions de visites uniques mensuelles.

Ces réseaux sociaux, encore peu prisés en communication purement corporate, sont cependant petit à petit introduits dans la stratégie de marque employeur, une stratégie à mi-chemin entre des efforts marketing et de communication d'entreprise dans le but d'améliorer et de communiquer sur l'image d'une organisation, auprès de ses futurs collaborateurs et employés. En octobre dernier, la police nationale, en manque de candidatures et en déficit d'image chez les jeunes, lançait pour la première fois une campagne de recrutement test sur Facebook, Snapchat, Instagram³ en ciblant l'Île-de-France. Une opération réussie, à la fois en termes d'image et de candidatures reçues, qui devrait donc être étendue à l'ensemble

¹ L'Année Internet 2019, Médiamétrie.

² Audience Internet Global en France en septembre 2019, Médiamétrie.

³ Le Point, Snapchat, Instagram : les nouveaux modes de recrutement de la police, Novembre 2019 breaches on reputation and share value", mai 2017.

Les réseaux sociaux ont pris une place centrale dans la communication d'entreprise alors que la moitié de la population mondiale les utilise désormais. 53 millions de personnes surfent aujourd'hui sur Internet en France, soit 84,6 % de la population¹. En quelques années, ces réseaux sont devenus les nouvelles agoras. On s'y informe, on y discute, on y consomme. Après plus d'une décennie ininterrompue d'un développement exponentiel des réseaux sociaux, l'année 2019 a été marquée par le renouveau des plateformes, signe de la fin d'un cycle et du commencement d'un nouveau. Les réseaux sociaux se réinventent de plus belle avec de nouveaux formats, de nouveaux usages pour être plus engageants sur fond d'authenticité et de confiance.

du territoire afin de recruter 2700 jeunes par an. Ce type d'opération de communication est l'occasion pour les organisations de doubler de chances d'être vues et de se présenter comme des acteurs créatifs qui osent casser les codes de leur secteur avec de nouveaux formats de prises de parole.

Ces réseaux sociaux sont-ils les nouveaux eldorados de la communication des entreprises ? Réponse avec Nicolas Vanderbiest, fondateur et animateur du site Reputatio Lab spécialisé dans l'étude des réseaux sociaux, chroniqueur et blogueur sur les crises, les phénomènes d'influence et le *social media*.



3 QUESTIONS À...

Nicolas Vanderbiest

Directeur des opérations de Sapere Verdere, fondateur et chroniqueur du site Reputatio Lab



VSC : Les stratégies de communication d'entreprise exploitent de plus en plus les réseaux sociaux. La présence corporate des organisations pourrait-elle s'étendre sur des nouvelles plateformes telles que Instagram, TikTok ou Twitch ?

NV : Le nombre d'entreprises ayant utilisé des nouveaux réseaux sociaux comme réseau corporate ou de communication de crise reste faible. La raison principale est l'absence de parties prenantes clés telles que les experts, les journalistes ou encore certaines associations. Instagram est par exemple l'un des réseaux sociaux qui génère le plus de trafic, c'est pourquoi il doit être un média stratégique pour les entreprises. Pour autant, les opportunités communicationnelles sont beaucoup moins grandes. Le deuxième point est le degré d'interaction et de réseaux entre individus qui est moins fort. Sur Instagram, la communication passe essentiellement par l'image avec une logique d'hashtags et de photos. De prime abord, il y a moins de liens entre les individus qui suivent des comptes corporate, alors que sur Twitter, la probabilité qu'un internaute qui suit un compte corporate suive un autre internaute qui lui-même suit un compte corporate est extrêmement grande. La troisième raison est celle du format. Celui d'une communication corporate est basé sur des grands messages clés martelés. Ils sont plus difficilement déclinables visuellement. Comment adresser des enjeux corporate via des formats vidéo de 15 secondes comme TikTok ? C'est pourquoi la communication corporate passe davantage par des textes que des images. En communication de crise, les formats vidéo ou image sont également trop longs et difficiles à mettre en place rapidement, notamment car les processus de vérification sont extrêmement pointus. Par ailleurs, ces formats sont perçus comme un peu moins authentiques dans la mesure où ils sont associés au style publicitaire.

