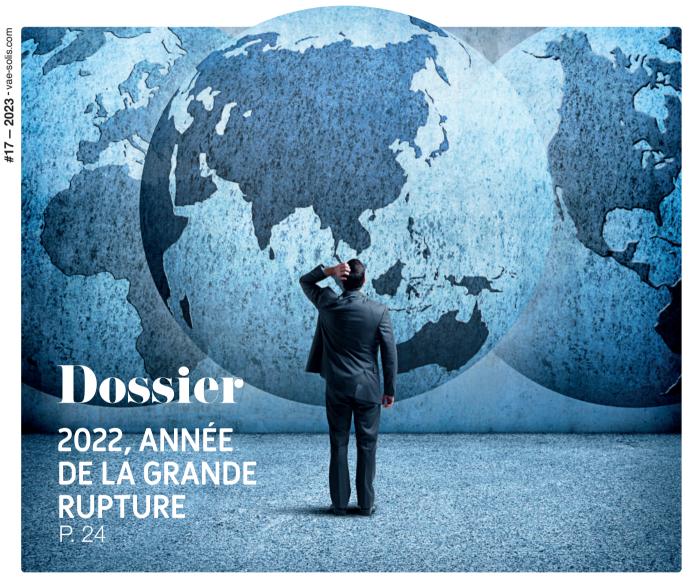
LE NEWS TANK DE VAE SOLIS COMMUNICATIONS





Les grands témoins Interview : Pierre Louette et Nicolas Barré P. 10



Comprendre
Comment les sites locaux
d'information concurrencent la
puissante presse régionale P. 12



DossierONG: nouvelles reines du spin et du plan de communication?
P. 30



Édito

CHANGEMENT (S)...



Le mot « changement » recouvre bien des acceptions. Certains sont soudains et spectaculaires : le début de la guerre en Ukraine fut ainsi l'un de ces moments où, comme l'explique dans l'interview qu'il nous a accordée l'historien et essayiste Nicolas Baverez, « l'Histoire accélère et le monde bascule ». D'autres changements sont beaucoup plus progressifs mais, même si leurs conséquences ne sont pas immédiatement visibles (et fort heureusement bien moins dramatiques), ils sont loin d'être négligeables. De l'émergence des médias digitaux *pure players* en régions au filmage des procès du quotidien en passant par la radicalisation des opposants aux grands projets d'infrastructure ou encore,

plus anecdotique, l'impact de TikTok sur les concerts des stars, nous en abordons, dans les pages qui suivent, un nombre en fait impressionnant.

Qu'ils soient géopolitiques, économiques, technologiques ou sociétaux, ces changements ont en tout cas un point commun : facteurs, pour chacune de nos organisations, de risques et d'opportunités nouveaux, ils nous obligent... à changer nous aussi. Dans le cadre instable où opèrent désormais nos organisations, une bonne communication interne est ainsi, à l'évidence, différente de ce qu'elle pouvait être il y a seulement deux ou trois ans : il s'agit désormais d'expliquer, de rassurer et de donner des perspectives sans promettre ce qu'on sait qu'on ne pourra pas forcément tenir.

La communication financière et transactionnelle est elle aussi impactée par cette incertitude ainsi que par l'une de ses conséquences majeures : le retour, après tant d'années d'argent gratuit, de taux d'intérêts positifs. Enfin, les bonnes recettes des relations avec les parties prenantes évoluent à la vitesse de la digitalisation du débat public et des médias (évoquée en particulier par nos Grands Témoins de l'année, Pierre Louette et Nicolas Barré) et de la montée en puissance des activistes.

Nul ne peut dire si ce monde nouveau où nous entrons si vite sera pire ou meilleur que celui que nous connaissions : il sera simplement différent. Mais deux choses sont certaines. Premièrement, aucun d'entre nous n'a d'autre choix que de l'accueillir avec toute l'adaptabilité et la créativité dont il est capable – ce sont nos meilleures armes ! Deuxièmement : l'adaptation sera paradoxalement beaucoup plus facile pour les organisations qui savent précisément qui elles sont et où elles veulent aller que pour celles dont le plan de marche est brouillon. Quand vient la tempête, infléchir avec agilité le cap qu'on s'est fixé de longue date est plus indiqué que de chercher son chemin sous la contrainte.

