

# 365°

LE NEWS TANK  
DE VAE SOLIS  
COMMUNICATIONS

#15 – 2021 - vae-solis.com



## Dossier

### CRISE DE LA COVID-19

P. 24



**Le grand témoin**  
Interview : Damien Viel. P. 12



**Comprendre**  
La relocalisation à l'épreuve  
du syndrome NIMBY. P. 14



**À Suivre**  
Présidentielle, comment  
s'y préparer ? P. 34



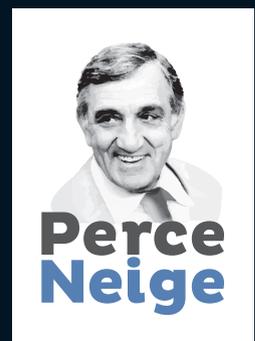
**FAITES  
PLACE**

*à la Solidarité!*

“Faites place à la solidarité et aidez-nous  
à continuer le combat de Lino Ventura.  
Soutenez les actions de la Fondation Perce-Neige  
en faveur des personnes en situation de handicap.”

*Bruno Solo*

Faites un don sur [perce-neige.org](http://perce-neige.org)  
Tél. 01 47 17 19 30. *Merci.*



## RECONSTRUIRE



Comment revenir sur les douze mois passés sans évoquer la pandémie ? Au-delà des terribles dégâts humains causés par la Covid-19, l'année a été, du point de vue de la communication, riche d'enseignements précieux. Retenons-en trois.

Trop longtemps privés d'interactions « en présentiel » – néologisme caractéristique –, nous en avons ainsi, « en creux », mesuré tout le prix. Oui la technologie a été d'un

inestimable secours (on se demande même comment nous aurions collectivement fait face il y a seulement sept ou huit ans !), mais aucun Zoom ou Teams ne peut remplacer la rencontre en chair et en os. Les réunions « physiques » nous ont manqué à tous parce qu'elles sont plus efficaces – moins de malentendus, plus de concentration –, mais aussi parce qu'elles sont, tout simplement, plus humaines, plus authentiques.

Toujours « en creux », la difficulté de produire une bonne communication de crise est, elle aussi, apparue de manière spectaculaire. Depuis mars 2021, une amélioration notable s'est fait jour, simplement parce que la gestion de la crise s'améliore. Mais que de ratages durant l'année précédente ! Cela est d'autant plus incompréhensible que l'État disposait d'un plan de prévention en cas de pandémie et qu'il avait l'expérience du SRAS-CoV-2 en 2003. Ne pas oublier : se préparer aux situations de crise est nécessaire, mais il faut, ensuite, « dérouler » le plan et non pas... improviser comme si l'on n'avait rien prévu.

Il faut, aussi, penser à reconstruire. Reconstruire l'économie, que les fermetures administratives ont durement affectée, mais aussi rebâtir une image que la crise a, souvent, fortement abîmée. Les politiques passeront l'année qui vient à le faire dans la perspective de la présidentielle. Mais cette tâche nous échoit à tous : beaucoup d'entreprises vont sortir de la pandémie « différentes ». Être différent, c'est très bien, mais seulement si l'on maîtrise bien sa nouvelle identité, si on ne la laisse pas se définir par défaut. C'est maintenant qu'il faut se poser la question de son capital réputation, de son image, de son *storytelling*.

La sortie de crise ne sera pas un long fleuve tranquille...

**Arnaud Dupui-Castérès et Philippe Manière**

# Contributeurs



**Anaïs Agozo Ndelia**  
Consultante



**Florian Ridard**  
Consultant senior



**Ludovica Giobbe**  
Consultante senior



**Ewen Mahé**  
Consultant senior



**Jawad Khatib**  
Consultant senior



**Arnaud Dupui-Castères**  
Fondateur - Directeur général



**Alissa Joly**  
Consultante



**Mercedes Peñas-Serrano**  
Assistante Arnaud Dupui-Castères



**Sofia Fardjallah**  
Consultante



**Philippe Manière**  
Cofondateur, Président



**Camille Formentini**  
Directrice conseil



**Anthony Gibert**  
Consultant senior



**Guillaume Didier**  
Associé



**Valentin Ducros**  
Consultant senior



**Octave Sauzay**  
Consultant



**Guillaume Cornu**  
Consultant



**Isabelle Mas**  
Associée



**Charlotte Bourgeois-Cleary**  
Directrice conseil

3

## Édito

4 et 38

## Contributeurs

6

## Dans le rétro

- STOP COVID !

8

## En bref

- Ils nous ont rejoints cette année  
- 2020 en quelques dates

12

## Le grand témoin

- Interview : Damien Viel



14

## Comprendre



- La relocalisation à l'épreuve du syndrome NIMBY  
- Lobbying en séries  
- La communication, arme fatale des activistes face aux groupes cotés

20

## Anticiper

- Les entreprises au défi de Communiquer lors d'une crise cyber  
- Les nouvelles places de l'influence digitale  
- Pourquoi est-ce que la communication est un « art primaire » ?

32

## À suivre

- La raison d'être à l'épreuve de la COVID  
- Présidentielle, comment s'y préparer ?  
- Comment lutter contre l'uniformisation du discours des entreprises ?

24

## Dossier Covid

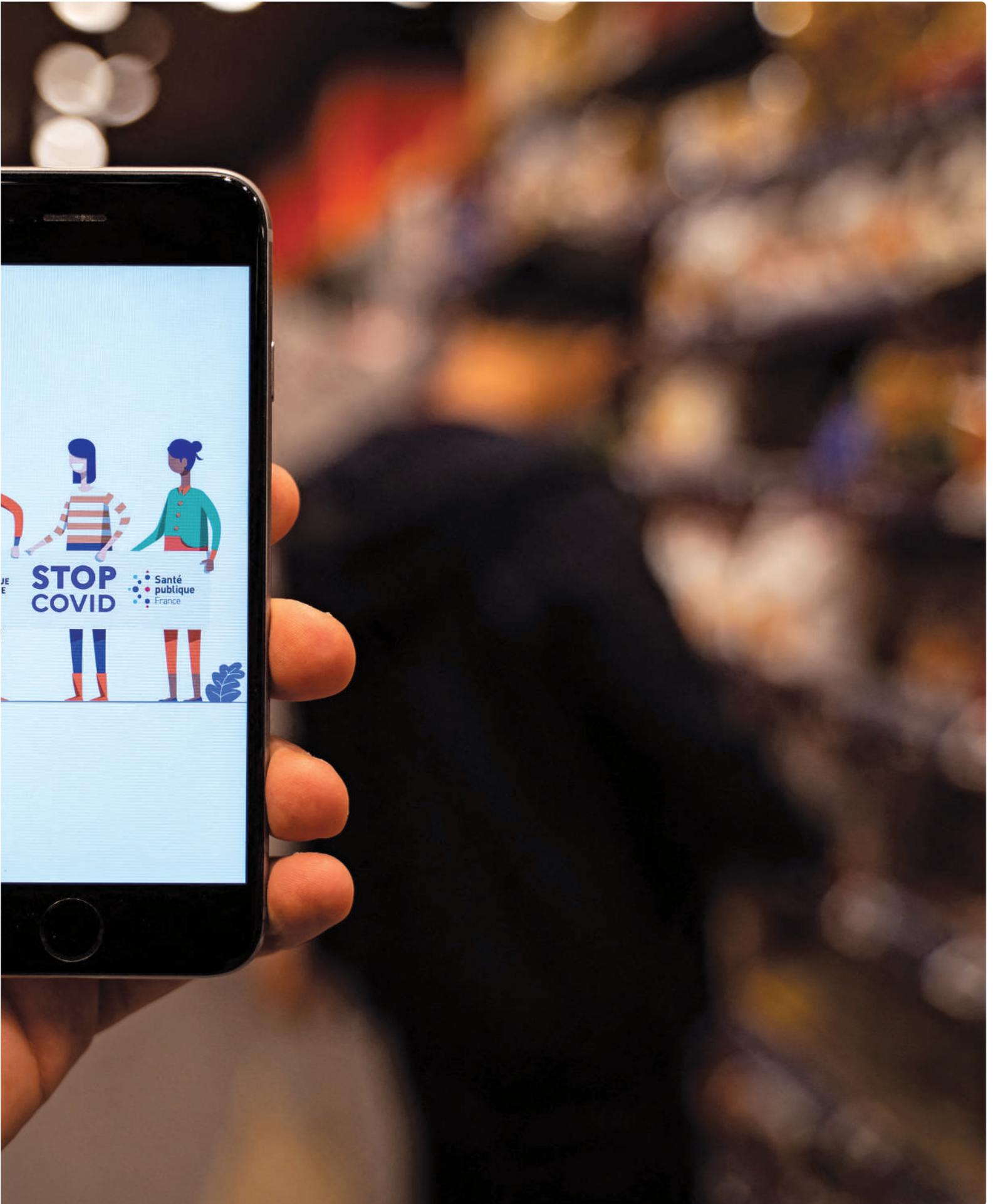
- Crise de la COVID-19 : bilan d'étape  
- Le tribunal de l'opinion a horreur du vide juridique  
- Le retour en grâce de a communication interne  
- Pourquoi l'assurance est le secteur dont l'image a le plus souffert de la crise



# STOP COVID !

Un mot d'ordre, une application mobile, des rendez-vous d'information devenus rituels, la cacophonie des décideurs ou experts et 67 millions de Français devenus eux-mêmes épidémiologistes, l'épidémie de la Covid aura rythmé et accaparé notre année... transformant profondément nos modes de vie et de travail.





## En bref

# ILS NOUS ONT REJOINTS CETTE ANNÉE



**Max Benard,**  
consultant senior

**Sabrina Bouguereau,**  
consultante

**Guillaume Cornu,**  
consultant

**Sofia Fardjallah,**  
consultante

**Vaiana Lefebvre,**  
consultante

**Marie Maure,**  
consultante

**Mercedes Peñas-Serrano,**  
assistante de direction

**Luca Pozzo,**  
consultant

**Octave Sauzay,**  
consultant

Classements,  
partenariats  
et autres  
contributions

**DÉCIDEURS**  
MAGAZINE  
**CLASSEMENT 2021**

Cette année le cabinet  
confirme ou améliore  
ses classements dans  
les catégories :

- Restructuring,
- Communication judiciaire,
- Communication de crise  
et communication  
corporate



Un  
partenariat  
avec  
Sciences Po

Même à distance,  
Vae Solis poursuit  
son partenariat  
avec Le Grand Oral  
de Sciences Po...



## NOUVEAUX CLIENTS, NOUVELLE MISSION

- ALINEA • AVANTY • AZURA •
- BIRD & BIRD • ERIC BOMPARD • BOAD
- COUTOT-ROEHRIG • DANONE •
- FONDATION PERCE NEIGE • KEOLIS
- PERMIRA • PHILDAR • PREMIÈRE LIGUE •
- SUEZ • VOLTALIA • WENDEL •

## Félicitations à nos Alumni !

- **Margot Antoniazzi,**  
devenue conseillère communication et presse auprès  
de Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche
- **Jonas Bayard,**  
devenu conseiller communication et médias auprès  
du Garde des Sceaux, Éric Dupond-Moretti
- **Patricia Blanchard-Bouvelot,**  
devenue conseillère auprès de Brigitte Bourguignon,  
ministre déléguée chargée de l'Autonomie
- **Camille Chareyre,**  
qui a rejoint la direction de la communication du PMU
- **Thibault Delahaye,**  
devenu Directeur de cabinet adjoint d'Olivier Faure,  
premier secrétaire du Parti socialiste
- **Camille Faidherbe,**  
devenue analyste en cybersécurité chez Cybel Angel
- **Adrien Loriller,**  
promu associé chez 35°Nord
- **Claire Morenvillez,**  
nommée présidente de Culture Sucre
- **Guillaume Prigent,**  
nommé délégué général du Club des Juristes

## Lu dans les médias

### Les Echos

À propos de l'ouvrage publié par Philippe Manière,  
président de Vae Solis à l'été 2020.



« Philippe Manière a le génie de la réplique, de l'humour qui fait mouche. Lorsqu'il lut un tweet s'interrogeant sur la façon dont un Chinois avalant du pangolin pouvait provoquer une pénurie de pâtes et de PQ au Lidl de Melun, aussitôt il ajoute *in petto* « et une logorrhée à Saint-Germain-des-Près ». C'était parti pour le jeu de massacre, la recension notariale de toutes les âneries qui furent débitées *ad libitum* sur le « monde d'après », le complot ultralibéral dont ce pauvre pangolin fut l'instrument, la nécessité immédiate de rétablir l'ISF enclenchée par ce lunch asiatique, etc., etc. A la lecture de cet excellent petit essai numérique, on devrait pleurer, on rit beaucoup. C'est toujours ça de pris. »

Sabine delanglade - *Les Echos*

## Et toujours nos contribu- tions régulières dans les médias, notamment :

**Guillaume Didier**  
régulièrement cité pour  
son accompagnement en  
communication judiciaire  
de procès emblématiques,  
notamment Bygmalion ;

**Arnaud Dupui-Castérés**  
pour ses tribunes relatives  
à la relance économique dans  
*Le Figaro* ou à la réinvention  
de la communication publique  
et politique dans le *JDD* ;

**LE FIGARO**

**Philippe Manière** avec ses  
chroniques régulières d'actualité  
sur *Europe 1* et dans *Marianne* ;

**Europe 1**

**Laurent Porta**  
dans *Les Echos* notamment  
à propos de la gestion des  
crises « cyber » ;

**Les Echos**

**Bastien Vandendyck**  
pour ses éclairages en  
relations internationales  
et son expertise sur  
la zone Pacifique et  
la Nouvelle-Calédonie  
dans la perspective du  
référendum de décembre  
2021, notamment sur  
*France Info*.

**franceinfo:**

## En bref

# 2020 EN QUELQUES DATES

### Janvier 2020

**8/01**

- Vol 752 d'Ukraine International Airlines abattu par erreur par la défense anti-aérienne iranienne

**11/01**

- La Chine annonce le premier mort de la Covid-19

**31/01**

- Le BREXIT est acté



### Février

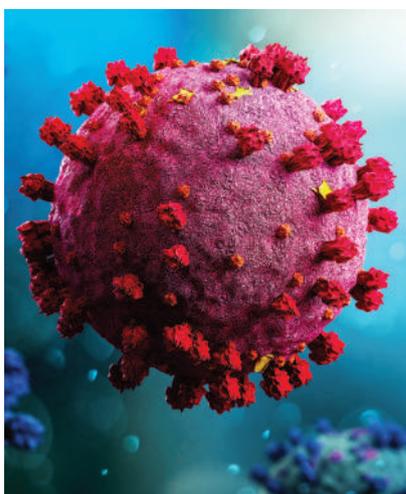
**24/02**

- La Chine interdit le commerce et la consommation d'animaux sauvages

### Mars

**11/03**

- L'OMS déclare la pandémie mondiale



**15/03**

- Premier tour des municipales en France

**17/03**

- Début du premier confinement en France et fermeture des frontières européennes

**23/03**

- Loi d'urgence pour faire face à la Covid-19

### Avril

**2/04**

- « Guerre des masques » / Pénurie des masques en France

**8/04**

- Le PIB français s'effondre de 6% au premier trimestre 2020 (pire performance trimestrielle depuis 1945)

### Mai

**11/05**

- Fin du premier confinement en France

**25/05**

- Décès de George Floyd  
- Mise en place Stop Covid !