VSC : Et alors, comment voyez-vous l'avenir des entreprises sur les réseaux sociaux ?

NV : Ces dernières années, les entreprises ont largement investi sur les réseaux sociaux avec de nombreuses collaborations PAID pour tenter de capitaliser des audiences. Aujourd'hui, elles rentrent progressivement dans une nou-

velle phase. Les organisations souhaitent davantage connaître l'audience qu'elles ont capitalisée au fil des années et remarquent petit à petit qu'une communication verticale, égocentrée donne extrêmement peu de résultats sur les réseaux sociaux. La tendance ne sera donc pas à l'externalisation de la prise de parole corporate sur Instagram, TikTok ou Twitch, mais à une qualification des audiences et une approche davantage qualitative des indicateurs de succès. Au lieu d'avoir une courbe de likes et de followers, les entreprises vont chercher à piloter leurs parties prenantes : qui sont leurs abonnés ? Font-ils partie de leurs cibles stratégiques ? Par cette approche et par ce jeu d'affinités des audiences, nous allons arriver à des lignes éditoriales corporate plus décloisonnées. Les organisations vont davantage aller dans le recrutement stratégique qualitatif d'audience que dans le recrutement quantitatif sans pilotage et sans vision stratégique.

VSC : À eux seuls Instagram et Snapchat rassemblent plus de 47 millions de visites uniques par mois¹. Si les conversations sur ces réseaux sont moins stratégiques pour la communication corporate, les performances de ces plateformes pressent les entreprises à s'y intéresser. Selon vous, quel va être le défi majeur des entreprises sur ces réseaux sociaux ?

NV : L'image est centrale dans les nouveaux réseaux sociaux. Derrière Instagram ou encore Snapchat, l'un des principaux enjeux d'un point de vue corporate pour une entreprise est de s'imager par elle-même. Les images sont parfois extrêmement injustes. De plus en plus de consommateurs, militants et autres émettent en image des situations qui font croire au réel alors qu'une image reste un cadrage de la réalité avec des choses invisibles, hors des cadres, mais également avec un avant et un après l'image. Très régulièrement, des images émotionnelles surgissent sur les réseaux sociaux et alpaguent une organisation sans qu'elle puisse efficacement se défendre. Les entreprises, pour riposter, doivent traiter leur process d'entrée d'image en intégrant dans leur stratégie corporate une communication dédiée pour ne pas subir celles prises par les autres.

Propos recueillis par Véronique Gué et Baptiste Berard Proust, consultants Vae Solis Communications

¹ Médiamétrie, Audience Internet Global en France en septembre 2019.



© Nicolas Guyonnet / HANS LUCAS / AFP

Municipales 2020 : la communication politique en temps de crise

La campagne des élections municipales pour 2020 aura été, à bien des égards, exceptionnelle et restera comme un cas qui fera date : celui d'une campagne électorale en période de crise sanitaire.

Si le début de la campagne demeure assez classique dans son déroulement, dès le 9 mars, le nouveau ministre des Solidarités et de la Santé, Olivier Véran, annonce l'interdiction de tout rassemblement de plus de 1 000 personnes, mettant ainsi un coup d'arrêt aux meetings les plus importants.

Le 14 mars, veille du premier tour des élections, le Premier ministre annonce le passage de la France au stade 3 de l'épidémie ainsi que la fermeture de l'ensemble des lieux publics jugés « non indispensables ». Néanmoins, ce premier tour est maintenu le dimanche 15 mars. L'abstention atteindra un niveau record : 55,25%. Le lendemain à 20 heures, le président de la République annonce le début de la période de confinement. Dans ce contexte si particulier de crise, comment la communication politique, d'ores et déjà très contrainte en période pré-électorale, s'est adap-

tée pour faire face aux nouveaux défis imposés par les mesures sanitaires ? Pour intéresser les électeurs à un scrutin local, alors qu'ils sont obnubilés par une crise sanitaire mondiale et que des décisions inédites viennent bouleverser leur vie quotidienne ?