Arnaud Dupui-Castérès et Philippe Manière



365' est une publication de Vae Solis Communications : 16 avenue Kléber, 75016 Paris – Tél : 01 53 92 80 00 – Mail : contact@ vae-solis.com – www.vae-solis.com – Directeurs de la publication : Arnaud Dupui-Castérès et Philippe Manière – **Rédacteur en chef:** Philippe Manière – **Rédactrice en chef adjointe** et **cheffe d'édition :** Mercedes Peñas-Serrano – **Création et design graphique :** Billy Bones, agence-billybones.com – **Crédits photos :** AFP - Aris Messinis : P 6 / Roni Rekomaa-Lehtikuva : P 14 / Alamy : P 23, 33, 34, 35, 37 / Depositphotos : P 21, 27, 29, 31, 37 / iStock : P 1 / © François Escriva : P 4, 8, 32, 38 / Mockupbro : P 12 / © Nilton dos Santos Almeida : P 3, 4, 9, 10,25, 38 / Shutterstock : P 15, 16, 19, 22, 36 / Unpalsh – Mat Napo : P 17 – **Impression :** imprimerie ICP – Ploërmel.





Contributeurs



Anaïs Agozo Ndelia Consultante



Jawad Khatib Directeur conseil



Sara-Louise BoukaraConsultante



Hugo Bednarski Consultant



Isabelle Mas Associée



Florian RidardDirecteur conseil



Arnaud Dupui-Castérès Fondateur - Directeur général



Mercedes Peñas-Serrano Assistante Arnaud Dupui-Castérès



Vaiana Lefebvre Consultante



Vincent Le Roux Associé



Laurent Porta Associé



Guillaume GallixConsultant senior



Arthur Arlaud Consultant senior



Charlotte Bourgeois-Cleary Associée



Alissa JolyConsultante senior



Philippe Manière Cofondateur - Président



Anthony Gibert
Directeur conseil



Matthieu Sénécot Consultant

Sommaire

3

Édito

4 et 38

Contributeurs

6

Dans le rétro

- ATROCITÉS AUX PORTES DE L'EUROPE

8

En bref

 Ils nous ont rejoints cette année, contributions, tribunes...

10

Les grands témoins

- Entretien : avec Nicolas Barré et Pierre Louette



12

Comprendre



- Émergence des *pure players* de l'info locale
- Sanna Marin : comment un politique peut-il être à la fois exemplaire et « dans la vraie vie » ?
- Qatar : comment communiquer dans une société en pleine évolution ?
- Filmer les procès du quotidien, remède paradoxal à la justice spectacle?
- Interview: Michel Didier, 50 ans de prévisions économiques et de spin de politiques publiques

18

Anticiper

- Entre *backlash* et *greenwashing*, l'ESG dans tous ses états
- Entreprises en difficulté : en 2023, la communication doit devenir préventive
- Nouvelles plateformes digitales, nouvelles opportunités ?
- 3 questions à Odace
- TikTok ou la mort de la musique

32

Àsuivre

- Portrait d'alumni : Valentin Ducros
- 2023 : quand le marché n'achète plus aveuglément
- Conventions citoyennes : écouter la société civile organisée pour mieux légiférer
- Réseaux sociaux : les nouvelles arènes de la communication politique
- Face aux opposants à un projet d'urbanisme : s'inspirer des méthodes du débat public
- Faits marguants 2022







En bref

VAE SOLIS PARTY





À l'occasion de sa soirée annuelle du mois de septembre, le cabinet a rassemblé près de 200 personnalités et clients avenue Kléber, parmi lesquels de nombreux chefs d'entreprise, journalistes, figures politiques et acteurs clés du business et de la communication.



Guillaume Gallix est devenu Vice-Président du groupe Affaires Publiques de Sciences Po Alumni.