### Juin

**28/06**

- Second tour des municipales en France

**30/06**

- Fermeture du dernier réacteur de Fessenheim

**Juillet****3/07**

- Démission d'Édouard Philippe /  
Passation de pouvoir à Jean Castex

**29/07**

- Prolongement du chômage partiel  
jusqu'en décembre

**Août****4/08**

- **Explosion à Beyrouth**

**20/08**

- Empoisonnement de Alexeï Navalny

**30/08**

- Début de l'opération Veolia-Suez

**Septembre****1/09**

- 2,7 millions de demandeurs  
d'emploi en France

**2/09**

- Ouverture des procès des  
attentats de janvier 2015

**3/09**

- Plan de relance de  
l'économie française

**Octobre****16/10**

- **Assassinat  
de Samuel Paty**

**22/10**

- Lancement de l'application  
TousAntiCovid

**30/10**

- Présentation des mesures  
d'urgence économiques  
par Bruno Le Maire

**Novembre****9/11**

- **Pfizer et BioNTech sortent  
le vaccin contre la Covid-19**

**14/11**

- **Joe Biden élu président  
des États-Unis**

**24/11**

- Loi sur la sécurité globale

**Décembre 2020****2/12**

- Décès de Valéry Giscard d'Estaing

**27/12**

- Annonce du lancement  
de la campagne de vaccination  
contre la Covid-19

## Le grand témoin

# Damien Viel

« TWITTER EST UN VECTEUR DE CONFIANCE QUI CHANGE LA MANIÈRE DE DIRIGER LES ENTREPRISES. »

Damien Viel est Directeur général de Twitter France depuis 2015. Il a la charge de piloter les équipes de Twitter en France, de développer les talents, d'accroître l'activité et de représenter Twitter sur le marché français. Baptiste Berard Proust a rencontré Damien Viel pour Vae Solis Communications.



### Damien Viel en quelques dates :

**1998** : Il rejoint le Groupe L'Oréal où il occupe différentes responsabilités marketing en France et en Asie. **2007** : Damien devient Directeur général de Carat France. **2010** : il prend la direction générale de la régie publicitaire du Groupe M6. **2011** : Damien rejoint Google pour occuper la direction Sales&Strategy de YouTube pour l'Europe du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique. **2015** : Damien Viel est nommé Directeur général de Twitter France.



**Propos recueillis par  
Baptiste Berard Proust**

Consultant Vae Solis Communications

**365 : Comment avez-vous traversé la crise de la Covid-19 chez Twitter ? Quels enseignements en tirez-vous ?**

nous, puisque nos bureaux parisiens sont fermés depuis le 2 mars 2020, et j'ai une admiration et une gratitude infinies pour l'équipe de Twitter France qui travaille depuis lors d'arrache-pied dans des conditions souvent difficiles. Ensuite, nous avons constaté combien cette crise a renforcé le rôle de Twitter dans le monde, pour s'informer, se divertir, communiquer de l'empathie, apprendre, bien au-delà des sujets d'actualité traditionnels. Le hashtag #Covid-19 a été utilisé près de 400 millions de fois à travers le monde l'an dernier.

**Damien Viel :**  
Tout d'abord, nous avons traversé cette crise chez

**365 : Avec la crise sanitaire, et les confinements, avez-vous remarqué des évolutions dans les habitudes d'utilisation de Twitter ?**

d'améliorer notre service. Ce sont à présent 199 millions d'utilisateurs actifs dans le monde qui consultent Twitter tous les jours, une croissance de +20 %. Au quotidien, les discussions pour commenter l'actualité ou les programmes TV se sont bien sûr maintenues, ainsi que des préoccupations fortes sur les questions de santé mentale, de consommation plus respectueuse de l'environnement. L'appétit d'événements sur la plateforme reste fort, et certains rendez-vous ont dû se réinventer : les défilés de la *Fashion Week*, le sport, les événements *live*, etc. Les tribunes restent peut-être vides mais les *timelines* continuent de vibrer.

**DV :** En poursuivant notre mission au service de la conversation publique, nous avons continué

**365 : Twitter a beaucoup évolué ces derniers temps avec l'ajout des « fleets » et des Tweets audio notamment. Pouvez-vous nous annoncer quelles seront les prochaines évolutions de la plateforme ?**

conversation, les outils pour prendre part à la conversation sous toutes ses formes et enfin comment connecter les personnes avec ce qui les intéresse sur Twitter. Nous avons par exemple lancé Spaces qui vous permet d'animer ou de participer à une conversation audio en direct. Nous explorons entre autres des pistes de monétisation pour les utilisateurs au sein du service.

**DV :** Sans nul doute 2021 sera l'année de l'innovation pour la plateforme. Nous axons ces développements autour de trois piliers : protéger la sérénité de la

**365 : La protection des utilisateurs et la sérénité des échanges sont des priorités pour vous. Quels moyens avez-vous mis en place pour les garantir ?**

ou un compte enfreint nos règles, nous prenons des mesures fortes. Nous avons introduit un certain nombre de mises à jour et de politiques récentes liées à notre engagement à réduire les abus et le harcèlement. Il s'agit notamment de l'élargissement de nos règles contre les comportements haineux, de tests de messages pour inviter les personnes à reconsidérer des

**DV :** Nous voulons nous assurer que chacun se sente en sécurité en prenant part à la conversation. Quand un Tweet

réponses potentiellement offensantes qu'elles s'apprêtent à publier, un encart qui redirige vers les ressources de La Fondation des Femmes lorsque vous recherchez des mots clés en lien avec des violences domestiques ou le harcèlement sexuel, pour n'en citer que quelques-unes. Nous continuerons à créer des outils qui aident les utilisateurs de Twitter à se sentir plus en sécurité lorsqu'ils participent à la conversation publique.

**365 : Nous le voyons à chaque élection, ou même pendant la crise sanitaire, les fake news sont de plus en plus présentes et polluent les réseaux sociaux. Comment luttez-vous contre ces campagnes de désinformation ?**

informations. En mars 2020, nous avons commencé à appliquer des labels aux Tweets susceptibles de contenir des informations trompeuses sur la Covid-19. Pour protéger la conversation publique de la Covid-19, nous avons agi sur plus de 11,5 millions de comptes dans le monde. Les utilisateurs de Twitter peuvent également accéder à un hub Covid-19 situé dans l'onglet Recherche, qui présente des informations fiables provenant de divers experts.

**DV :** Protéger la sérénité de la conversation est une priorité pour nous et nous avons des politiques contre la manipulation de la plateforme pour diffuser de fausses

**365 : Pouvez-vous nous expliquer pourquoi il est devenu indispensable pour une marque d'être présente sur Twitter ?**

parle. Une marque doit aujourd'hui être présente pour profiter de la puissance de la plateforme pour lancer ses nouveaux produits ou se connecter à l'actualité et à la culture. Mais c'est avant tout pour créer ou entretenir une relation de confiance avec son écosystème qu'une marque doit être sur Twitter : c'est devoir rendre compte, dialoguer et s'engager. Côté conversation et pertinence culturelle, outre les *insights* clients quotidiens qu'offre Twitter, le service client est aussi une formidable opportunité pour une marque.

**DV :** Les gens vont sur Twitter pour voir ce qu'il se passe et ce dont tout le monde

**365 : Et pour un dirigeant d'entreprise ?**

de la valeur pour l'entreprise. Un dirigeant du CAC 40 sur deux est sur Twitter pour savoir ce qu'il se passe dans le monde, pour dialoguer avec son écosystème, pour prendre la parole à l'interne et à l'externe, pour rendre publics sa personnalité, ses engagements et ses réalisations. C'est désormais un vecteur de confiance qui change la manière de diriger les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur.

**DV :** La transparence et la conversation sont des tendances de fond qui créent

**365 : Voyez-vous émerger de nouveaux profils d'influenceurs sur Twitter ? Quels sont-ils ??**

en profondeur le monde de l'entreprise en France (Emmanuel Faber, Denis Machuel, Isabelle Kocher, Pascal Demurger, Jean-Dominique Senard, Ilham Kadri, Cécile Béliot...) est, d'après-moi, un phénomène très important. •

**DV :** L'influence considérable des dirigeants s'exprimant sur Twitter pour changer

## Comprendre

# LA RELOCALISATION À L'ÉPREUVE DU SYNDROME NIMBY

**L'exhortation au retour du « *Made in France* » n'a pas attendu la crise sanitaire et économique engendrée par la pandémie de Covid-19. Cette crise a cependant ajouté un nouvel objectif à ceux précédemment invoqués (emploi, balance commerciale, empreinte carbone). C'est désormais une volonté d'indépendance qui est martelée, au plus haut niveau de l'État. Les pénuries de masques, de respirateurs, de surblouses, de tests mais aussi les défaillances dans l'approvisionnement de certains médicaments révélaient en effet au grand jour nos dépendances extrêmes vis-à-vis notamment de l'Asie, et plus particulièrement de la Chine.**

**C**e désir de souveraineté économique pour certains produits essentiels ou stratégiques a relancé le souhait d'une relocalisation de la production en France qui se manifeste notamment dans le plan de relance avec 720 millions d'euros alloués à la relocalisation de « maillons manquants des chaînes de production stratégiques » et au renforcement de capacités de production nationales, afin de conforter notre « résilience sanitaire » et de soutenir cinq secteurs stratégiques : santé, agroalimentaire, électronique, etc. Si un sondage Odoxa d'avril 2020 faisait apparaître que 92% des Français interrogés se prononçaient en faveur d'une relocalisation de la production industrielle, l'image de l'industrie française pâtit de décennies de dénigrement et de l'amplification du syndrome « NIMBY » (« *Not In My BackYard* », « pas dans mon arrière-cour »), réaction de personnes, généralement des riverains, qui refusent l'installation d'équipements, d'infrastructures ou de projets (pouvant pourtant revêtir un intérêt général) dans leur environnement proche, sans être pour autant hostiles à leur implantation... ailleurs.

Si le syndrome NIMBY ressortit pour partie à un égoïsme simpliste, il illustre aussi l'évolution des sociétés démocratiques marquée par le développement d'une demande légitime de concertation de toutes les parties prenantes et de transparence sur fond de manque d'informations indépendantes et fiables. 86% de Français interrogés dans le cadre d'un sondage de 2012 de l'Ifop pour Fives estimaient ainsi que les usines étaient « trop peu connues

du grand public ». Tandis que 62% se trouvaient même « mal informés » et que près de 80 % souhaitaient « disposer de plus d'informations ». Dans l'opacité prospère inévitablement la suspicion. La localisation de nouvelles industries et sites de production ne peut donc pas se décréter ni advenir instantanément. Un projet d'implantation nécessite une préparation en amont, voire une coconstruction sur place, afin de créer les conditions d'une réelle appropriation locale.

### La conférence de citoyens, clé de l'acceptabilité ?

Des mécanismes spécifiques peuvent être déployés à cette fin. Les conférences de citoyens en font partie. D'abord utilisé dans les pays scandinaves, ce dispositif de démocratie participative réintroduit le grand public dans une réflexion sur des sujets complexes, et tout particulièrement ceux d'intérêt général (tels que le recours aux organismes génétiquement modifiés, le nucléaire, etc.), – pour lesquels les sondages classiques sont inopérants ou partiels et qui sont donc traditionnellement préemptés par les experts. L'objectif de faire naître une opinion authentiquement « éclairée », fondée sur une connaissance aussi complète que possible des différentes facettes du sujet. Dans cette perspective, la conférence de citoyens proposera aux personnes appelées à délibérer (et sélectionnées pour être aussi représentatives que possible de la variété de la population française), d'abord, une formation honnête et scientifique éclairant objectivement les

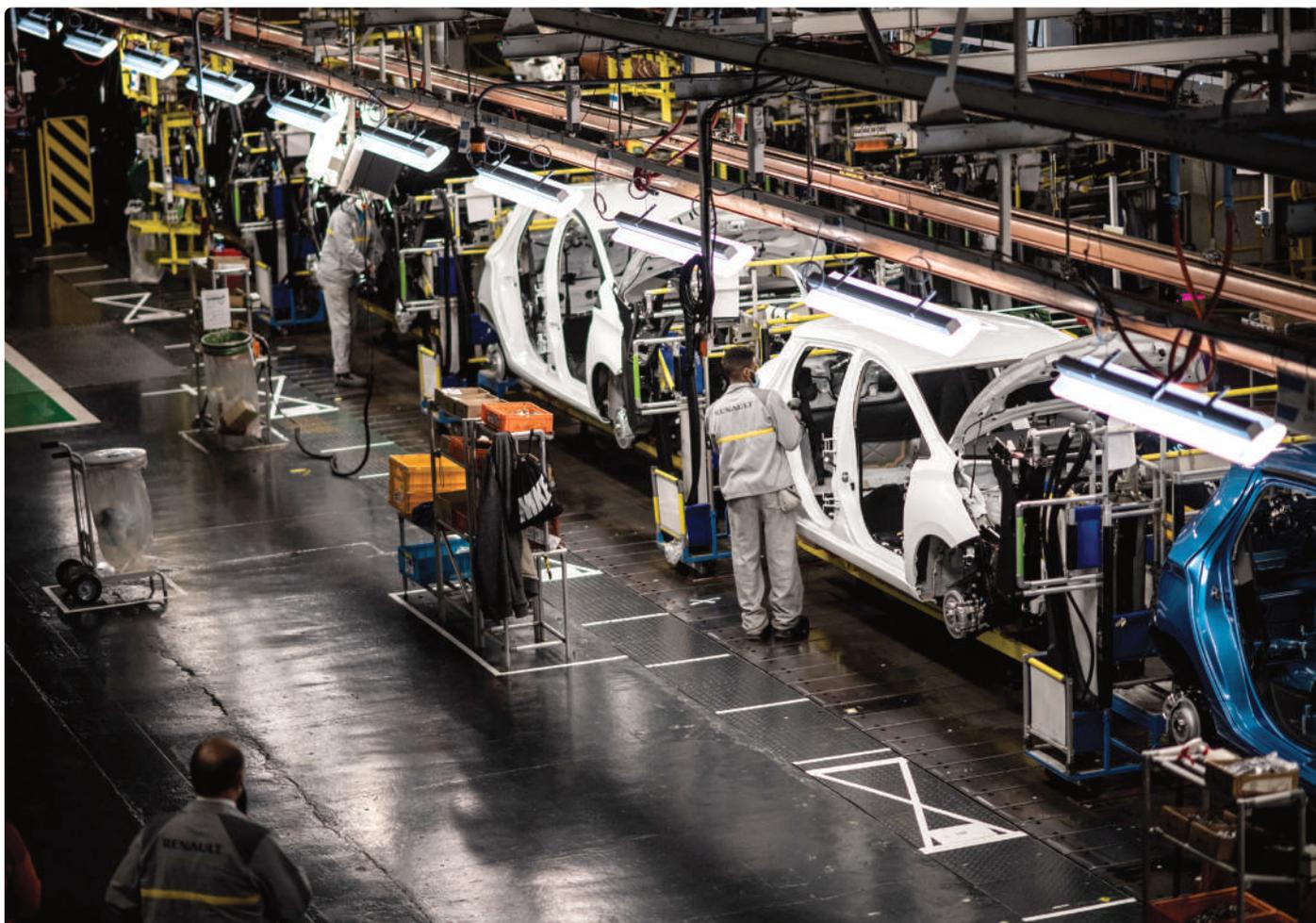
enjeux théoriques et pratiques du débat, puis une confrontation avec un échantillon représentatif de « porteurs d'intérêt » défendant par exemple pour les uns l'interdiction, pour les autres l'autorisation de telle ou telle innovation.