Si le numérique recouvre depuis plusieurs années une part importante de la communication électorale, les municipales 2020 ont marqué un véritable tournant en mettant les outils de communication digitale au service d'une communication de proximité réinventée.

Continuer d'occuper le terrain

Lors d'une campagne municipale, la communication se construit en premier lieu sur le terrain, auprès des habitants. Certes, les outils de communication traditionnels tels que le porte-à-porte, le tractage, l'affichage, les

visites officielles, etc. persistent, tant ils sont indispensables à la construction d'une relation avec la population locale et jouissent du pouvoir de l'habitude, mais l'entrée rapide dans la crise sanitaire a profondément changé la donne.

De nouveaux outils permettant de prolonger le travail effectué sur le terrain sont à la disposition des candidats. Cela peut se traduire par la mise en place d'une communication multicanale associant différents supports, du papier jusqu'au numérique. À titre d'exemple, le maire de Roanne, à côté de Lyon, a réalisé un magazine municipal en réalité augmentée dans lequel chaque article renvoie, *via* une application, à une vidéo en ligne. À quand des affiches de campagne ou des tracts augmentés ?

En pleine crise du coronavirus et dans la perspective du report du second tour des municipales, les défis pour ne pas rompre le lien avec les habitants et continuer d'être visible, sont nombreux. Cette crise a poussé les candidats à aller plus loin : si les maires en place ont pu mettre en œuvre des systèmes de *hotline* ou, pour les plus connectés, développer des « chatbots » pour délivrer de l'information aux habitants, les opposants ont dû trouver le moyen de maintenir ce lien grâce à l'organisation de meetings numériques, l'installation de permanences virtuelles ou encore l'organisation de *live* questions/réponses sur les réseaux sociaux.

Construire une communication centrée sur le quotidien des Français

En parallèle du travail de terrain, la communication s'articule aussi dans la manière de s'adresser à ses électeurs, de leur faire partager une vision et un projet. Le contexte de la crise sanitaire a ouvert un nouveau défi pour la communication : parler vrai et faire vivre la proximité malgré l'impossibilité de rencontrer les habitants.

Ainsi, le partage de vidéos ou de web-séries sur des thématiques précises permettent de faire passer des messages en s'adressant directement aux électeurs. A Paris, Rachida Dati avec ses vidéos « Dati pour Paris » montre, d'une part, qu'elle occupe le terrain en allant à la rencontre de tous les habitants de la capitale et, d'autre part, qu'elle s'empare des sujets qui intéressent les Parisiens au jour le jour : la vie de famille à Paris, la mobilité des Parisiens, les commerces de proximité, la sécurité, etc. De son côté, Anne Hidalgo investit une nouvelle forme de narration en lançant son podcast « Paris en commun » pour présenter son programme de manière très concrète en répondant à des questions qui concernent directement les habitants : « Comment vais-je pouvoir me loger à Paris ? », « Comment rendre Paris plus sûre ? », « Comment aider mon enfant à bien grandir à Paris ? ». Plutôt qu'un Central Park à Paris, ce qui semble toucher les électeurs c'est la mise en place d'une communication concrète qui parle « vrai ».

Les candidats auront su relever le défi de la suppression des principales figures imposées (meeting, tractage, etc.) en investissant les outils numériques d'une nouvelle dimension, visant à rapprocher les citoyens des candidats par la socialisation digitale, pour en faire l'axe majeur de la campagne.

En campagne sur les réseaux sociaux

Si les outils digitaux auront été utilisés d'une manière inédite, notamment afin de discréditer un candidat en dévoilant sa vie privée, c'est l'appropriation par les candidats de ces outils qui aura marqué cette campagne. Même au niveau très local, ils ont adopté certains modes de fonctionnement des influenceurs. Les réseaux sociaux permettent aux politiques locaux, d'une part, de générer du contenu « émotionnel » et d'autre part, d'ouvrir leur propre lecture de leur campagne aux internautes, en rupture avec celle des médias traditionnels.