Luca Pozzo est lauréat de *l'Africa Europe Foundation* pour une contribution sur la refondation de la coopération médiatique entre l'Europe et l'Afrique ainsi que Coordinateur du « club Communication » des diplômés de Sciences Po Toulouse.



Le Cross du Figaro avec la Vae Solis Blade Runners Team!

Vu dans les médias

ILS NOUS ONT REJOINTS CETTE ANNÉE

Hugo Bednarski

Consultant

Vanille DabalConsultante

Anna Guihard Consultante

Edouard JouannaultConsultant

Bryce Lebecq Consultant

Gabrielle MaesConsultante

Arthur Nowicki Consultant senior

Nathan Ortega Consultant

Matthieu Sénécot

Consultant



Félicitations à...

 Anthony Gibert et Jawad Khatib promus Directeurs conseil

... et à nos Alumni

• Corinne Dubos

devenue Fondatrice de La Cabane Crozon

• Valentin Ducros

devenu Conseiller communication et médias du garde des Sceaux

• Joséphine Manière

devenue Consultante senior chez FTI Consulting

• Clémence Naizet

devenue Directrice de clientèle à Agence Proches

Octave Sauzay

devenu Chef de cabinet d'INCO

Alyona Zakhartchenko

devenue Juriste au ministère de la Justice

Et toujours nos contributions régulières dans les médias, notamment :

Arnaud Dupui-Castérès,

dans *Challenges* au sujet de l'humiliation en ligne et dans *Le Club des Juristes* à propos des entreprises implantées en Russie et comment relever le défi du boycott





Philippe Manière,

avec ses chroniques régulières dans *Marianne*, ses passages sur Les Experts de *BFM Business* pour décrypter l'actualité ainsi que sur *Arte*, *France Culture...*





Guillaume Didier,

dans *Stratégies* sur « Don't look up » et les dircoms

STRATÉGIES

Isabelle Mas,

dans Les Informés sur *France Info* pour échanger autour de
la Présidentielle sur la Primaire
populaire et le RN face aux
défections

franceinfo:

Alexis de Maigret,

dans *Décideurs Magazine* sur le sujet du contrôle des investissements étrangers en France

Tribune de Charlotte Bourgeois-Cleary et Florian Ridard

- *Décideurs Magazine :* la France doit avoir son *Chief Technology Officer*



Tribunes d'Anthony Gibert

- *Le Monde :* pour les classes dirigeantes le port de la cravate est dépassé voire discriminant
- *Les Échos :* la voix des juristes est clé pour accompagner les mutations du monde
- Le Point : Depp-Heard Du tribunal judiciaire au tribunal TikTok

Le Monde Les Echos

Tribune d'Anthony Gibert et Luca Pozzo

- *Le Point* : comment les politiques scénarisent leurs vacances d'été

Le Point

Tribune d'Anthony Gibert et Jean-Benoît Harel

 - La Croix : montrer le corps de Benoît XVI s'inscrit dans une stratégie de communication de l'Église sur la mort

LACROIX

Tribune de Florian Ridard et Guillaume Gallix

- *Décideurs Magazine :* la communication doit devenir préventive

Les grands témoins



Pierre Louette et Nicolas Barré

Pierre Louette, PDG du Groupe *Les Échos-Le Parisien*, et Nicolas Barré, Directeur éditorial des *Échos*, partagent leur regard sur la mutation des grands médias print qui peuvent, affirment-ils, maintenir et même développer leur audience à condition d'embrasser la révolution numérique.



365°: On a longtemps cru que la presse quotidienne serait la plus exposée à la révolution digitale qui l'ébranlait particulièrement comme apporteuse de nouvelles « fraîches ». Or, comme le montrent les succès des *Échos*, elle semble s'en sortir mieux que la presse périodique. Quelle est votre recette ?