### Une méthode qui a fait ses preuves

C'est seulement après avoir été ainsi confrontés, d'une part, à une analyse objective et neutre des différentes facettes de la problématique, puis, d'autre part, aux opinions très variées qu'elle peut susciter, que les citoyens seront appelés à produire par consensus un avis citoyen généralement très riche (et le plus souvent nuancé : on est toujours moins péremptoire sur un sujet dont on a étudié toutes les dimensions).

Les conférences de citoyens ont fait leur chemin et se sont multipliées en France ces dernières années. La création, en 1995, de la Commission nationale du débat public qui assure la mise en place de procédures de démocratie participative et de faire s'exprimer les citoyens sur les projets et les politiques publiques, à fort impact socio-économique et environnemental, en est un exemple, tout comme la récente « Convention citoyenne pour le climat » – dont les modalités d'organisation étaient d'ailleurs loin d'être irréprochables au regard des exigences méthodologiques évoquées ci-dessus.

Au-delà des acteurs publics, le monde de l'entreprise peut également s'ouvrir à la Cité par le biais des conférences de citoyens.



Le groupe d'ingénierie industrielle Fives a été l'une des premières entreprises françaises à s'en emparer. En 2012, un panel de 15 citoyens représentatifs de la population française ont été formés durant deux week-ends aux enjeux de l'usine.

### **Des citoyens acteurs de leur environnement**

Il leur a ensuite été posé une question précise : « À quelles conditions (en termes d'espérance de développement pour vous et votre territoire, mais aussi de garanties pour l'environnement et la population) accepteriez-vous, vous personnellement, qu'un site industriel s'installe près de chez vous ? ».

Les citoyens ont pu débattre et poser toutes leurs questions à des « porteurs d'intérêts » (patrons d'industrie, hommes politiques, syndicalistes, associations environnementales...) lors d'un débat public. À l'issue de ces étapes, ils ont pu formuler

« Un projet d'implantation nécessite une préparation, voire une coconstruction locale. »

une « charte de recommandations » énumérant des principes très clairs : l'usine doit désormais obéir à des impératifs incontournables en termes de santé et sécurité, de durabilité (absence de pollution, utilisation d'énergies renouvelables, etc.) et de réduction des nuisances sonores et visuelles. Les industriels doivent aussi se comporter de manière responsable sur le plan environnemental et vis-à-vis des populations locales.

Ces attentes et besoins des citoyens sont tout à fait conciliables avec l'industrie moderne. Il appartient aux acteurs privés de la réindustrialisation de déployer des dispositifs de consultation et de concer-

tation permettant d'obtenir une adhésion forte tant au niveau national que local. Une telle démarche est aussi pour eux l'occasion de partager ses messages et de renforcer, en manifestant leur ouverture à l'échange et à la conciliation, leur capital réputation. •



**Camille Formentini**

Directrice conseil Vae Solis Communications

## LOBBYING EN SÉRIES

**À la Maison Blanche, Parlement, House of Cards, Baron noir, Jeux d'influence, Borgen ; la liste est longue... Alors qu'un certain désintérêt pour la politique se manifeste dans les urnes, les séries politiques se multiplient, nous offrant toujours plus de sensationnalisme.**

**S**i certaines de ces œuvres ont l'ambition de se poser en miroir parfait de la réalité – Xavier Bertrand décrivait même *Baron noir* comme en deçà de la vérité –, la simplification à outrance, la caricature et le spectaculaire y règnent souvent en maîtres. Qui imagine sérieusement un vice-président des États-Unis poussant une journaliste sous une rame de métro (*House of Cards* – s.2, ep.1) ? Convenons-en, c'est notamment cet usage du spectaculaire et la simplification des enjeux pour nouer des intrigues efficaces qui permettent à ces séries de nous tenir en haleine pendant de longues heures. Une série qui aurait pour ambition de retranscrire fidèlement les interminables réunions interministérielles où sont discutés les arguments devant présider à tel ou tel arbitrage sur un amendement d'un député de la majorité venant de la même circonscription que le Premier ministre – toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant existé est fortuite... – aurait peu de chance de nous tenir éveillés jusqu'à une heure tardive. À ce titre, et parce qu'elles véhiculent un grand nombre de stéréotypes et de fantasmes, à l'instar de la politique, les activités de lobbying constituent une thématique efficace pour répondre aux attentes du spectateur et incarner ce méchant qu'on adore détester.

### Argent, pouvoir et corruption

Souvent incarné par un jeune ambitieux, sûr de lui et de son pouvoir (Rémy Danton dans *House of Cards*), le lobbyiste porté à l'écran est riche (on se rappelle des 225 000 euros annuels que se voit offrir Claire Lensele par un cabinet de lobbying dans *Jeux d'Influence*) et n'hésite pas à faire usage de procédés troubles, à enfreindre la loi et à se servir de la vie privée pour faire pression sur les décideurs publics.

Quel professionnel des affaires publiques ne s'est pas retrouvé à un dîner de famille ou entre amis, interpellé à coups de clichés véhiculés par ces séries : « Ton travail c'est de la manipulation en fait ? » ; « Tu n'as pas de conviction ! ». S'il n'a – quasiment – rien à voir avec ces clichés éculés mais néanmoins tenaces, le métier de conseil en affaires publiques n'en est pas moins crucial et passionnant.

Il est une dimension parmi les mieux représentées à la télévision : le conseil en affaires publiques passe par la construction d'un réseau. Cet aspect, bien que présenté de manière caricaturale comme du « copinage », renvoie à la constitution de contacts privilégiés créés tout au long de sa carrière.

Ces connaissances, dans différentes institutions (ministères,

Parlement, syndicats, ONG), sont autant de clés d'entrée, permettant d'obtenir des informations grises, d'avoir un temps d'avance et d'élaborer au mieux la stratégie. Bien qu'il soit représenté de manière exagérée dans les séries (un mot chuchoté à l'oreille ou un déjeuner top secret), ces échanges d'informations sont monnaie courante, se font de manière totalement informelle et sont utiles aux deux parties. Néanmoins, le réseau n'est pas l'alpha et l'omega. Il s'agit avant tout de s'appuyer sur

lisant le *Journal officiel*, analysant dans le détail le projet de loi présenté en Conseil des ministres ou cherchant à connaître la date de la prochaine commission mixte paritaire ?

Enfin, contrairement à la loi de la jungle qui peut régner dans certaines séries où tous les coups sont permis, la France dispose d'un cadre réglementaire clair. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017 grâce à la loi Sapin II, les actions menées à destination des décideurs publics sont davantage

« Là où les coups d'éclat dominant à l'écran, c'est le travail de fond, technique et peu spectaculaire qui régit la "vraie vie" publique. »

une connaissance fine du droit parlementaire, de la légistique et des rapports de force politiques. Cet aspect, très peu évoqué à l'écran, est plus que déterminant dans l'élaboration de la stratégie. Ces activités, qui font notre quotidien, sont en fait... les scènes coupées des séries. Difficile d'en vouloir à leurs auteurs. Qui pourrait s'extasier devant un consultant

encadrées par la HATVP qui les rend accessibles à tous.

### Un accompagnement, pour quoi faire ?

Face à la complexité de notre métier, bien des scénaristes décident de ne pas représenter à l'écran les activités de conseil en affaires publiques. On pense à *Baron noir* où les seuls interlocuteurs des déci-

deurs publics sont des politiques ou des membres de la société civile ou encore *À la Maison-Blanche* où pendant les sept saisons, aucun lobbyiste n'est porté à l'écran à l'inverse des communicants (on pense à Mandy Hampton ou encore Bruno Gianelli). Si *À la Maison-Blanche* évite la mise en scène du conseil en affaires publiques, l'épisode *Big Block of Cheese Day* (s.1, ep.5), présentant une journée pendant laquelle chaque membre du cabinet du président des États-Unis doit rencontrer un groupe d'intérêt venant défendre sa cause, illustre parfaitement les difficultés pour des représentations d'intérêt lorsqu'elles ne sont pas accompagnées. Si les revendications y sont tournées en ridicule (construction d'une autoroute de près de 3 000 km pour les loups, etc.), cet épisode montre, en creux, bon nombre d'expertises que nous mettons au service de nos clients et sans lesquelles il apparaît vain d'essayer de faire valoir efficacement un point de vue.

Si l'on peut en rire à l'écran, la réalité n'est bien souvent pas si loin. Combien d'assistants parlementaires reçoivent des amendements alors que le délai limite de dépôt est passé ? Combien de ministres reçoivent des courriers finissant à la broyeuse alors qu'il eût été plus pertinent et plus efficace de s'adresser directement à l'Administration ? Face à un univers politico-administratif toujours plus complexe, seuls un travail d'identification fine des parties prenantes, de décryptage des rapports de force et d'analyse des processus de décision permettront à un représentant d'intérêts de s'adresser au bon interlocuteur au bon moment. C'est le rôle du conseil. En outre, il est indispensable de construire et d'adapter



le discours en fonction des cibles, de le traduire dans la langue de l'interlocuteur, souvent hermétique au jargon de spécialiste, et de le faire résonner avec ses préoccupations du moment. En ce sens, le travail d'argumentaire, bien souvent négligé, revêt, lui aussi, une importance capitale.

#### **Plus que des coups d'éclat, des résultats**

Malgré la diversité de ses représentations, les actions de conseil en affaires publiques ont toutes un point commun

dans la très grande majorité des séries mues par un besoin de *happy ending* : elles se soldent par un échec. Pour spectaculaires qu'elles sont, elles se révèlent complètement inefficaces, voire contre-productives en abîmant l'image du client en profondeur.

C'est probablement là que réside la plus grande différence entre la fiction et la réalité : un lobbying sobre, respectueux des règles, articulant des arguments rationnels et étayés et construit sur le long terme sera bien souvent gage de réussite. Là où

les coups d'éclat dominent à l'écran, le travail de conseil en affaires publiques est un travail de fond, technique et peu spectaculaire, mais d'une grande efficacité pour peu que l'on fasse appel aux bonnes personnes au bon moment. •



**Valentin Ducros, Ewen Mahé,**  
Consultants senior et **Clémence Naizet**  
Consultante Vae Solis Communications

## LA COMMUNICATION, ARME FATALE DES ACTIVISTES FACE AUX GROUPES COTÉS

Si certains fonds parviennent à déstabiliser le management de multinationales géantes alors qu'ils n'ont qu'une petite participation au capital, c'est parce qu'ils s'appuient sur l'opinion. L'entreprise assiégée doit connaître les codes de leur communication pour se défendre. Histoire d'un phénomène...

**L**agardère, Pernod-Ricard, Safran, Danone, Capgemini, Renault : ces grandes entreprises cotées ont toutes été aux prises avec des fonds activistes au fil des trois dernières années. Un nombre significatif de PDG français ont même dû se plier aux exigences d'un de ces agitateurs, qu'il s'agisse de modifier un périmètre, de relever le prix d'une offre... ou de quitter la table. Cette réussite peut surprendre quand on sait que leur participation au capital est très faible (1% à 3%, parfois même moins de 0,5%). S'ils n'ont pas besoin de plus, c'est que leur *modus operandi*, très cousin de celui d'une campagne électorale, repose largement sur la communication. Et ce depuis qu'ils existent.

### C'est sans doute en 1923 qu'est né l'activisme actionnarial

Benjamin Graham, financier trentenaire (il deviendra d'ailleurs bien plus tard le mentor de Warren Buffett) découvre en lisant le rapport annuel de Northern Pipeline que la société dort sur une montagne de liquidités dont la valeur comptable est sensiblement supérieure à son cours de bourse. Il juge que, la société n'ayant pas besoin de tout ce cash, elle devrait le restituer aux actionnaires. Il cherche d'abord à en convaincre le management mais se voit sèchement répondre que la direction est la plus qualifiée pour en juger. Déterminé, il se tourne alors vers les autres actionnaires de l'entreprise dans une lettre très polie et étayée par une robuste analyse financière mais où il ne manque pas de rappeler que c'est aux actionnaires d'une société, et non à leurs mandataires, de décider du bon usage de sa trésorerie... Au grand dam du PDG, sa campagne convainc : Graham fédère ses soutiens et obtient à l'assemblée générale

(AG) deux sièges au conseil. La direction finira par capituler – une grande première.

### Cent ans ou presque plus tard, les ingrédients de l'activisme moderne sont au fond les mêmes

Première étape : repérer une insuffisance (mauvaise allocation de capital, errements stratégiques, rentabilité en déclin...) que, souvent, d'autres actionnaires ont eux aussi identifiée mais sans oser, eux, « lever le lièvre ». Deuxième étape (souvent ignorée du public et des médias) : faire connaître ses doléances au management. Troisième étape, en cas d'échec de la deuxième : prendre à témoin l'opinion et lancer une campagne pour faire plier le management. Quatrième étape, en cas d'échec de la troisième : obtenir en AG les changements souhaités et/ou l'éviction du PDG.

Bien sûr, beaucoup de choses ont changé depuis 1923. Avec l'internationalisation des marchés (et donc la dispersion du capital dans le monde entier), Ben Graham aurait du mal à envoyer sa belle missive par la poste à chaque actionnaire ! Mais, symétriquement, les *mass media* puis le digital ont procuré aux activistes un levier formidable pour leurs campagnes, toujours très soignées mais de moins en moins feutrées.