Sur Instagram, plusieurs stratégies peuvent ainsi être adoptées par les politiques. Véritable réseau social de l'image, Instagram peut permettre aux politiques locaux de façonner la leur : plus « jeune » et connectée. Ils y partagent leur mode de vie, les lieux qu'ils fréquentent et postent des photos attractives de leur ville. En bref, ils alimentent leur *storytelling*, humanisent leur campagne et attestent de leur ancrage local. C'est le cas de Gaspard Gantzer à Paris qui s'affiche en terrasse de café, aux fourneaux dans son appartement parisien ou encore à la sortie de son *footing* hebdomadaire. La maire de Paris, Anne Hidalgo valorise également régulièrement son action pour la ville *via* la fonction « *stories* » d'Instagram. C'est un moyen pour les candidats de se montrer dans le feu de l'action en partageant leur agenda : visites de terrain, réunions avec leurs équipes, meetings, etc. Enfin, la fonction « *live* » du réseau social met directement en relation le politique, sans filtre, avec ses potentiels électeurs. Fonction intéressante dans le contexte de crise du politique pour rétablir confiance et transparence.

Une campagne pour rien ?

Au moment où nous écrivons ces lignes, il semble prévu que le second tour des élections municipales sera reporté en octobre. Dans cette situation, quid de la sincérité du scrutin ? Faudra-t-il relancer l'élection depuis le départ ? Aura-t-on assisté à une campagne exceptionnelle pour... rien ? S'il nous est difficile de répondre à ces questions à ce stade, une chose est certaine, le basculement vers une communication numérique lors des élections locales, jusqu'alors rétives à ce changement, aura bénéficié d'un grand coup d'accélérateur en raison de la crise sanitaire du Covid-19. Reste bien entendu à déterminer si ce changement est uniquement conjoncturel ou pleinement structurel. Dans cette perspective, les prochaines élections locales de 2020 et 2021 apporteront un éclairage déterminant.

Suzanne Letren et Ewen Mahé,
consultants de Vae Solis Communications



© SIRPAF-GARCIA

« Le besoin d'un discours confiant, transparent, construit, d'une force de sécurité est plus important qu'avant. »

INTERVIEW DU GÉNÉRAL LAURENT BITOUZET

Chef du SIRPA-Gendarmerie et Conseiller pour la Communication du Directeur général de la Gendarmerie nationale

La Gendarmerie nationale dispose de son propre service Communication, le SIRPA-Gendarmerie, qui n'a rien à envier aux directions communication des grandes entreprises françaises. Il a su s'adapter aux besoins croissants de pédagogie et de lien de confiance entre les forces de l'ordre, en particulier les 100 000 gendarmes et 30 000 réservistes, et la population.

Vous êtes à la tête du « SIRPA-Gendarmerie » : pouvez-vous expliciter pour les non-initiés ?

SIRPA signifie Service d'Information et de Relations Publiques des Armées, c'est le nom traditionnel issu du ministère des Armées, conservé en 2009 au ministère de l'Intérieur. En d'autres termes, c'est la Direction de la communication de la Gendarmerie nationale : le service qui a la charge de l'ensemble des missions de communication interne et externe pour l'institution. Au quotidien, s'occuper de la communication de la Gendarmerie c'est expliquer ce qu'elle fait, valoriser

les réussites de ses opérations, mais surtout faire connaître l'institution pour expliquer aux citoyens comment sont organisées les forces de sécurité qui les protègent.

Est-ce que ce besoin de communiquer sur l'action de la Gendarmerie s'est imposé de manière beaucoup plus forte ces dernières années ?

J'ai toujours considéré, partout où j'ai été engagé, que mener une action de sécurité devait se prolonger par une action de communication. Il y a toujours eu besoin d'expliquer, mais aujourd'hui le besoin d'un discours transparent et construit d'une force de sécurité, est indispensable pour faire face aux effets de « multiples informations », liés au numérique et aux réseaux sociaux.

C'est un devoir pour la Gendarmerie, sous l'autorité du ministère de l'Intérieur, d'expliquer en transparence ce que l'on fait.

Plus nous explicitons ce que nous faisons, ce que nous sommes, plus nous créons le lien de confiance nécessaire avec la population et combattons les effets négatifs de l'aveuglement numérique.