PL: Nous sommes en fait au milieu du très long voyage de la transition numérique, qui a commencé il y a une vingtaine d'années et qui va se poursuivre: certains disent que l'on passe « de Gutenberg à Zuckerberg »... Dans ce contexte, notre « re-

cette », comme vous dites, consiste à embrasser la révolution digitale – nous recrutons ainsi en nombre développeurs, marketeurs et ingénieurs data –, mais sans infléchir un instant notre ambition originelle, celle de produire une information de qualité, sourcée et vérifiée grâce à des équipes de journalistes de grand talent. 2022 a été à cet égard une année symbolique pour Les Échos qui ont franchi la barre des 50% de revenus générés par le numérique, en abonnements comme en recettes publici-

taires. C'est une immense satisfaction pour nous. *Le Parisien* progresse vite lui aussi avec déjà 20% de ses revenus générés par le digital. Nous devenons en fait une entreprise de média et de tech, une « *media-tech company* ».

 365° : Mais n'est-ce pas un changement de métier ?

PL: Pas du tout! La production de contenus de première qualité reste

évidemment le cœur de notre activité, avec un contrat de lecture inchangé : il s'agit, pour chacun de nos titres, de faire autorité dans son champ respectif - fût-il élargi s'agissant, par exemple, des *Échos*, qui traitent désormais la politique et la culture avec

« Nous sommes devenus une entreprise de média et de tech. » la même compétence reconnue que l'économie, leur « sujet » historique. Mais à quoi nous servirait-il d'être excellents dans la production de contenus journalistiques si nous étions incapables de les apporter au lecteur sous toutes les formes que requiert l'évolution des usages ? C'est ce qui explique que nous nous appuyions aujourd'hui sur près de 150 techniciens du digital œuvrant quotidiennement à optimiser la diffusion de la production des quelque 700 journalistes du Groupe. Nous sommes entrés dans l'économie de la relation, qui suppose de très bien connaître ses publics pour mieux les servir : nos concurrents pour l'accès au client sont désormais Netflix ou Amazon, avec lesquels on nous compare fatalement en termes de confort d'usage. Aujourd'hui, vendre un journal c'est aussi avoir une appli aux meilleurs standards ou un site internet où l'on navigue rapidement...

NB: Nous avons de fait énormément travaillé l'expérience utilisateur qui n'était pas dans la tradition de la presse. Mais c'est aussi en termes d'organisation de la journée de travail des journalistes que tout a été repensé pour le numérique et ses rythmes de publication qui n'ont plus rien à voir avec le bouclage quotidien vers lequel tous les efforts des équipes étaient traditionnellement tendus. Notre souci de qualité demeure obsessionnel, il se traduit différemment : il s'agit désormais d'alimenter en permanence nos supports en contenus nouveaux en fonction des types d'audience et des moments de la journée, avec plusieurs bouclages successifs. Un journaliste de quotidien a bien sûr toujours connu les contraintes de l'information chaude, mais aujourd'hui elle est encore plus chaude... et elle est chaude tout le temps. Autre nouveauté : les journalistes peuvent suivre en direct le taux de lecture d'un « papier », et même son taux de transformation, c'est-à-dire le nombre d'abonnements qu'il provoque. Les meilleurs résultats sont indiqués à chaque conférence de rédaction, c'est très stimulant.

365°: N'y a-t-il pas ici un risque de distorsion de la ligne éditoriale vers les papiers les plus « sexy » au détriment de la qualité fondamentale ?

NB: Non, parce que la ligne éditoriale est très claire et que la promesse lecteur faite par *Les Échos*, celle de la qualité, est inchangée. Nous ne la trahirons jamais.

PL: Nicolas et moi sommes complètement en ligne sur ce sujet. Notre métier est à la fois une activité d'offre, et une activité de demande. Il faut absolument continuer à publier des papiers de qualité même s'ils ne génèrent pas, ou peu d'audience ou d'abonnements, parce que c'est notre devoir et aussi parce que c'est ce qu'attendent nos lecteurs. Mais rien ne nous interdit, même avec cette exigence, de publier plus de papiers qui sont très lus ou suscitent plus d'abonnements. D'ailleurs, on se trompe souvent en opposant le sérieux et l'attractivité : il est fréquent que des articles consacrés à des sujets assez austères soient très lus et provoquent des abonnements! Nous avons publié ainsi début mars une longue interview d'un banquier proche du Kremlin mais peu connu, Andreï Kostine, sur les conséquences de la guerre, qui a fait un tabac. Et, sur l'appli comme sur notre site web, les pages « Idées » sont la deuxième section la plus lue du journal!