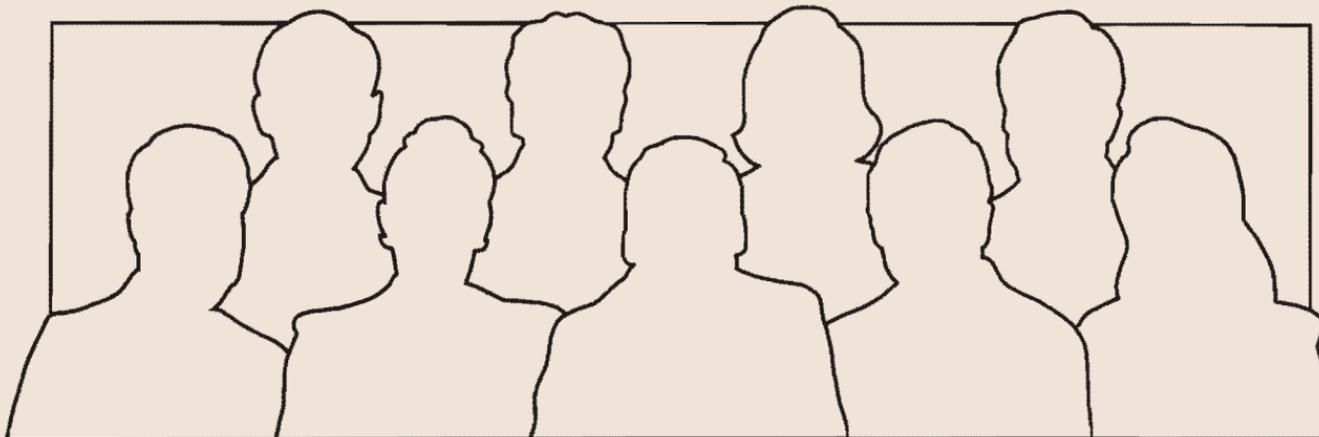
Le temps est loin du : « *Dear Sirs, your attention is respectfully directed...* » de Graham !

Aujourd'hui, quand Christopher Hohn, le patron de TCI, conteste la fusion Safran-Zodiac, il évoque dans *Le Monde* une « transaction déplorable » et des comportements de place « dignes du tiers monde ». Et quand Third Point exige la démission de la patronne de Campbell Soup, c'est en diffusant sur les plus grands « *networks* » américains une publicité parodique aussi hilarante qu'assassine affirmant, image de soupe jetée dans l'évier à l'appui, qu'il est temps de « vider la boîte et changer la recette », en commençant... par virer tous les administrateurs. Rude.

Outre la possibilité de mobiliser des médias de moins en moins rétifs, une autre évolution a servi les agitateurs : l'apparition d'actionnaires institutionnels (fonds de pension, assureurs, OPCVM...) dont les devoirs fiduciaires n'ont cessé de croître, si bien qu'il est possible de s'en faire des alliés obligés. C'est Bob Monks, un autre investisseur américain, qui a le premier compris (et montré !), il y a tout juste trente ans, tout le bénéfice qu'on pouvait tirer de ce nouveau paysage. Fils de pasteur, républicain convaincu, issu d'une grande famille de la Nouvelle-Angleterre (il est parent d'Isabella Gardner, qui donnera son nom au fabuleux musée de Boston), il n'a, sur le papier, rien d'un révolutionnaire – *a fortiori* après son entrée comme fonctionnaire au *Department of Labor*, l'ennuyeux ministère du Travail. Mais c'est précisément dans ces fonctions

« *Les mass media* puis le digital ont procuré aux activistes un levier formidable pour leurs campagnes devenues de moins en moins feutrées. »

## The Directors of Sears, Roebuck and Co.



*Warren L. Batts, Chairman and Chief Executive Officer of Premark International, Inc.; Edward A. Brewster, Chairman of the Board of Directors, President and Chief Executive Officer of Sears, Roebuck and Co.; E. Mandell de Windt, Chairman and Chief Executive Officer of Eaton Corporation; Sybil C. Mubley, Dean of the School of Business and Industry at Florida A&M University; Norma Price, President of Economic Consulting and Planning Inc.; Nancy C. Reynolds, Vice Chairman of The Wexler Group of Hill and Knowlton, Inc. and Senior Vice President of Hill and Knowlton Public Affairs Worldwide; Clarence B. Rogers, Jr., President and Chief Executive Officer of Equifax, Inc.; Donald H. Rumsfeld, Chairman and Chief Executive Officer of General Instrument Corporation; Edgar B. Stern, Jr., Chairman of Royal Street Corporation and affiliated subsidiary corporations.*

# NON-PERFORMING ASSETS

modérément glamour qu'il devait apporter au cadre juridique du vote des actionnaires en AG un changement majeur.

### La communication au cœur de la bataille

Affecté au service des retraites, Monks travaille à l'écriture de la loi dite « ERISA » dont l'une des dispositions obligera lesdits fonds à exercer leur droit de vote en assemblée générale des sociétés où ils ont investi. Le raisonnement est implacable : un fonds serait traître à son mandat en laissant en jachère un droit de vote qui est partie intégrante du patrimoine du futur retraité. Grâce à ERISA et au développement rapide des « *proxy advisors* » (sociétés spécialisées dans le suivi des résolutions proposées aux AG et le conseil aux investisseurs, comme ISS ou Glass Lewis), les fonds sont maintenant avertis de l'existence de résolutions présen-

tées à l'AG par des minoritaires et, surtout, obligés de se prononcer – éventuellement dans un sens défavorable au management. Passé dans le privé, Monks investit non pas comme tout le monde dans des sociétés prometteuses, mais dans des entreprises mal gérées dont il attaquera ensuite systématiquement le management par une communication très agressive. Son principal fait d'armes sera d'obliger le patron du géant de la distribution Sears, dont le siège, à Chicago, est alors la plus haute tour du monde, à céder toute une partie de l'empire qui génère des pertes. Pour ce faire, il loue les services d'un *speechwriter* de Ronald Reagan qui conçoit le texte et l'illustration d'une pub « anti-Sears » ensuite publiée sur une pleine page du *Wall Street Journal*. On y voit le conseil d'administration de Sears avec cette légende ravageuse : « Actifs non-performants ». Il obtient immédiatement un rendez-vous...

Le contexte légal français est certes tout différent et la retenue demeure la règle dans les rapports entre actionnaires et management. Mais les tabous tombent et, de Bluebell à CIAM en passant par Amber Capital, les activistes ont su, chez nous aussi, user de termes très directs dans leur expression publique afin de mobiliser – souvent avec succès. La communication est au cœur de ces batailles. C'est donc aussi sous cet angle que les entreprises cotées doivent réfléchir à leur défense. •



**Philippe Manière**  
(avec Édouard Nadeau)

Président de Vae Solis Communications

## Anticiper

# LES ENTREPRISES AU DÉFI DE COMMUNIQUER LORS D'UNE CRISE CYBER : SE PRÉPARER POUR MIEUX CONTRE-ATTAQUER !

Aujourd'hui la question n'est pas de savoir si une entreprise va être victime d'une attaque cyber, mais plutôt quand et comment elle le sera. Force est de constater qu'à côté de la dimension technique, la communication fait partie du processus de résolution de la crise. Vae Solis Communications accompagne ses clients dans la préparation à ce risque qui met souvent à mal leur capital réputation.

Les attaques cyber ne répondent à aucune règle ni logique ! Elles frappent tous azimuts des entreprises souvent mal préparées. Comme le révèle l'étude Bessé de novembre 2020, 9 entreprises françaises sur 10 ont déclaré avoir été la cible d'une attaque cyber et 80% d'entre elles ne possèdent pas de plan de réponse à ces attaques. Une attaque cyber pouvant augmenter de 40% le risque de défaillance dans les six mois qui suivent l'attaque et une baisse de 8 à 10% de la valorisation de l'entreprise. Aujourd'hui, la crise de la Covid-19 et le passage au télétravail à marche forcée décuplent ce risque et fragilisent les entreprises qui se retrouvent alors bien vulnérables. Un incident cyber, par la fragilité de l'entreprise qu'il révèle, peut engendrer une crise réputationnelle qu'il faut apprendre à maîtriser. Une attaque cyber peut prendre différentes formes : il peut s'agir d'un hameçonnage, du défacement d'un site, d'un déni d'accès, d'un rançongiciel ou d'un *spyware*. Quelle que soit la nature de l'attaque, les entreprises doivent disposer, en parallèle d'une réponse technique *ad hoc*, d'une stratégie de



communication (quel message ? quel format ? quelle cible ?) permettant de préserver leur capital réputation dans cette épreuve.

### Pour assurer une communication réussie, trois grandes règles doivent être suivies

— Accorder la priorité à la communication interne. En effet, le lien de confiance ne doit pas être rompu entre l'entreprise et ses salariés qui sont à la fois victimes de l'attaque cyber, mais également acteurs de sa résolution (ex. : équipes informatique, juridique, RH...). Il convient ainsi de communiquer à chacun les informations dont il a besoin

afin qu'il reste mobilisé et qu'il maintienne son activité dans la mesure du possible. Il faut néanmoins trouver le bon dosage dans le partage d'informations et préférer une communication ciblée pour limiter les impacts négatifs en cas de fuite.

— Faire le choix d'une communication externe équilibrée. Dans le cas où l'incident cyber viendrait à devenir public ou impliquerait une violation de données personnelles, l'entreprise doit alors communiquer de manière proactive et rassurante afin de maintenir la confiance avec les différentes parties prenantes. La CNIL impose que l'incident soit notifié dans un délai de 72 heures après que la violation a été

constatée. Les personnes concernées par une violation de leurs données doivent, elles, être informées dans les meilleurs délais. La communication se doit alors d'être pédagogique, alimentée par des éléments techniques vérifiés afin de répondre à la demande de transparence des parties impliquées.

— Préparer et maîtriser ses vecteurs de communication. Au-delà du message de fond qui doit être purement factuel, c'est la forme de la communication qui déterminera de son impact. Il est donc important qu'elle soit adaptée aux différents formats (réseaux sociaux, médias, web, mails interne ou client, etc.).

La préparation des entreprises au risque cyber reste le maître mot afin que chacun puisse s'imprégner des bons réflexes et, lorsque la crise survient, sache communiquer de manière adéquate et responsable. •



**Sofia Fardjallah** Consultante  
**& Laurent Porta** Associé Vae Solis

## LES NOUVELLES PLACES DE L'INFLUENCE DIGITALE

**À la gestion de la presse par les entreprises, s'est ajoutée, durant la précédente décennie, celle des réseaux sociaux traditionnels tels que Facebook, Twitter et Instagram. Si l'adaptation fut longue pour certains acteurs, tous, aujourd'hui, s'accordent à dire qu'ils sont essentiels à leur stratégie de communication et à leur stratégie commerciale. Toutefois, l'émergence de nouvelles plateformes vient complexifier plus encore cet écosystème numérique.**

C'est le cas avec Twitch. Cette plateforme de *streaming*, historiquement dédiée aux *gamers*, connaît un succès croissant depuis le premier confinement, attirant les convoitises des médias traditionnels et des hommes politiques. Ainsi, le fonctionnement de Twitch, basé sur l'interaction avec les *viewers*, laisse peu de marge d'erreur. Certains l'ont ainsi appris à leurs dépens, comme *BFM TV* dont le premier *live* a été perturbé par des trolls<sup>1</sup> incessants. Samuel Etienne, dont la revue de presse quotidienne est suivie par des milliers de *streamers*, en a également fait l'expérience lors de son interview avec le Premier ministre Jean Castex. Ces deux tentatives se sont heurtées à l'hostilité de la communauté Twitch, habituée à des échanges francs, décontractés et désireuse de protéger sa plateforme face à l'incursion perçue comme « intéressée » de politiques et de médias de grande audience. Communiquer efficacement sur ces nouvelles plateformes,

sans cesse plus nombreuses, nécessite donc à la fois d'en connaître les codes, mais également d'élaborer une proposition pertinente pour leur audience. Développer une présence se décide ainsi en fonction des opportunités de prises de parole, qui peuvent être identifiées grâce à un travail de *social listening* mené en amont.



À l'instar de la surveillance du *Darknet*, développée il y a peu afin de se prémunir des cyberattaques, il est désormais devenu indispensable pour les entreprises et leurs dirigeants de se mettre au diapason de ces nouveaux réseaux sociaux. Cela pour mieux reconnaître les signaux faibles les concernant, afin de détecter les nouvelles tendances et les nouvelles menaces. L'actualité a en effet démontré que les communautés qu'accueillent ces nouvelles plateformes peuvent s'imposer comme des parties prenantes des entreprises et qu'elles sont capables d'engager des actions de grande ampleur contre celles et ceux qui s'attaquent à leur pré carré. L'exemple le plus éloquent est celui de Reddit, un site internet américain hébergeant des forums de discussion. Les membres d'un de ces forums, *r/wallstreetbets*, se sont ainsi organisés, en janvier 2021, pour lutter contre les hedge

*funds* qui souhaitaient *shorter*<sup>2</sup> l'action de GameStop, une entreprise de jeux vidéo. En quelques semaines, les internautes ont artificiellement fait monter le prix de son action, obligeant les *hedge funds* à réviser leur position, au prix de milliards d'euros de pertes. Cette action est révélatrice de la fragilité des entreprises face aux nouvelles places de l'influence digitale ainsi que du retard qu'elles accusent dans la compréhension de celles-ci. Avant de s'y engager, il est donc nécessaire de comprendre les fonctionnements propres à ces espaces numériques. Par ailleurs, l'opportunité de créer un compte sur Twitch, Clubhouse, ou autre nouveau Discord doit également être mesurée à l'aune des ressources qu'elle requiert. La présence sur les réseaux sociaux suppose en effet de se donner les moyens d'animer un compte, de prendre le temps d'adapter les contenus et, aujourd'hui plus que jamais, de se mettre dans une position d'échange et d'ouverture avec son audience. Ces différentes considérations dument pesées, les entreprises pourront alors juger de la pertinence de s'engager sur ces nouvelles places de l'influence digitale. •



**Maud Mathieu & Bastien Vandendyck,**

Consultants Vae Solis Communications

<sup>1</sup> Individu ou un comportement qui vise à générer des polémiques.

<sup>2</sup> Vendre à découvert une action.