Comment est structuré ce service Communication ?

Nous fonctionnons comme une agence de communication et regroupons tous les métiers.

Nous utilisons de nombreux vecteurs de communication : de la création de fictions littéraires, cinématographiques ou de séries TV, en proposant des parcours d'inspiration aux scénaristes et réalisateurs, en passant par des salons de recrutement, des campagnes en ligne, ou encore de l'évé-

nementiel tel que notre participation annuelle à la caravane du Tour de France.

Nous développons une communication digitale : sites internet, réseaux sociaux, magazine web Gendinfo désormais accessible à tous en ligne, source d'information pour ceux qui s'intéressent à la Gendarmerie. Nous produisons des infographies, vidéos, photos... Nous avons également un important volet de communication interne : *via* un Intranet spécifique accessible en tout temps sur l'un des 65 000 smartphones ou tablettes à disposition du gendarme pour son service quotidien.

Enfin, nous gérons toutes les relations presse. Les multiples sollicitations des journalistes occupent cinq personnes à temps plein, que ce soit pour de la pédagogie, des demandes de reportages (environ 30 par semaine), des immersions, etc. Depuis une dizaine d'années, nous avons fait le choix d'ouvrir les rangs du SIRPA à des profils non-gendarmes, c'est le cas pour la moitié de l'équipe. Cette mixité a fait ses preuves !

La Gendarmerie est très présente sur les réseaux sociaux : est-ce qu'ils ont changé le rapport population / forces de sécurité ?

Nous sommes en effet très suivis sur les réseaux sociaux, qui nous permettent de toucher tous nos publics. La page Facebook de la Gendarmerie est la première parmi les administrations françaises.

Les réseaux sociaux nous permettent d'être notre propre vecteur d'images. À moindre coût, ils nous offrent la possibilité d'une communication rapide et massive. Leur utilisation a pour but de maintenir le lien de proximité et de contact au plus près de chaque public. À chaque vecteur s'adapte un message, une ligne éditoriale pour « capter » sa cible. C'est une continuité de l'action de protection et bienveillance dans le nouvel espace numérique !

Vous êtes également confrontés au phénomène grandissant des fake news ?

Clairement, vu les contenus qui défilent sur nos sujets, nous pourrions passer nos journées à faire du *fact checking* ! Le numérique favorise la circulation d'informations sensationnelles et crée une viralité émotionnelle, souvent négative. On parle même aujourd'hui « d'infodémie » !

Puisqu'elle engage la parole de l'État, notre communication se doit d'être toujours construite et réfléchie. Il y a de fait une forme d'asymétrie dans nos prises de parole sur ces nouveaux vecteurs puisque nous serons toujours moins nombreux à publier, et nous serons toujours dans le rationnel et le pédagogique, et non dans l'émotionnel et le sensationnel.

Nous répondons aux *fake news* qui prennent de « l'ampleur », par ailleurs difficile à déterminer : qu'est-ce qu'un « buzz » ? Sur quel vecteur ? Au près de quel public ? Peut-on répondre à toutes les expressions individuelles ou celles de certains groupes : ils produisent trop souvent des idées qui ne sont véhiculées et lues que par eux-mêmes.

Dans certains cas le démenti est clairement nécessaire : lors des manifestations « Gilets jaunes » de décembre 2018, une rumeur circulait disant que les véhicules blindés de la Gendarmerie étaient dotés de gaz incapacitant. Nous avons alors fait le choix de réagir *via* nos deux comptes Twitter : celui de

la porte-parole qui a délivré nos messages argumentés, et celui de l'institution sur lequel nous avons publié de manière plus décalée un GIF expliquant que nous n'avions pas plus de gaz incapacitant que de sabre laser !

Vos publications sur les réseaux sociaux sont en effet connues pour leur côté décalé : utilisez-vous l'humour comme levier de communication ?

En effet, c'est notre choix de ligne éditoriale de créer une proximité. Nous souhaitons prolonger sur les réseaux sociaux cette relation de confiance que nous vivons sur le terrain, en montrant que nous pouvons prendre très au sérieux notre mission sans pour autant se prendre toujours au sérieux. Le ton décalé – jamais dans la moquerie – est un moyen de faire passer des messages.