NB: Le digital nous permet au surplus d'offrir des formats nouveaux et très excitants. Notre podcast audio hebdomadaire « La story », qui traite à fond un sujet particulier grâce à la rédaction des *Échos*, bien sûr, mais aussi avec des experts extérieurs – ce qui aurait été difficile avec ce degré d'exhaustivité dans les formats print traditionnels –, est devenu le premier podcast d'actualité natif en France. Et c'est justement parce qu'il combine l'exigence de qualité du print avec la facilité d'accès du numérique.

PL: « Code source », le podcast d'actualité quotidien du *Parisien*, fonctionne sur le même schéma et remporte lui aussi un grand succès. La Story et Code Source bénéficient d'ailleurs d'une forte présence sur les réseaux sociaux parce qu'ils répondent aux attentes des utilisateurs de ces réseaux et sont conçus en référence aux codes qui sont ceux de ces réseaux. Cela permet donc d'élargir l'audience de nos titres, en particulier vers un public plus jeune. Beaucoup l'ignorent, mais on trouve aujourd'hui sur les réseaux sociaux plus de vidéos du *Parisien* que de vidéos de *Brut...* On est passé, au *Parisien* comme aux *Échos*, d'un journal à un média s'adressant à de multiples publics sous de multiples formes.

365°: Mais cette ubiquité et cette multiplicité n'installent-elles pas une sorte de dichotomie entre un print qui, aux yeux des CSP+, demeure LA référence, le seul support « digne d'eux », et les autres formats qui s'adressent à un lectorat plus large mais sont à peine connus des « élites » ?

NB: Nous sommes dans une phase intermédiaire de la révolution digitale, et tout cela a vocation à évoluer au fil du temps avec l'arrivée de générations digital-native. Cela dit, le format print, papier

ou PDF, demeure extrêmement pertinent pour le lecteur qui perçoit immédiatement la hiérarchie de l'information, et son format synoptique permet une lecture rapide efficace. Nous en sommes pleinement conscients. Nous offrirons toujours cette option et apportons au format print le même soin que lorsqu'il était le seul. D'ailleurs, une très grande partie de nos abonnés numériques lisent le journal « traditionnel » en PDF!

PL: J'ajoute que l'immense majorité des lecteurs des *Échos* renouvellent leur abonnement à l'échéance. Cela nous encourage à poursuivre dans la voie que nous traçons depuis deux décennies qui consiste à tirer le meilleur du digital pour assurer la plus belle audience possible à nos contenus. •

Pierre Louette et Nicolas Barré en quelques dates :

Né en 1962, Pierre Louette est diplômé de Sciences Po et de l'ENA. **1993-95**: Cabinet d'Edouard Balladur, Premier ministre. **2005**: PDG de l'Agence France Presse. **2010**: Secrétaire général d'Orange. **2018**: PDG du Groupe *Les Échos-Le Parisien*.

Né en 1964, Nicolas Barré est diplômé de Sciences Po et du CFJ. 1989: entrée aux *Échos* au service Finances-Marché. 1994: correspondant à Tokyo. 2000: Chef du bureau de New York. 2006: Directeur adjoint de la rédaction du *Figaro*. 2008: retour aux *Échos* comme directeur délégué de la rédaction. 2013: Directeur des rédactions. 2023: Directeur éditorial.