## Anticiper

# RESTRUCTURING : POURQUOI EST-CE QUE LA COMMUNICATION EST UN « ART PRIMAIRE » ?

**De nombreuses interrogations subsistent quant à l'ampleur des conséquences que la crise de la Covid-19 aura sur la santé des entreprises tricolores. Toutes ne sont pas connues. Et toutes ne le seront d'ailleurs pas, aux dires des experts, avant l'été 2022.**

**P**aradoxe marquant, l'année 2020 a vu entre 30 et 40 % de défaillances d'entreprises de moins qu'en 2019, en raison du parachute économique et monétaire déployé par l'État visant à préserver le niveau de trésoreries, grâce au chômage partiel (maintenant de longue durée), au report voire à l'annulation des charges fiscales et sociales, à la distribution à grande échelle de PGE et à l'activation du fonds de solidarité.

Mais cette situation ne saurait durer et la santé financière de nombreuses entreprises devrait se dégrader une fois ce respirateur artificiel débranché. Signe précurseur : les ouvertures de procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire des entreprises sont reparties à la hausse fin 2020. Dès lors, et de manière à ne pas franchir la roche Tarpéienne qu'est la liquidation judiciaire (souvent conditionnée par l'isolement des dirigeants et leur faible niveau d'information quant à l'arsenal juridique disponible), les entreprises doivent comprendre que la restructuration de leurs activités peut constituer une opportunité de rebond grâce à des outils juridiques anticipateurs et généralement bien calibrés, et que le rôle de la communication revêt une dimension « apodictique ».

Les dirigeants ont donc tout intérêt, dans un contexte de transformation profonde de certains marchés, à saisir pleinement les opportunités offertes par ces procédures.

### **Non, les « ProCos » ne sont pas une gageure**

L'idée n'est pas ici de décrire les avantages de la myriade de moyens amiables et préventifs mis à la disposition des entreprises pour les aider à surmonter leurs problèmes,

qu'ils soient conjoncturels, structurels ou cumulatifs (mandat *ad hoc*, conciliation, sauvegarde, redressement judiciaire, etc.). En vérité, plus tôt une entreprise reconnaît ses difficultés et engage une procédure collective (ProCo), plus grandes seront ses chances de s'en sortir. Le président de la Conférence générale des tribunaux

tares, un collectif de salariés spéculé sur les projections négatives de la trésorerie laissée par l'ancien propriétaire Saint-Gobain et l'opacité de l'opération pour faire un procès en légitimité des repreneurs et bloquer toute mise en œuvre du projet de cession. Une atteinte au contrat de confiance, ensuite, envers les « *large*

## « La cornerisation médiatique sur une procédure peut vite tourner à l'acharnement. »

de commerce de France estime d'ailleurs à 75% les dossiers au préventif qui débouchent sur un accord.

L'enjeu de la communication revêt donc une importance capitale : il s'agit de rendre intelligibles ces procédures judiciaires complexes, de les faire accepter par les parties prenantes, puis de convaincre largement que le nouveau projet porté, « l'alternative », répond à de nouvelles exigences à la fois économiques, sociales, sociétales et humaines. Or, ce n'est pas une mince affaire.

### **Communication mon amour**

Une communication lacunaire, erronée, maladroite, voire absente, en amont et/ou pendant ces procédures, fait peser de nombreux risques sur l'entreprise et peut générer, au-delà d'une nuisance réputationnelle, des difficultés opérationnelles avérées. Une polarisation interne d'abord, avec la mobilisation des salariés contre la procédure, le projet et ses implications. Le cas Lapeyre en est l'illustration : non satisfait du rachat par l'Allemand Mu-

*stakeholders* » que sont les clients évidemment, mais aussi les fournisseurs et sous-traitants (délaissés dans le cas Arjowiggins), les créanciers (arc-boutés dans l'affaire Bourbon), les actionnaires (« rebellisés » contre SoLocal) puis les autorités publiques et politiques (inflexibles avec General Electric et Ascoval).

### **« Tout est chaos, à côté »**

La cornerisation médiatique sur une procédure peut facilement tourner à l'acharnement et déstabiliser l'entreprise tout entière. La jurisprudence Orchestra-Prémaman, qui en prime s'inscrit dans le cadre d'une « ordonnance Covid-19 », est criante : l'entreprise, trop occupée à rendre compte au tribunal médiatique, n'a plus la capacité de se concentrer sur son *core business* et encore moins d'exécuter une quelconque stratégie. Le redémarrage est compliqué, et l'on parle déjà ici d'un nouveau PSE. Ainsi, la combinaison de ces différents risques et leur mauvaise gestion en termes de communication provoquent au

mieux une sanction du marché et un ralentissement très net de l'organisation (EuropaCorp), au pire un délitement irréversible (Presstalis), dont l'image restera celle d'une société éclopée et avec un sparadrap sur une jambe de bois. Une entreprise qui en somme ne se redressera jamais.

### « *I will survive* »

La mise en œuvre d'un PSE ou d'une procédure collective constitue toujours une épreuve pour le capital réputation de l'entreprise. Toute entreprise en difficulté doit prouver qu'elle est capable de relever la tête, en dépit de ce qui peut lui être imputé par l'écosystème : incapacité à innover ou à s'adapter aux mutations de marché (e.g. transformation numérique), mauvaise allocation du capital, utilisation irrationnelle de l'effet de levier, faible attraction des talents... Rendre crédible ce rebond devient donc fondamental, *a fortiori* dans un pays comme la France où l'échec est vécu comme un grave manquement, sinon un déshonneur. Lao-Tseu ne disait-il pas que

« l'échec est le fondement de la réussite » ? Un adage bien mieux suivi par nos cousins d'outre-Atlantique, lorsque l'on observe par exemple leur faculté à se placer instinctivement sous le *Chapter 11* pour réorganiser « franchement » leurs activités.

### « Antisocial, tu perds ton sang-froid »

Plus grave encore est la présomption d'instrumentalisation pesant sur chaque dirigeant et actionnaire dont la préservation des intérêts économiques et sociaux de l'entreprise se ferait au détriment des salariés. Dit plus trivialement, ces méchants patrons qui profiteraient des difficultés pour faire une cure d'amaigrissement au niveau des salariés, puis de la dette. L'ordonnance du 20 mai 2020 portant adaptation des règles relatives aux difficultés des entreprises n'a, il est vrai, rien arrangé à cette incrimination tenace, cette dernière facilitant les conditions de reprise par le dirigeant actuel. On ne compte plus la pléthore d'articles de

presse se faisant écho d'un « effet d'aubaine », confinant au réquisitoire contre les responsables concernés, le plus souvent à tort et faute d'information.

Pour les entreprises en difficulté, il n'est pas faux de dire que les résultats économiques de demain sont, aussi, les fruits de la communication d'aujourd'hui. Transparente et pédagogique, la communication conditionne la réussite des « ProCos », donne corps au retournement de la société et engage positivement les parties prenantes. Elle limite fortement les risques à moyen et long terme pour l'entreprise, ce qui est crucial : les dirigeants français ont couramment tendance à surévaluer l'étincelle et à sous-évaluer le baril de poudre. •



**Florian Ridard**, Consultant senior  
**Guillaume Gallix**,  
Consultant Vae Solis Communications



# Dossier



# Covid-19

## CRISE DE LA COVID-19 : BILAN D'ÉTAPE

**Tirer un premier bilan de la crise de la COVID-19 est doublement compliqué. D'abord, parce que cette crise n'est pas terminée et bien malin qui peut dire si la pandémie sera vraiment derrière nous à la fin de l'année. Ensuite, parce que la gestion de cette crise est multidimensionnelle et d'une ampleur rarement vue. Dès maintenant, quelques enseignements peuvent cependant en être tirés grâce à sa mise en perspective à partir des règles apprises des crises précédentes.**

**E**n premier lieu, la pandémie que nous vivons confirme une règle très souvent constatée qui veut que la gestion de la crise ait plus d'impact que le fait générateur de la crise lui-même. La nouveauté de cette crise réside dans les décisions prises concomitamment dans le monde pour la contrer. On pense ici notamment à la fermeture de nombreux pays par les restrictions ou même les interdictions de voyager pendant de longs mois, ou à la suspension forcée d'innombrables activités. L'ampleur de cette crise est moins l'impact sanitaire de la Covid-19 que le *block out* mondial qui en est résulté par décisions politiques. Cependant, même si l'impression a pu s'installer que le monde entier se mettait à l'arrêt, la réalité est qu'il y a eu une très grande diversité des gestions de crise. Comme très souvent en matière de crise, chaque acteur concerné aura pris ses propres options. Il y a ceux qui ont choisi le « zéro Covid » : il y a ceux qui ont opté pour des confinements régionalisés ou partiels (les plus nombreux), ou encore des confinements généralisés, renforcés et relativement longs (France, Belgique, Italie,

Espagne et le Royaume-Uni) ; il y a ceux, enfin, qui ont choisi...de ne rien faire (comme la Suède en Europe). Les modes opératoires ont donc été variés avec des conséquences très différentes, en matière sanitaire bien sûr (extraordinaires résultats pour ceux retenant l'option zéro Covid), mais aussi sur tous les autres aspects : activité économique, fonctionnement des services essentiels, impact psychologique, confiance des citoyens en leur gouvernement, etc.

### Le syndrome de la feuille blanche

De ce point de vue, la France aurait eu un intérêt majeur à procéder à un retour d'expérience approfondi et comparatif régulièrement. On a beaucoup entendu dans les cercles du pouvoir, depuis douze mois, l'expression : « C'est loin d'être parfait, mais honnêtement c'était ingérable et personne n'a vraiment fait mieux. » Deux erreurs dans cette assertion. Est-on bien sûr qu'une majorité de Français pense que cette crise a été plutôt bien gérée ? À l'évidence, non ! Par ailleurs, beaucoup de pays ont fait mieux, et rares sont ceux à avoir fait les mêmes choix

que nous. Trois confinements dont deux stricts, couvre-feu à gogo, autorisations écrites de déplacement souvent absurdes, uniformisation des interdits sur tout le territoire, y compris dans les zones non ou peu touchées, généralisation du télétravail, fermetures des magasins non essentiels, refus du masque, ouverture des écoles, etc. La réalité est que nous avons fait les choses de manière très différente de la plus grande partie du reste du monde... et que nos résultats sur l'épidémie sont mauvais. Les chiffres varient d'une semaine à l'autre, mais nous sommes le quinzième pays par nombre de morts par million d'habitants. De nombreux pays d'Europe ont fait mieux (Allemagne, Suisse, Autriche, Pays-Bas, Danemark et même la Suède qui n'a pas confiné !) Or, durant 14 mois de crise, la France n'a en réalité jamais réellement observé, analysé et appris des dispositifs qui ont fonctionné ailleurs pour modifier sa propre gestion de crise. On s'étonne aussi que la France ne se soit nullement appuyée sur le « Plan pandémie » préparé par le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin dès 2004 – à l'époque, une première mondiale – après l'épidémie de SRAS-CoV-2 (qui avait bloqué une partie de la planète durant quelques semaines en 2003) et à la faveur de l'émergence de la grippe aviaire H5N1. C'est ici un autre enseignement classique des gestions de crise : la perte de savoir et de mémoire collective, accrue par l'effet de surprise (et même, de sidération). Le plan français de 2004 envisageait plusieurs étapes dans l'émergence d'une épidémie, puis d'une pandémie, et faisait dans cette hypothèse •••

... des préconisations précises sur les mesures à prendre. S'appuyer sur ce « Plan pandémie » en janvier 2020 eût été précieux : on y aurait trouvé des prescriptions utiles sur l'usage des masques chirurgicaux et FFP2 (c'est d'ailleurs après sa publication que la France avait commencé à constituer son stock de masques) et sur l'organisation de la filière santé en période de tension. Face à la crise, on surestime toujours son caractère de nouveauté et « l'effet blast » l'emporte sur le savoir accumulé et sur les travaux réalisés à froid. Pourtant, il est rare d'être confronté à un événement qui n'a pas d'antériorité. Le pays aurait gagné à s'appuyer sur ses propres analyses produites en réponse à d'autres épidémies. Il ne l'a pas fait.

### Le déni et l'infantilisation

Enfin, on ne peut s'exonérer d'une analyse de la défaillance de la communication officielle, caractérisée d'un bout à l'autre par un discours pédagogique infantilisant, une transparence aléatoire et, surtout, le recours décomplexé au déni de réalité. La communication autour des « chiffres » lors du premier confinement était moins un acte de transparence qu'une volonté de faire peur pour mieux inciter à respecter des règles extrêmement contraignantes. Mais cette peur a, *de facto*, rendu impossible toute communication de la responsabilité et c'est la raison pour laquelle la tonalité de la communication gouvernementale aura ensuite été davantage infantilisante que pédagogique. Le déni aura été le marqueur de cette crise, comme dans bien des gestions de crise.

## « La gestion française de la crise a de nombreux angles morts. »

La très molle anticipation au début 2020 est flagrante comme lors de la période pathétique des masques « inutiles », visant seulement à... masquer l'incapacité de l'administration à s'en procurer. N'eût-il pas été plus sérieux d'assumer, de tout faire pour en acheter comme l'ont fait les collectivités territoriales (avec succès, mais souvent pour se voir réquisitionner le fruit de leurs efforts), les grandes entreprises (et même les petites) et ensuite libérer les forces vives du pays pour en fabriquer ou s'en procurer comme l'ont fait la plupart des pays ?

En définitive, la gestion française de la crise a de nombreux angles morts. Comme la mise en route laborieuse des tests ; comme la faible capacité à tracer ; comme la non-volonté d'isoler (alors même que nous l'avions fait pour le premier « cluster » des Contamines-Montjoie ou pour les 180 Français de Wuhan isolés à Carry-le-Rouet en février 2020) ;

enfin, comme les débuts chaotiques de la vaccination. Au total, la gestion de crise n'a pas été bonne en France, et cela aura ajouté de nombreux dommages à ceux, déjà considérables, occasionnés par la crise elle-même. Espérons que les enseignements de ce qu'il faut bien appeler un échec seront rapidement tirés. Procéder à une critique constructive, lucide, hors de toutes polémiques est aujourd'hui une impérieuse nécessité. La France en a besoin pour faire mieux à l'avenir et pour se réformer. Les Français aussi, pour retrouver confiance. Si on les prive de cette séquence, le risque est grand qu'ils expriment leur jugement à leur manière en 2022. •



**Arnaud Dupui-Castérès**

Directeur général de Vae Solis Communications



## LE TRIBUNAL DE L'OPINION A HORREUR DU VIDE JURIDIQUE

Au fil de l'enlisement de la crise sanitaire, de plus en plus d'entreprises ont fait l'objet de procès en négligence. Si peu de juridictions se sont à ce stade prononcées, le tribunal de l'opinion, lui, s'est autosaisi des affaires depuis longtemps et peu de dirigeants trouvent grâce à ses yeux...