Quels sont désormais vos principaux enjeux de communication pour 2020 ?

Ces dernières semaines avec la crise sanitaire, la Gendarmerie (ainsi que l'ensemble des forces de secours et de sécurité) a une nouvelle fois été fortement sollicitée. Notre enjeu est, de façon encore plus marquée en 2020, d'entretenir la confiance au plus près des territoires. Le confinement nous a ramenés à la proximité et à la responsabilité locales : caractéristiques d'action de la gendarmerie ! Pendant cette crise, les unités sont allées au-delà de leur mission de protection en s'engageant auprès des plus vulnérables (victimes de violences, enfants, seniors) et plus exposés (TPE, PME, soignants, élus). Nous avons « nommé » ces actions, dans les médias et nos réseaux sociaux : #RépondrePrésent. Bien plus qu'une marque de communication née de la crise, c'est un état d'esprit : un gendarme qui innove, s'adapte et reste connecté au plus près de la population pour entretenir la confiance.

Propos recueillis par Sophie Dulibeau, directrice conseil de Vae Solis Communications

LE SIRPA-GENDARMERIE EST COMPOSÉ DE 60 AGENTS

La Gendarmerie sur les réseaux sociaux :

+ de 800K abonnés

+ de 470K followers et 15K sur celui de la porte-parole

+ de 147K abonnés

+ de 40K abonnés

18K abonnés



© Fondation Brazzaville

La lutte contre le trafic de faux médicaments est un *spin* à faire naître

Depuis des années s'est installé subrepticement dans les opinions publiques européennes que la communication était au mieux un pis-aller, au pire la cause de tous nos maux. On met sur son dos les mauvaises décisions, les mauvais comportements, les déviances de la sur-information ou même la volonté sournoise de la manipulation. Elle a bon dos la communication.

Évidemment, on passe à la trappe son formidable effet de levier, sa capacité unique de mobilisation, d'engagements et son rôle essentiel dans la pédagogie des foules. L'usage que l'on en fait peut être discuté, mais l'ensemble des techniques qu'elle mobilise reste un formidable vecteur de sensibilisation. Il y a ceux qui en usent et ceux qui la méprisent. Il y a aussi ceux qui en abusent, mais cela est une autre histoire.

Ne vous êtes-vous jamais demandé pourquoi tel ou tel sujet prenait une place prépondérante dans le débat public, alors que d'autres sont délaissés, ignorés, oubliés ? Nous avons tous fait un jour ce constat. Si tel est le cas, c'est assurément parce qu'une organisation (association, syndicat, fédération, entreprise, institutions, États ou tout simplement une école de pensée) s'est mobilisée et a décidé de communiquer. Si votre part de voix dans le débat public est faible, peut-être que votre cause est inaudible dans le contexte du moment, mais aussi et surtout parce que les moyens mis en œuvre pour communiquer ne sont pas suffisants. Pas à la hauteur de l'enjeu. De mon côté, je me suis fait ce constat depuis bien longtemps. Et puis un jour j'ai pris conscience au travers de mes voyages, de mes discussions puis de mes

lectures d'un drame qui se déroule sous nos yeux dans un silence assourdissant. Ce drame est la consommation de faux médicaments dans le monde et plus particulièrement en Afrique. Au même titre que la drogue, les cigarettes ou la contrefaçon, les médicaments, et autres produits médicaux, de qualité inférieure et falsifiés sont l'objet d'un trafic mondial. Aucun pays n'échappe à ce trafic qui touche aussi bien l'Afrique et l'Asie que les pays les plus développés d'Europe.

Un drame parce que, selon l'OMS, ils tue près de 900 000 personnes par an dans le monde et souvent des enfants. Ces gens meurent d'avoir ingéré des produits toxiques ou de ne pas avoir traité une maladie alors même qu'ils pensaient le faire. Derrière cette consommation, il y a un trafic et des trafiquants, il y a des réseaux de fabrication et de distribution et donc un marché. Colossal. Dont les revenus servent en grande partie à financer les organisations terroristes.