COMMENT LES SITES LOCAUX D'INFORMATION CONCURRENCENT LA PUISSANTE PRESSE RÉGIONALE

Ils s'appellent Actu Toulouse ou Made in Marseille et ils sont le symbole d'une révolution de l'information dans la France des territoires. Face à une presse régionale puissante, les sites web locaux, petits poucets du journalisme régional, se sont invités dans la vie des Français.

e Progrès, Sud-Ouest, Nice Matin...
Chaque région métropolitaine dispose de son titre de presse quotidienne régionale (PQR), parfois tiré chaque jour à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. Héritiers de la IIIe République, les quotidiens régionaux représentaient jusqu'à peu un des seuls moyens de s'informer sur la vie locale des territoires, chacun se trouvant souvent dans une situation monopolistique dans sa région. Mais l'info locale n'a pas été épargnée par la révolution numérique.

Quand auparavant, pour lancer un journal, il convenait de recruter des journalistes, de s'attacher les services de maquettistes et d'un imprimeur et d'engager des sommes considérables, il est désormais relativement simple de monter un site d'information en ligne. Les initiatives se sont multipliées ces dernières années. Projets indépendants ou émanations de groupes de presse préexistants, de nombreux sites locaux d'information se sont lancés. Ces pure players « couvrant « une zone définie sont désormais assis à la même table que la presse régionale traditionnelle, qui a payé son léger retard à l'allumage face au tournant d'Internet, et ce grâce à une double recette simple : conquête par les réseaux sociaux et focus sur les informations utiles

Un laboratoire toulousain de la presse locale en ligne

2014. Ils sont quatre journalistes à former la rédaction d'un petit hebdomadaire local du Midi, quand leur journal est racheté par *Publihebdos*, filiale de *Ouest-France*. La direction leur donne une mission : pour-



« Une double recette simple : conquête par les réseaux sociaux et focus sur les informations utiles. »

suivre l'édition de l'hebdomadaire papier et lancer un site d'information en ligne dédié à la métropole toulousaine. *Actu Toulouse* voit le jour quelques mois plus tard : près de huit ans après, ce *pure player* local rivalise avec la puissante *Dépêche du Midi* auprès des lecteurs toulousains. Lancé comme un laboratoire de l'information en ligne de *Publihebdos*, parmi d'autres expériences, il a préfiguré la création de la plateforme actu.fr

par Francis Gaunand, Président du Directoire de *Publihebdos* en 2017.

« Quand on a lancé Actu Toulouse, on a fait 20 000 visites lors du premier mois, en mars 2015. Aujourd'hui, on fait ça en un quart d'heure... », se souvient Pascal Pallas, directeur d'Actu.fr pour l'Occitanie. Celui qui, il v a un an, a également lancé Actu Perpignan, résume ainsi sa recette gagnante : « On a créé un véritable guide pour mieux vivre en ville. » En décembre 2022, Actu Toulouse a enregistré une audience de 7 millions de visites, le record avant été établi en février avec une marque à 8.8 millions de visiteurs. À Perpignan, après une année seulement d'activité, le site pointait déjà à 1,5 million de pages vues en septembre 2022.

De Marseille à Toulouse, une information locale à valeur d'usage

À une époque où les canaux d'informations sont multiples, les *pure players* locaux ont su proposer une nouvelle approche de l'information. Quand il a fallu trouver une ligne éditoriale pour *Actu Toulouse*, la petite équipe que formait la rédaction s'est posé la bonne question : qu'est-ce qui préoccupe réellement les Toulousains et les habitants de la métropole ? C'est avec cette idée de proposer des informations à valeur d'usage que le site a su se démarquer... et conquérir de nouveaux publics éloignés jusqu'alors de la PQR traditionnelle.

Dans la cité phocéenne, le site local et indépendant d'information *Made in Marseille* s'est lancé en 2014, sur un credo similaire : couvrir l'actualité de la ville en proposant un *« journalisme de solutions »*, et en poussant les Marseillais à *« redécouvrir leur ville »*. Les journalistes qui composent la rédaction rapportent à leurs lecteurs les nouvelles ouvertures de restaurants, de boutiques ou encore les sorties culturelles du moment.