« L e puissant commande, mais l'opinion gouverne. » La maxime d'Henry de Montherlant, bien connue des communicants, ne cesse de se vérifier depuis le début de la crise sanitaire. Depuis plus d'un an, les chefs d'entreprise affrontent dans les médias une véritable déferlante de reproches liés à leur gestion de crise – insuffisance du recours au télétravail, manque d'équipements de protection voire, pour les entreprises actives dans le secteur de la santé ou les Ehpad, mauvaise prise en charge de patients décédés. Sans doute certaines fautes ont-elles été commises au cours de cette crise d'une nature et d'une ampleur inédites. Mais les condamnations morales sont bien souvent expéditives : l'hypersensibilité ambiante conjuguée à une large incertitude juridique a tiré un trait sur toute possibilité d'instruction précise, *a fortiori* d'indulgence, de la part de l'opinion publique. Désormais, les choix des dirigeants,

même basés sur le bon sens et la rationalité économique, sont presque systématiquement matière à polémique. Le tribunal de l'opinion publique est impitoyable. Mieux vaut bien connaître les lois de cette « juridiction » très particulière pour anticiper toute affaire ou préparer une défense efficace.

### Trois principes fondamentaux du « code de procédure médiatique »

Les procédures judiciaires traditionnelles s'attachent à défendre la présomption d'innocence ; inversement, le « procès médiatique » sert, quant à lui, précisément à désigner des coupables dont l'innocence n'est à aucun moment présumée. Pour qualifier leurs infractions (comme diraient les magistrats professionnels), trois articles d'une sorte de « code de procédure médiatique » sont convoqués.

#### 1. « S'il y a émotion, il faut une réaction ».

La colère suscitée par la possibilité offerte aux hypermarchés de continuer à vendre des produits culturels alors que les libraires devaient garder porte close est une bonne illustration de ce principe. Devant la réprobation générale et les attaques des médias, la fermeture des rayons livres, DVD mais aussi jouets des grandes surfaces fut ordonnée par décret en quelques jours. Christophe Castaner avait curieusement osé dire, en d'autres circonstances, que « l'émotion dépasse les règles juridiques » (observation troublante pour un ministre de l'Intérieur) – on va cette fois plus loin : l'émotion semble en mesure de créer la règle juridique ;

2. « Tout ce que vous dites pourra être retenu contre vous ». Cette célèbre formule, bien connue aux États-Unis puisqu'elle est l'une des composantes des célèbres *Miranda rights*, devenue la deuxième règle au « tribunal de l'opinion », est d'ordre argumentatif. À l'ère de l'immédiateté médiatique et de l'indélébilité digitale de chaque déclaration, les différentes versions – et évolutions – d'un discours doivent être d'une cohérence totale, sous peine de mise en cause et d'accusation de versatilité, voire de duplicité. Cette dure vérité a été rappelée à trois grands groupes à l'occasion d'une enquête de *Libération* s'attachant à démontrer les changements de position de différents patrons vis-à-vis du télétravail alors même que celui-ci avait vocation à demeurer d'application générale. Une seule phrase dans un mail vieux de plusieurs mois qui marque une rupture par rapport aux autres expressions publiques suffit à ...

... l'incrimination... Le droit à l'oubli n'existe que dans les « vrais » textes de loi, il est fâcheusement absent du « code de procédure médiatique ». Mieux vaut donc être prêt à assumer tout ce que l'on dit ou écrit, sans exception, sans prescription...

3. « Même si tu as raison, tu pourrais bien avoir tort ». Le troisième principe ressortit au registre normatif. Faisant reposer la règle de droit sur une cause plus grande, qui la transcende (et qu'elle confond volontiers avec elle), l'opinion exige plus encore que ce que prescrivent les textes... pourtant surabondants et parfois contradictoires. L'organisation du retour progressif des salariés sur site s'est ainsi vite transformée, au nom du respect des gestes barrières, en une mission digne de Sisyphe, le cahier des charges évoluant chaque jour avec son lot de procédures dignes des douze travaux d'Astérix. L'Inspection du travail a ainsi réalisé

près de 64 000 contrôles en entreprises. Plus de 30 000 de ces visites ont donné lieu à des suites, dont 400 mises en demeure. La plupart des entreprises, pourtant sincèrement impliquées dans la mise aux normes des locaux, ont dû faire face aux foudres mêlées de l'administration, de leurs salariés et des médias. Un étai infernal et spécialement à contretemps compte tenu des difficultés économiques qu'elles traversaient justement à raison du Covid.

### Comment résister à l'extension du domaine du condamnable ?

Désormais, une connaissance même fine des différents codes ne suffit donc plus pour se prémunir d'un procès, qu'il soit médiatique et/ou judiciaire. L'enchevêtrement étroit entre le tribunal de l'opinion et le droit traditionnel est tel qu'il est nécessaire d'intérioriser les règles du code de procédure médiatique dont les effets, souvent, précèdent ceux des textes de loi. Détermi-

ner les moments de silence, faire émerger un porte-parole, peser chaque mot, faire coïncider les délais de procédures de l'imédiateté de l'information et du temps long des procédures judiciaires... L'exercice est périlleux et fait dialoguer deux mondes – en apparence – antagonistes : celui des médias et du droit. Dans ce monde où les libertés régressent au bénéfice des obligations, la communication judiciaire ne se cantonne plus uniquement aux alentours des prétoires. Pour éviter les procès d'intention, le meilleur moyen reste encore d'accorder très en amont une attention toute spéciale à sa communication... qu'elle soit judiciaire ou non. •



**Anthony Gibert**

Consultant senior Vae Solis Communications

## Systemes d'alerte aux populations : on a déjà fait mieux !

« Un enfant a été enlevé. Ceci est une Alerte Enlèvement du ministère de la Justice. »

Cette phrase, prononcée d'une voix grave, et l'avertissement sonore qui la précède sont ancrés dans l'univers des Français. Ce n'est pourtant qu'en 2006 que Pascal Clément, Garde des Sceaux, impose le plan Alerte Enlèvement en France, contre l'avis de son administration. Déclenché à 24 reprises, ce dispositif a montré sa parfaite efficacité. Depuis, des crises industrielles comme l'incendie de Lubrizol à Rouen, les attentats ou plus

récemment la pandémie de Covid-19 ont conduit les autorités à réfléchir à la mise en place d'autres systèmes d'alerte aux populations. Étonnamment, le développement des nouvelles technologies et des réseaux sociaux n'a pas facilité l'extension de ces dispositifs. En mars 2020, le gouvernement a lancé une campagne de spots télé et radios intitulés « Information Coronavirus » pour sensibiliser l'opinion sur la pandémie. Or, l'absence d'identité visuelle



et sonore forte a nui à l'impact et à la mémorisation des messages dans la population pourtant confrontée à la plus grande crise sanitaire mondiale depuis des décennies. Sur le plan de la sécurité, après l'échec de l'application « Système d'alerte et d'information des populations » (SAIP) lancée en 2016 pour alerter

d'une menace terroriste, le gouvernement a annoncé la mise en place d'ici juin 2022 d'un nouveau système d'alerte par téléphone en cas de catastrophe ou d'attentat permettant d'informer la population de façon localisée. Plus de 15 ans après la création en France du plan Alerte Enlèvement, en moins de quatre mois et pour un coût ne dépassant pas quelques milliers d'euros, gageons que le poids et la détermination politiques sauront l'emporter sur les lourdeurs et les réticences administratives. •



**Guillaume Didier**

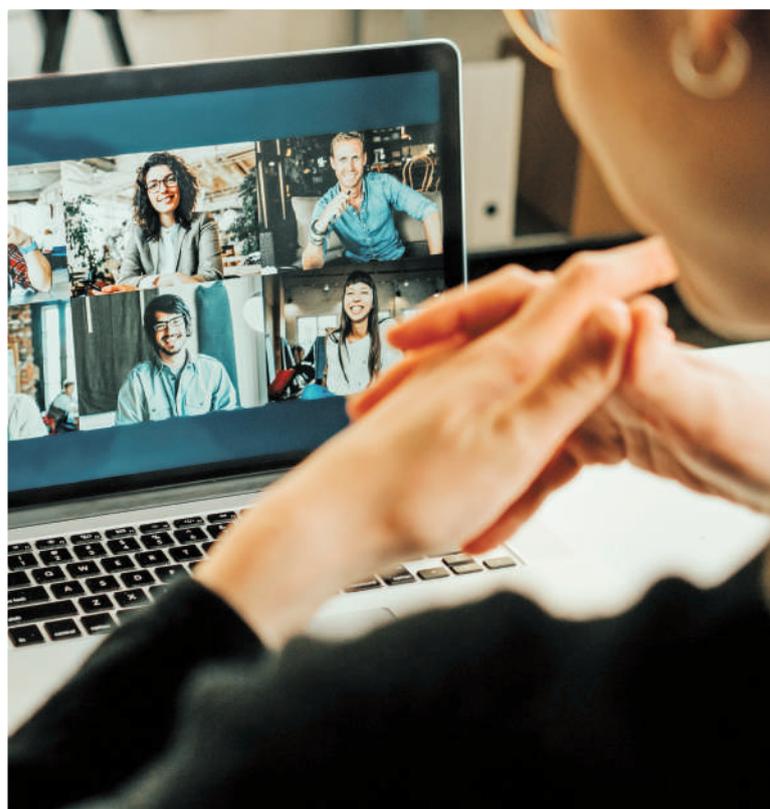
Associé Vae Solis Communications

# LE RETOUR EN GRÂCE DE LA COMMUNICATION INTERNE

Si la crise sanitaire a rebattu les cartes de la communication interne au sein des entreprises, maintenir indéfiniment les solutions déployées en toute hâte à l'aube du premier confinement risque d'accentuer la perte de sens perçue par de nombreux salariés. Soigner les plaies, reconstruire le lien, 2021 apparaît comme une année charnière pour rassembler et réengager : la communication interne sera nécessairement en première ligne.

**La communication interne, nouveau marqueur de la réputation des entreprises**

**N**écessité faisant loi, les entreprises ont accordé en 2020 une place centrale à la communication interne pour accompagner leurs équipes dans la gestion de la crise : organisation du télétravail, création de moments de convivialité (les fameux « apéros Zoom »)... Mais elles y ont également vu un puissant levier de différenciation, en valorisant par exemple la mobilisation de leurs salariés (l'on pense immédiatement à toute la « deuxième ligne ») autant que leur propre engagement pour protéger leurs collaborateurs et leurs clients. Mais dans le même temps, nombre d'entreprises ont utilisé les codes de la communication externe pour « faire » de la communication interne : le Groupe Barilla, propriétaire de la marque Harrys, a ainsi remercié nommément, en avril 2020, chacun de ses salariés dans une page de publicité du journal *Le Parisien*. Un geste particulièrement apprécié des collaborateurs, et qui a impressionné les



réseaux sociaux. L'épidémie de Covid-19 a ainsi poussé les entreprises à repenser totalement leur discours interne et à tenter de raffermir leurs cultures propres pour fédérer davantage les équipes... mais cette réponse d'urgence aussi efficace fût-elle, a fini par montrer ses limites.

## 2021, l'année de la cicatrisation ?

La crise sanitaire et ses conséquences s'ancrent en effet dans le temps long... Cela implique d'inventer de nouvelles solutions pour prendre soin (le fameux *care*) de collaborateurs, fatigués par de longs mois d'isolement et conditions ...

... de travail ultra digitalisées. Les entreprises ont ainsi développé des initiatives visant à « cicatriser » les blessures notamment causées par l'éloignement forcé de leurs salariés – là encore, le Groupe Barilla ou le Groupe Henner, courtier leader en assurance santé collective, se sont montrés particulièrement créatifs et attentifs :

- en organisant davantage de points d'information ouverts à tous, afin de rendre visible le management, favoriser le sentiment d'appartenance et lutter contre la rumeur, ou en réalisant une enquête sur les conditions de travail à la maison ;
- en développant des inter-

## « Les coups de canif que 2020 a portés au corps social sont nombreux. »

faces de dialogue où les salariés peuvent se confier plus facilement, comme les groupes de ressources de salariés ;

- en prenant la main sur la gestion de contingences devenues essentielles : formations à distance des managers sur la détection et la gestion des risques psycho-sociaux ou des addictions, mise en place d'une ligne d'écoute psychologique, formations

sur la posture ou la fatigue visuelle...

Ces initiatives ont démontré leur nécessité tout au long de la crise : selon un sondage réalisé en 2020 sur le bien-être des salariés, 42% d'entre eux expliquent que leur travail leur plaît moins qu'auparavant et 35% déclarent que la crise leur a fait comprendre qu'il n'a pas de sens pour eux (Baromètre OpinionWay, fin octobre 2020). Ainsi, après avoir tout d'abord « paré au plus pressé » dès

## 3 Questions à



### Claire Casset

Cofondatrice et Directrice de la stratégie de Béa, agence d'événementiel solidaire

#### 365 : Comment envisages-tu 2021 du point de vue de la communication interne ?

À mon sens, il faudra travailler cette année sur la reconnexion et l'engagement : reconnexion aux valeurs des structures dans lesquelles nous travaillons ; reconnexion aux autres, car nous avons besoin d'être ensemble et de nous engager pour des causes qui nous tiennent à cœur ; reconnexion à nous-mêmes aussi, pour questionner et retrouver le sens de ce que nous faisons – faire du bien là où nous le pouvons peut nous y aider. Sans oublier qu'il faudra, demain, « aller chercher » tous ceux qui, seuls depuis des mois derrière leur écran d'ordinateur,

sont en train de sombrer et pourront avoir du mal à revenir sur leur lieu de travail une fois que nous aurons mis cette crise derrière nous.

#### 365 : Comment as-tu fait évoluer tes recommandations pour tes clients pendant le pic de la crise ?

Après avoir essayé des solutions « pansement » – les inévitables « apéros Zoom » ! – ils ont ressenti le besoin de concevoir des dispositifs plus pérennes et plus engageants. La solidarité coche beaucoup de cases, car donner de son temps, c'est changer de perspective ! Nous avons donc développé avec eux des ateliers en distanciel qui nous ont aussi permis d'aider concrètement les associations qui traversaient dans le même temps une crise très difficile.

#### 365 : Comment ces « ateliers à distance » ont-ils été perçus par les collaborateurs de tes clients ?

Quand les collaborateurs aident une association « sur le terrain », le concret est immédiatement perceptible, or à distance, il faut redoubler d'efforts pour créer une émotion, retenir l'attention et éviter la lassitude ! Nous avons constaté une vraie soif d'engagement, même s'il s'agissait d'apprendre à coudre des doudous pour des enfants en situation de grande précarité. Tous nous ont fait part de leur joie de « donner » de leur temps... même ceux qui étaient le plus réticents au départ ! •

les premiers jours de la crise, puis avoir tenté de prendre soin – au propre comme au figuré – des collaborateurs, les entreprises font face à un impératif : réengager l'ensemble de leurs équipes dans le projet commun de l'entreprise et sa vision, à travers des initiatives visant à les rendre fiers et à renforcer un sentiment d'appartenance qui n'aura jamais aussi bien porté son nom.