Nous avons décidé de mobiliser notre savoir-faire et les techniques de communication pour faire en sorte que ce sujet, déjà bien documenté et ayant suscité de nombreuses initiatives dans le monde, prenne toute sa place dans le débat public occidental. Pour cela, nous avons décidé d'accompagner la Fondation Brazzaville pour la Paix, il y a maintenant deux ans.

Notre objectif est de faire prendre conscience qu'un drame humanitaire se déroule sous nos yeux dans l'indifférence, ou pire, dans l'ignorance de la communauté internationale ; une urgence sanitaire qui ne dit pas son nom et dont personne, ou presque, ne parle jamais. Cette catastrophe touche principalement l'Afrique.

En dépit de la mobilisation de certaines institutions internationales, ce trafic ne cesse de croître, le mal progresse et s'étend partout. Selon les experts, environ 10% des produits pharmaceutiques vendus dans le monde seraient falsifiés. En Afrique, ce chiffre semble dépasser les 60%. La conséquence directe est que, chaque année, plus de 120 000 enfants de moins de cinq ans en meurent. C'est un drame humain insoutenable qui se déroule quotidiennement sous les yeux du monde entier.

La Fondation Brazzaville pour la Paix et son président, Jean-Yves Ollivier, vivant en Afrique depuis plus de 50 ans et grand connaisseur du continent a réussi le tour de force de mobiliser 6 pays en janvier 2020. Les présidents de la République du Congo, du Ghana, du Niger, de l'Ouganda, du Sénégal et du Togo ont décidé de lancer une initiative africaine pour changer la donne en Afrique.

Dans la prolongation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté par les Nations unies le 25 septembre 2015, ces présidents africains se sont réunis avec leurs délégations à Lomé (Togo) en janvier 2020 pour lutter concrètement contre ce trafic et assurer un accès à des médicaments sûrs.

L'objectif n'était pas d'organiser un « sommet de plus » qui ne serve à rien. Il s'agissait dans cette première étape de mobiliser des responsables politiques de pays d'Afrique pour, d'une part, montrer que l'Afrique se mobilise pour un sujet qui la

touche et la concerne plus particulièrement et, d'autre part, prendre une initiative qui suscite l'intérêt et attire l'attention. Lorsque vous réunissez autant de chefs d'État, encore faut-il avoir quelque chose à annoncer. La Fondation Brazzaville



© Fondation Brazzaville

pour la Paix à joué un rôle crucial dans la phase préparatoire intergouvernementale. Et ce n'est pas une mince affaire.

Plusieurs engagements ont pu être pris à cette occasion. Des déclarations ont été faites, des discours ont été prononcés et des interviews et des tribunes libres ont été publiées dans la presse africaine et internationale.

D'abord, les engagements. Un accord intergouvernemental a été signé par les pays et il les engage à criminaliser le trafic de produits médicaux de qualité inférieure et falsifiés. Cela suppose de faire évoluer les législations rapidement, de s'assurer de l'harmonisation des normes de contrôle et de mettre en place des mécanismes visant à assurer l'application rigoureuse des sanctions pénales.

Les États signataires se sont également engagés à signer et ratifier la Convention Medicrime et la Convention de Palerme contre la criminalité transnationale organisée, ce qu'ils n'avaient pas encore fait.

Ensuite, la visibilité. Ce sommet a permis de donner une « existence » au sujet fondamental de la lutte contre le trafic de faux médicaments et notamment dans la presse internationale, permettant ainsi d'éveiller la conscience des relais d'opinion et des opinions publiques sur ce drame. Évidemment, les Européens et plus largement les Occidentaux ne se sentent guère concernés par les risques afférents aux faux médicaments. Ce sujet crée moins d'inquiétude que d'autres et donc trouve moins d'écho (on en revient au rôle clé de la peur dans les *spins* d'aujourd'hui). C'est la raison pour laquelle nous avons notamment mis l'accent sur l'un des volets de ce drame qui est le financement des organisations terroristes par le trafic de faux médicaments. « L'internationale » terroriste de l'Asie centrale jusqu'en Afrique subsaharienne, en passant par le Moyen-Orient, transporte et se finance par ce trafic. Et cela concerne tout le monde, y compris les Européens. Bien sûr, encore une fois l'Afrique est la première des victimes, puisque le développement des organisations criminelles aggrave la situation sécuritaire en Afrique et freine le développement économique du continent. Mais ces mêmes organisations terroristes s'en prennent à l'Europe et les désordres qu'elles provoquent en Afrique ont des conséquences directes dans les pays du Nord.

C'est la raison pour laquelle l'initiative lancée par la Fondation Brazzaville pour la Paix ne s'en est pas tenue au seul drame humain (qui est gigantesque et insupportable), mais aussi à ce volet sécuritaire.

Cette initiative doit avoir une suite si l'on veut que chaque pays, chaque institution internationale se mobilise ; elle ne doit être qu'un début. L'objectif est d'encourager d'autres États à se joindre à ce mouvement. Les organisations internationales, déjà impliquées, doivent trouver un soutien des pays d'Afrique et d'Occident, les ONG doivent s'engager encore plus loin. Mais rien ne se fera si l'opinion publique du monde entier ne se sent pas concernée. Pour mettre en branle les organisations, il faut une émotion des opinions publiques internationales. Chaque cause a sa légitimité et chacun se sent concerné par

un sujet, une urgence, comme bon lui semble. Mais je suis stupéfait que la mort chaque année de 900 000 personnes (source OMS) n'émeuve personne ou presque, ces morts qui pourraient si facilement être évitées, ces morts qui sont la conséquence directe de l'avidité de groupes mafieux et terroristes. Je vois autour de moi des indignations plus légères et des urgences moins urgentes. Mais ces causes ont une communication ancienne, structurée, relayée, en un mot efficace.

Nous avons voulu, en aidant la Fondation Brazzaville, lancé ce combat qui n'est rien d'autre qu'un *spin* pour que le monde se mobilise pour la lutte contre les faux médicaments. Cela mettra du temps. Mais nous y parviendrons parce que si la communication peut trouver du sens, c'est bien pour une cause comme celle-là.

Arnaud Dupui-Castères,
directeur général de Vae Solis Communications

FOCUS SUR LA FONDATION BRAZZAVILLE

La Fondation Brazzaville est une organisation indépendante à but non lucratif, basée au Royaume-Uni et enregistrée auprès de la *Charity Commission*. Sous le patronage de S.A.R le Prince Michael de Kent, la Fondation est dirigée par un Conseil d'administration expérimenté, présidé par son fondateur Jean-Yves Ollivier, et est appuyée par un Conseil consultatif composé de personnalités émérites, incluant d'anciens Présidents et Premiers ministres ainsi qu'un ancien prix Nobel de la paix.

La Fondation trouve son origine dans le Protocole de Brazzaville, accords qui ouvrent la voie au rétablissement de la paix en Afrique australe, à la libération de Nelson Mandela et à la fin officielle de l'apartheid en Afrique du Sud. Jean-Yves Ollivier, ayant joué un rôle crucial dans la bonne tenue du protocole, a décidé de créer la Fondation afin de perpétuer et d'agir dans l'esprit du Protocole de Brazzaville.

SOLIDAYS

ANNULÉ

BESOIN DE VOUS

L'annulation de la 22^e édition du festival plonge Solidarité Sida dans une réalité brutale.

Comment assurer un avenir à Solidays et aux nombreux programmes d'aide aux malades et de prévention qu'il permet de soutenir chaque année dans 22 pays ?

L'appel à la mobilisation est lancé.

**FAITES UN DON
SOLIDAYS.COM**

UN ÉVÉNEMENT
**Solidarité
SIDA**
DES SOLIDES CONTRE LE SIDA

*Référence latine :
« malheur à celui qui va seul »*



Vae Solis
vous accompagne
pour gérer
efficacement
votre capital
réputation.

Positionner

Engager

Défendre

*le plus sensible et le plus précieux
de vos actifs immatériels*