Comment s'y prendre ? En mettant en place des groupes de travail internes permettant de faire émerger une raison d'être, une mission, qui posent durablement la vision de l'organisation – c'est le choix de plusieurs opérateurs de transport public, comme Keolis par exemple ; ou en proposant aux collaborateurs de donner de leur temps à travers un engagement solidaire cohérent avec les valeurs de l'entreprise, comme ont pu le faire Orange, ou Le Bon Coin. Il existe en effet un lien de causalité immédiat et indissoluble entre la santé de l'entreprise et le bien-être de ses femmes et de ses hommes : il sera impossible d'envisager le retour de performances économiques solides si le moral des équipes reste en berne, ou si leur attachement à « leur » entreprise a disparu. Les coups de canif que 2020 a portés au corps social de l'entreprise sont nombreux. Commencer à les réparer en 2021 suppose peut-être de revenir aux notions fondamentales de la communication interne : cohésion, vision, sens, engagement. •



**Ludovica Giobbe**

Consultante senior & Alissa Joly  
Consultante Vae Solis Communications

## POURQUOI L'ASSURANCE EST LE SECTEUR DONT L'IMAGE A LE PLUS SOUFFERT DE LA CRISE

« Où est l'effort de guerre des assureurs ? » s'interrogeait en novembre dernier Xavier Bertrand sur BFM. Le potentiel candidat à la présidentielle de 2022 demandait que le gouvernement les pousse à indemniser les commerçants et restaurateurs victimes de fermetures, ou à défaut qu'ils soient fortement taxés.

**C'**est ainsi : lors de chaque grande crise, un secteur économique devient le bouc émissaire et voit son image s'effondrer dans l'opinion. Même s'il n'en est pas à l'origine, voire qu'il en a pâti autant que les autres.

En 1974 on accusait sur les antennes de l'ORTF les groupes pétroliers de s'enrichir sans scrupules car ils avaient répercuté la hausse subite et géopolitique du cours du pétrole. En 2008, toutes les banques ont été clouées au pilori parce que quelques-unes aux États-Unis avaient trop prêté, créé des produits financiers spéculatifs et suscité un effondrement des marchés...

En 2020 c'est tout le secteur de l'assurance (hors mutuelles) qui a essuyé des reproches souvent sans nuances : les assureurs crédit (qui montent leurs tarifs quand le risque d'impayé augmente), les assureurs santé et mutualistes (soupçonnés de faire des économies car la sécu prenait en charge 100% des coûts liés à la Covid), les assureurs auto (puisque les moteurs ne tournaient plus). Les plus coupables étant les assureurs des entreprises accusés de rien moins que d'avoir déserté devant l'ennemi.

Sans doute les prises de parole ont-elles été trop techniques au début, puis confuses, parfois contradictoires. Souvent aussi bien tardives... et pas toujours bien compréhensibles. La Fédération française de l'assurance (FFA) a ainsi expliqué que le risque pandémique n'était « pas assurable » – mais alors, par quel miracle certains contrats le couvraient-ils quand même ? Les assureurs santé ont plaidé que la plupart des dépenses médicales non-engagées en raison du confinement seraient sim-



plement reportées, et que les séquelles de la Covid allaient leur coûter cher, cela n'a pas empêché l'État de les taxer. À l'arrivée, selon un sondage JDD/Asur-land de juin 2020, 70% des Français ne savent pas que les assureurs sont aussi ceux qui ont le plus largement contribué à soutenir l'économie avec 3,5 milliards injectés sous forme diverses (dons, report de cotisations, maintien des garanties...).

L'assurance sort donc de cette crise avec des résultats en berne, très divisée (certains groupes ont quitté la FFA) et surtout avec une image déplorable dans l'opinion qu'il faudra plusieurs années pour reconstruire. Heureusement, nombre d'entre elles appartiennent à des banques, qui elles ont retrouvé la faveur de l'opinion car désormais elles distribuent la manne, celle des PGE, et (jusqu'à récemment) celle de prêts immobiliers consentis à taux quasi nuls. •



**Isabelle Mas**

Associée Vae Solis Communications



entreprises aux évolutions de leurs secteurs. Une entreprise n'est pas une ONG. Pour investir au bénéfice de ses parties prenantes, elle doit dégager des profits. Sans croissance rentable, point de croissance pérenne. Un sujet au cœur du débat, dès le vote de la loi PACTE, entre les tenants de la « raison d'être » et les promoteurs du strict « *business of business is business* » cher à Milton Friedman.

#### « L'existence précède l'essence... »

Deux ans et une crise pandémique plus tard, chaque camp se sent renforcé dans ses convictions. Pour les premiers, cette crise est l'archétype du choc systémique contre lequel les entreprises doivent se prémunir en renforçant la résilience de l'ensemble de leur écosystème. Dans un univers incertain, la multiplication de chocs exogènes – économiques, sanitaires, environnementaux et géopolitiques – crée des situations d'interdépendance. L'entreprise a donc un intérêt bien compris à prendre en compte toutes ses parties prenantes plutôt qu'à optimiser sa situation à un instant T.

Pour les seconds, au contraire, « l'existence précède l'essence » et ce qui peut apparaître comme un ornement sympathique par temps calme, devient superflu quand le navire chavire. Surtout, dans une logique principal-agent, la raison d'être peut être interprétée comme un moyen pour les managers (« agents ») de préempter l'intérêt social de l'entreprise en privant les actionnaires (« principal ») de leur droit légitime à les sanctionner en cas de sous-performance. La raison d'être anéantirait ainsi quatre décennies d'efforts pour aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des dirigeants.

Sans avoir la prétention de trancher le débat, on observera ici qu'il y a un véritable impensé de la raison d'être, et au-delà, des entreprises à mission, dans la communication financière des entreprises, qui pourrait laisser croire, dans le meilleur des cas, à un artifice de communication ou, dans le pire, à une *poison pill* destinée à préserver les intérêts des dirigeants au détriment des actionnaires.

Ceci aboutit généralement à une communication schizophrénique avec, d'une part, des prises de parole institutionnelles où la RSE et la mission sont omniprésentes et, d'autre part, une communication financière dans laquelle ces notions

sont tout simplement inexistantes. Tout au plus clamera-t-on de façon plus ou moins vague que « la raison d'être est un levier de création de valeur à long terme », sans préciser comment ni à quelle échéance.

La traduction de la raison d'être dans la communication financière nous apparaît donc comme une des grandes priorités dans les années à venir. Deux pistes gagneraient à être explorées pour articuler raison d'être et *equity story*, encore largement considérées comme antinomiques.

La première consiste à proposer des KPIs chiffrés mettant en lumière la contribution de la RSE au modèle économique de l'entreprise. Dans de nombreux secteurs, singulièrement dans l'univers de la grande consommation, la « durabilité » contribue à l'attractivité des marques et des produits. Le fait que les entreprises les plus en pointe en matière de RSE – L'Oréal, Unilever, Da-

meilleure allocation en cas de pénurie sur une matière première, on continuera à être livrés par les fournisseurs locaux en cas de rupture d'approvisionnement, on retiendra plus facilement ses salariés lorsqu'apparaîtront des tensions sur le marché du travail, etc. Dans ce cas, il conviendrait d'admettre le coût (la « prime d'assurance ») des initiatives qui dégradent – à court terme – la marge de l'entreprise tout en communiquant sur les risques (la « sinistralité ») qu'ils permettent de mitiger.

Du côté des investisseurs une telle approche a du sens au-delà des considérations philanthropiques (qui existent, mais ne sont pas la majorité de l'espèce). Chaque investisseur a sa propre « courbe de préférences » en matière de couple rendement-risque. Certains préféreront les entreprises qui optimisent leur situation en temps réel (c'est-à-dire celles qui choisissent de ne pas s'assurer,

## « Pourquoi ne pas proposer un " ROI de la RSE ", qui quantifierait le retour sur investissement de la RSE en termes d'attractivité et de *pricing power* ? »

none... – appartiennent à cet univers ne doit évidemment rien au hasard. Les annonceurs savent parfaitement calculer le ROI de leurs investissements publicitaires. Dès lors, pourquoi ne pas proposer, par exemple, un « ROI de la RSE », qui quantifierait le retour sur investissement de la RSE en termes d'attractivité et de *pricing power* ?

#### « Articuler raison d'être et *equity story* »

Deuxième piste, si l'application de la raison d'être est présumée contribuer à une meilleure résilience des entreprises en cas de choc, elle devrait se concevoir comme une prime d'assurance : on accepte alors de « sacrifier » chaque année un peu de marge pour être plus résilient. Ne pas mettre une pression excessive sur les producteurs en amont, fidéliser et engager les salariés dans la durée, privilégier l'approvisionnement local, même lorsqu'il est plus cher, sont autant de facteurs qui contribuent à augmenter la résistance de l'entreprise en cas de choc externe. On disposera, par exemple, d'une

dans notre analogie), mais d'autres, notamment les investisseurs à long terme, peuvent être séduits par un meilleur profil de risque et accepteront en conséquence d'investir dans des entreprises dont les performances à court terme sont légèrement obérées par leur investissement dans la RSE.

Au total, la transition vers un modèle de développement plus responsable ne pourra se faire sans engager pleinement les actionnaires dans la démarche, ce qui implique nécessairement de leur fournir les éléments de preuve leur permettant d'en mesurer réellement les coûts et les bénéfices. •



**Charlotte Bourgeois-Cleary**

Directrice conseil & Alexis de Maigret

Associé Vae Solis Communications

## PRÉSIDENTIELLE, COMMENT S'Y PRÉPARER ?

**Échéance politique suprême, la présidentielle constitue aussi un point d'attention majeur pour les organisations. Opportunités ou risques peuvent en découler sur le plan de l'activité des entreprises, comme de la gestion d'un écosystème nécessairement flottant, voire mouvant pendant quelque temps. À chacun de bien s'y préparer.**

L'élection présidentielle est le point focal de la vie politique française. Elle donne le rythme, fait l'actualité et occupe largement l'espace public. C'est une séquence particulière qui a des impacts significatifs et durables sur la majorité des secteurs économiques et organisations de notre pays. Elle fonctionne selon un système bien établi, qui se prépare avant le début de la « campagne » à proprement parler.

Dans un contexte particulier, en raison de la crise sanitaire que nous vivons, la vie démocratique et politique est impactée à trois niveaux : d'abord, les échéances électorales départementales et régionales, repoussées de mars à juin 2021. Ensuite, sur la façon de faire campagne qui est profondément modifiée, le terrain de jeu est avant tout digital. Et enfin, de manière plus large, les préoccupations des Français sont ailleurs : dans le contexte actuel, les politiques seraient bien mal inspirés de s'exposer à parler de candidature. Ce qui compte pour les électeurs, c'est bien moins cette échéance que leur quotidien, la résolution de la crise, et de quoi demain sera fait concrètement.

Il serait cependant fort malheureux pour les dirigeants, les représentants de filières économiques ou d'organisations professionnelles, de penser qu'ils ont le temps, car les élections se jouent plus que jamais maintenant. Au tempo accéléré de la crise, les écuries politiques redoublent d'efforts pour compter dans les médias, dans les débats. Nombreux sont bien sûr ceux qui souhaitent « mettre des sujets à l'agenda », faire du lobbying et porter leurs idées, mais cela demande de la préparation, et de l'organisation.

De nombreux secteurs économiques s'intéressent à la présidentielle lorsqu'une thématique les concernant émerge, lorsque

le débat vient empiéter sur leurs platebandes. Pourtant, une fois que le débat est engagé, il est malheureusement bien plus difficile pour un acteur de faire part de son point de vue, de restructurer le débat et de donner des clés de compréhension. En ce sens, il est primordial de parler, présenter sa vision, partager ses convictions et son expertise sur un sujet, un secteur, lorsque la compétition n'est pas encore entrée dans sa phase publique.

**« Il est essentiel de poser ses pions en amont de la campagne »**

À 12 mois de l'élection, il est plus que jamais difficile de prédire les participants du second tour, et encore moins le gagnant final. Les dirigeants doivent donc « voir large » et cibler plusieurs acteurs clés.

Six à 12 mois avant l'échéance, le noyau dur des équipes se met en place, avec des premiers contacts au sein de trois sphères principales : la haute administration, les dirigeants économiques, et les experts. Ces trois typologies d'acteurs vont alors se rencontrer de manière éparse, et rédi-

cedant la présidentielle – et dans une temporalité encore plus resserrée pour l'équipe du sortant –, avec un pic d'activité durant les six derniers mois lorsque l'émulation est la plus forte, les différents acteurs se rassemblant autour des candidats désignés. C'est donc au cours de cette année précédant l'échéance que les entreprises doivent se rapprocher des équipes des candidats, comme en témoigne un directeur des affaires publiques d'un groupe industriel français : « Il est essentiel de poser ses pions en amont de la campagne. »

Pour cela, l'organisation économique doit donc tout d'abord préparer l'échéance en interne : elle doit en premier lieu définir sa vision et son positionnement. Ce travail préalable de réflexion servira de base aux échanges avec les équipes de campagne. Le second temps consistera en la rédaction de *position papers* intégrant d'une part l'analyse du secteur, les références principales, voire des propositions à l'attention du candidat. Comme le rappelle un directeur d'affaires publiques, « l'enjeu n'est pas tant d'avoir ses propositions dans le programme

**« Prendre le temps d'échanger, de rencontrer aujourd'hui, c'est s'assurer de tisser des liens utiles pour demain. »**

ger des notes blanches. Ces notes d'expertises vont alimenter la réflexion du candidat et constituer bien souvent la base du programme présidentiel. Cette séquence de prospection et de réflexion s'étale en général sur l'année civile pré-

mais surtout de s'assurer de la bonne compréhension du sujet par le candidat. Plus on prend soin d'expliquer et faire entendre ses points de vue en amont, plus on réduit le risque d'être caricaturé ou instrumentalisé dans une campagne



électorale qui bien souvent donne lieu à des excès, voire même à la démagogie ».

### Le dirigeant est l'expert

Les équipes de campagne ne peuvent faire appel à l'administration et à de multiples experts. Elles fonctionnent en format réduit avec des équipes au départ bénévoles qui n'ont ni le temps, ni la vision d'ensemble et les ressources que peuvent avoir des acteurs économiques qui travaillent sur le sujet au quotidien depuis de nombreuses années. Les équipes de campagne accueillent donc avec enthousiasme les éléments d'information et les propositions d'actions qui pourraient leur être transmis sur un secteur. C'est donc toute la force d'un dirigeant d'être porteur d'une expertise, de donner le pouls d'une profession, de relayer le sentiment d'une partie de la société à l'égard d'un candidat. L'enjeu n'est pas de revendiquer, mais d'apparaître comme un pas-

seur de messages, un capteur pertinent pour comprendre une partie de la population (et donc d'un électorat), un point de référence auprès des futurs membres des cabinets ministériels du prochain quinquennat. Prendre le temps de les rencontrer aujourd'hui, c'est s'assurer de tisser un lien utile pour demain.

Aussi, il est primordial de s'atteler, dans un premier temps, à bâtir une plateforme de messages. Véritable document de référence, cette plateforme programmatique intégrera à la fois la description du secteur, les enjeux, des chiffres clés, mais également les propositions que porte la profession.

Dans un second temps, l'entité devra identifier et définir les cibles qu'elle souhaite approcher, en considérant que les échanges, y compris avec certaines extrémités de l'échiquier politique, pourront un jour ou l'autre être rendus publics par les parties prenantes.

Toutes les propositions n'ont pas vocation à

être valorisées de la même manière. De la même façon, tous les interlocuteurs n'ont pas vocation à être sollicités avec le même engagement. En ce sens, le format d'incarnation des messages pourra prendre la forme de rendez-vous, de conférences, de grands débats... Dans un contexte sanitaire particulier, les prochaines échéances verront là encore ces formats changer et évoluer.

En ce sens, cette échéance présidentielle 2022, encore plus dans le contexte bouleversé de l'après-Covid, représente des opportunités de pédagogie, décryptage, visibilité, innovations et business, que les représentants économiques auraient tort de laisser passer. •



**Sophie Dulibeau & Louis Lepioufle**

Directeurs conseil Vae Solis Communications

## À Suivre

# COMMENT LUTTER CONTRE L'UNIFORMISATION DU DISCOURS DES ENTREPRISES ?

Alors que les occasions de prises de parole explosent, que les canaux se diversifient, les entreprises se retrouvent face à un dilemme : vouloir garder le contrôle pour préserver leur image et la cohérence de leurs messages tout en ayant la volonté de se distinguer pour exister. Comment gérer ses contraintes et optimiser sa présence dans l'espace public ?

**P**our préserver leur réputation et se conformer aux obligations réglementaires et financières auxquelles elles sont soumises, les entreprises ont progressivement renforcé les contrôles sur leur communication. Toutes les prises de parole sont préparées avec soin afin d'éviter le moindre faux pas : les termes employés dans les communiqués, les terrains d'expression sélectionnés et le timing des annonces sont en effet

ultra-maîtrisés. Attention, ce souci permanent du *damage control*, s'il est nécessaire, est en train d'uniformiser les discours des entreprises, au risque de les rendre inaudibles parce qu'entendus déjà mille fois ! Il est urgent d'agir contre la standardisation des messages corporate. Pour cela, les sociétés doivent davantage communiquer sur les actions concrètes qu'elles réalisent suivant le vieil adage : « Un acte vaut mieux que mille discours. »

### Le discours des entreprises s'est progressivement uniformisé

Le souci d'avoir une communication corporate singulière a été un objectif important pour de nombreuses entreprises dans leur stratégie de développement de leur visibilité. Pour se différencier au mieux sur leur marché, elles ont choisi de développer un discours d'intelligence et de prendre la parole sur de nombreux sujets



de société, bien au-delà de leurs seuls intérêts commerciaux.

Ainsi, depuis la fin des années 2000, on a vu émerger des *thought leaders* c'est-à-dire des experts « figures de proue de leur écosystème » selon la *Harvard Business Review*, facilement identifiables parmi leurs pairs grâce à leur posture d'expert. Par exemple, les acteurs de la finance ou les avocats identifiés comme les leaders d'opinion sont devenus des acteurs très visibles dans les médias. Les analyses de certains chefs économistes, comme Patrick Artus pour Natixis, ou les décryptages réalisés par certains avocats d'affaires sont des exemples réussis d'une démonstration d'intelligence qui permet à l'organisation à laquelle ils appartiennent d'émerger sur son marché.

Pourtant, progressivement, un embouteillage s'est créé. Avec le développement des réseaux sociaux et de la digitalisation, les entreprises ont cherché à limiter au maximum les risques et les atteintes à leur image. On assiste depuis à la forte montée en puissance d'un discours très jargonnel, qui a pour caractéristique de permettre à son locuteur de rester vague et de ne pas s'engager fermement sur des sujets qui pourraient se retourner contre lui. Face à cette tendance de fond, même Lucy Kellaway, journaliste au *Financial Times* qui rédigeait pourtant tous les lundis une critique humoristique sur le jargon business a préféré jeter l'éponge en 2017 face au développement exponentiel des discours creux ou « *corporate bullshit* ». Elle est désormais professeur de mathématiques...

### Développer une communication centrée sur les actions et les expertises concrètes

Parallèlement à ce discours corporate qui se sature progressivement, les attentes des citoyens et des consommateurs vis-à-vis des entreprises restent, elles, très fortes. Face à cette situation, la communication par la preuve peut venir au secours, et en appui d'un discours qui perd de sa puissance. Les actes au service des mots ! Twitter est un bon exemple de cette stratégie alors que l'entreprise prône depuis longtemps son ambition d'être un vecteur d'information responsable, engagé et fiable au service de la société et des citoyens.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises ne communiquent pas assez sur leurs réali-

sations concrètes, soit parce qu'elles estiment qu'elles n'intéressent pas, soit parce qu'elles pensent ne pas en faire assez. Elles sont encore trop peu nombreuses à démontrer qu'elles peuvent avoir un impact positif sur la société même si les initiatives existent. Ainsi, Cdiscount, leader du e-commerce français, a multiplié les mesures de soutien aux TPE-PME fran-

Les équipes ont la capacité d'illustrer concrètement les engagements plus globaux d'un groupe. Par exemple, un collaborateur qui « raconte » comment son entreprise et lui se sont adaptés pendant la crise pour répondre aux besoins des clients apportera un éclairage « personnel » parfois plus puissant et positif auprès de sa communauté et de celle de l'entre-

## « Face à ce discours corporate qui se sature, les attentes des citoyens restent fortes. »

çaises tout au long de la crise sanitaire en lançant un dispositif d'urgence permettant aux commerçants de vendre gratuitement leurs produits sur sa plateforme et maintenir leur activité commerciale.

Exprimer des convictions et des valeurs fortes ne suffit plus, il faut désormais multiplier de telles preuves d'actions, sinon les dirigeants n'oseront « plus livrer leur propre vision du monde », comme l'écrit l'essayiste Olivier Babeau.

### Les collaborateurs ont un rôle à jouer dans la valorisation des réalisations concrètes

Qui de mieux que les collaborateurs pour illustrer le discours de l'entreprise et faire la démonstration par l'action de son engagement ? Au plus proche du terrain et des projets déployés, ils peuvent être des témoins et relais authentiques.

Bien entendu, il ne s'agit pas de les pousser à aller s'exprimer dans les médias, mais de créer un environnement propice à la prise d'initiative en matière de communication. Il s'agira alors d'encourager les équipes à s'exprimer sur leurs réseaux sociaux et à destination de leur réseau professionnel.

À ce titre, LinkedIn, Medium ou Reddit sont des outils de communication extrêmement efficaces permettant à de nombreux professionnels de partager leur activité, revenir sur une mission intéressante et de développer leur *personal branding* tout en valorisant l'entreprise. Surtout, ces réseaux permettent de toucher très efficacement des connaisseurs de leur secteur, un public d'initiés qui n'est parfois plus réceptif aux communications diffusées par la voie classique du communiqué de presse.



prise qu'un communiqué plus « officiel ». Une communication corporate efficace et audible doit donc aujourd'hui s'appuyer sur un binôme vertueux, les messages et les illustrations. D'un côté, le dirigeant doit énoncer et incarner les convictions et les engagements de l'entreprise. De l'autre, les collaborateurs peuvent contribuer à en faire la démonstration par l'action. Chacun au sein d'une entreprise a un rôle à jouer pour donner un contenu toujours plus dense et distinctif au discours corporate. Il s'agit d'un effort collectif. •



**Max Benard & Jawad Khatib**

Consultants senior Vae Solis Communications

# Contributeurs



**Corinne Dubos**  
Associée



**Baptiste Berard Proust**  
Consultant



**Sophie Dulibeau**  
Directrice conseil



**Luca Pozzo**  
Consultant



**Louis Lepioufle**  
Directeur conseil



**Soizic Héry**  
Office manager



**Alexis de Maigret**  
Associé



**Bastien Vandendyck**  
Consultant



**Sabrina Bouguereau**  
Consultante



**Laurent Porta**  
Associé



**Marie Maure**  
Consultante



**Guillaume Gallix**  
Consultant



**Max Benard**  
Consultant Senior



**Maud Mathieu**  
Consultante



**Clémence Naizet**  
Consultante



**Vaiana Lefebvre**  
Consultante



**Tatiana Pychugina**  
Assistante Philippe Manière



**Christophe Reille**  
Associé



# Divertimento

## L'orchestre sans frontières !



### Zahia Ziouani

Une des rares femmes cheffe d'orchestre !

*Auditrice assidue des masterclasses de Sergiu Celibidache, Zahia Ziouani découvre les joies de l'orchestre et apprend avec passion le métier de chef. Héritière d'une tradition de femmes affranchies, elle fonde son ensemble Divertimento en 1998. L'enfance baignée dans une double culture franco-algérienne, Zahia Ziouani a toujours interrogé les débats florissants autour de la notion d'identité nationale. Symphonie espagnole de Lalo, España de Chabrier ou l'opéra Samson et Dalila de Saint-Saëns sont autant d'arguments concourant au manifeste artistique développé avec sensibilité par cette cheffe aux influences croisées. Héritière de Sergiu Celibidache pour son attachement à l'équilibre des plans sonores, et pour son rapport toujours humble à la partition, Zahia Ziouani cultive une direction énergique et entière, à l'instar de grands chefs tels que Simon Rattle ou Gustavo Dudamel. Le travail sur les sonorités de l'orchestre l'emmène aujourd'hui vers la période post romantique, propre à l'exploration d'une palette expressive aux mille couleurs.*

### Quelques temps forts de la programmation musicale saison 2021-2022

**Mardi 16 nov 2021 à 20h30**

Programme : Saint-Saëns, le voyageur  
Lieu : Théâtre du Luxembourg - Meaux (77)

**Dimanche 3 avril 2022 à 18h**

Programme : Symphonie d'un autre monde  
Lieu : Festival la Terre est à Nous, Maison de la Musique de Nanterre (92)

**Vendredi 3 juin 2022, 20h30**

Programme : Inspirations d'Orient  
Lieu : Philharmonie de Paris - Grande Salle Pierre Boulez

+ d'info sur [www.losd.fr](http://www.losd.fr)

**U**n son lumineux, des partis pris artistiques forts, un engagement durable sur de nombreux territoires, une énergie sans limite et le plaisir de jouer ensemble : voilà les ingrédients qui font la singularité de l'orchestre Divertimento. Depuis deux décennies, la formation guidée par sa cheffe Zahia Ziouani met sa musique au service d'une philosophie exigeante : celle de s'inscrire dans son temps, transmettre et partager dans une quête exploratoire, inlassablement portée par sa vocation de démocratisation culturelle.

#### Une singularité en résidences

En 1998, Zahia Ziouani fonde l'ensemble Divertimento, entourée de talents musiciens de Paris et de la Seine-Saint-Denis. Les dix premières années de l'orchestre ont scellé la rencontre entre ses membres et le territoire de Seine-Saint-Denis, avec une résidence établie en 2005 à Stains. Ce point d'ancrage a permis aux soixante-dix instrumentistes professionnels de développer leur singularité artistique et leur modèle à travers le territoire au fil de nouvelles résidences en région (une dizaine par an à Marseille, Nîmes, Lyon, Grenoble...) et plus de cent-cinquante coopérations artistiques et culturelles sur le plan national.

#### Diversité des cultures

Au carrefour des styles musicaux et des expressions artistiques, Divertimento trace un sillon régulier en manifestant son attachement constant à la rencontre et à la diversité des cultures. L'orientation vers les répertoires de la méditerranée, les musiques populaires et traditionnelles affirment l'identité de l'ensemble depuis sa création. Inspiré par la richesse de ses références, Divertimento tisse le lien entre les grandes œuvres symphoniques et les courants musicaux à leur source : España de Chabrier, la Danse Bacchanale de Saint-Saëns... Sa ligne artistique dessine un format symphonique hors des codes, en faisant dialoguer les arts : musique, théâtre, danse... sans pour autant s'affranchir des programmes du grand répertoire, porté auprès des publics les plus éloignés de la musique classique.

#### Mille couleurs dans l'énergie

La deuxième partie du XIXe et le XXe siècles offrent aux musiciens de l'ensemble un écrin idéal dans lequel s'épanouit leur son puissant et engagé ; Dvorak, Tchaïkovski, Falla, Saint-Saëns, Chabrier, Stravinsky ou Bernstein forment aujourd'hui le répertoire de prédilection de l'orchestre Divertimento.

#### Démocratisation culturelle

Pionnière en la matière, Zahia Ziouani a placé la pédagogie au cœur du projet artistique de son ensemble pour en faire un lieu propice à l'éclosion des jeunes et moins jeunes. Tandis que l'action culturelle permet à des publics larges (enfants, étudiants, familles, détenus, migrants) de se familiariser avec l'orchestre et la musique selon une série d'approches diverses, l'académie Divertimento créée en 2008 offre un lieu de développement artistique aux musiciens en formation.

### Soutenez l'orchestre !

*Vous avez à cœur de lutter contre les inégalités, vous pensez que chaque personne a un égal droit d'accès à la culture ? Divertimento vous propose d'agir très concrètement : **en faisant un don ponctuel, un don régulier, une donation ou un don IFI... mais aussi en nous versant tout ou partie des 13% de la taxe d'apprentissage 2021** ! Les entreprises et fondations peuvent aussi agir à nos côtés à travers des partenariats et actions de mécénat.*

*Divertimento est habilité à recevoir des dons qui donnent lieu à une réduction d'impôt sur le revenu. Chaque don, chaque geste compte. Merci à chacun d'entre vous !*

Plus d'info sur [www.losd.fr](http://www.losd.fr) ou contactez  
Francine Saint Julien au 06 40 48 69 39

#### Un modèle unique

Divertimento est aujourd'hui un orchestre symphonique de premier plan et un modèle unique en France. De nombreux artistes de renom (Raphaël Pidoux, Shani Diluka, Satenik Khourdoïan, Jean-Marc et Xavier Phillips, l'Ensemble Amedyez...) se joignent à la démarche de l'ensemble qui présente plus de quarante concerts par an sur les plus grandes scènes nationales : la Philharmonie de Paris, le grand théâtre de Provence... à la rencontre des 50 000 spectateurs fidélisés partout en France.

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*

**vae solis**  
COMMUNICATIONS