Innovants et proposant une offre d'information utile au lecteur, les *pure players* locaux indépendants et ceux de *Publihebdos* ont ainsi construit un autre modèle d'information des territoires. Une évolution suivie de près par les décideurs, les directions de la communication... et le monde des médias. •

Les réseaux sociaux, terrain de jeu des sites locaux d'information

En plus de leurs sites internet, les pure players locaux sont très suivis sur les réseaux sociaux. Dans la deuxième ville de France, Made in Marseille cumule plus de 250 000 abonnés sur les réseaux. Le pionnier Actu Toulouse est suivi par près de 400 000 abonnés sur Facebook, Instagram et Twitter. Une base solide qui témoigne d'une audience connectée et intéressée par une information locale utile.





Hugo Bednarski
Consultant
& Luca Pozzo
Consultant senior

L'AFFAIRE SANNA MARIN: COMMENT UN POLITIQUE PEUT-IL ÊTRE À LA FOIS EXEMPLAIRE ET « DANS LA VRAIE VIE » ?

Ce fut l'une des crises médiatiques les plus spectaculaires de 2022 : au cœur du mois d'août était publiée une vidéo privée de la Première ministre finlandaise, Sanna Marin, s'amusant et dansant lors d'une soirée entre amis.

es réactions à ce mini-événement, abondamment couvert en Finlande et au-delà durant des semaines, témoignent bien de la tension inévitable entre plusieurs attentes antinomiques des citoyens à l'égard de leur classe politique. D'une part, ils expriment le désir

d'avoir des dirigeants qui leur ressemblent, à leur image, plus « représentatifs » ; d'autre part, ils attendent d'eux l'exigence d'un ascétisme exemplaire, qui tend au sacrificiel. Cette superposition paradoxale de la volonté d'avoir des décideurs modèles à l'envie de décideurs comme tout le monde est nouvelle et elle

fait entrer les représentants politiques dans une ère hautement « crisogène ».

La révélation de bribes de la vie privée des personnalités politiques ne date pas d'hier. Dès les années 60, les tabloïds anglais se sont développés sur ce marché du voyeurisme. Mais la culture de l'information instantanée et le pouvoir de propagation des réseaux sociaux ont multiplié et amplifié les polémiques qui en ressortent. On peut distinguer différentes typologies de crises pouvant impacter les personnalités publiques, à dissocier selon l'existence ou non d'une dimension judiciaire. Dans le cas de l'épisode médiatique autour de Sanna Marin, il ne s'agit pas d'une utilisation abusive de privilèges liés à l'exercice du pouvoir politique, ni d'interdits juridiques bravés (comme ce fut par exemple le cas un an plus tôt avec les « parties » organisées par Boris Johnson en plein Covid). Dès lors, la réaction du public naît seulement de l'opposition entre des comportements sociaux privés - plus ou moins ordinaires - et la réserve traditionnellement attendue de qui · · ·



La Première ministre finlandaise, Sanna Marin, quitte une conférence de presse en août 2022, après que des vidéos la montrant qui s'amuse en soirée soient diffusées sur les réseaux sociaux et suscitent des critiques.

••• occupe des fonctions institutionnelles.

Cela peut se comprendre. Mais en exigeant des élus une exemplarité telle qu'ils doivent y sacrifier leur vie sociale, on contribue à décrédibiliser la parole publique (une femme qui s'amuse le samedi soir étant réputée indigne de la fonction, donc suspecte dans son expression) mais aussi et surtout à assécher le réservoir des futures recrues pour la vie politique. Lorsque l'exemplarité attendue s'étend au-delà de ce qui est requis juri-diquement et même de la déon-tologie s'attachant à tout emploi public ou privé, elle contribue ainsi à la dégradation du modèle démocratique dont les esprits les plus critiques des « déviants » se disent pourtant les défenseurs ardents... Ajoutons que les femmes politiques sont plus sujettes que les hommes au procès

« Les femmes politiques sont plus sujettes que les hommes au procès "moral" en mauvais comportement. »

« moral » en mauvais comportement, ce qui est problématique dès lors que leur légitimité est aujourd'hui encore contestée dans un monde politique essentiellement masculin.

Face à ce paradoxe, les décideurs commencent progressivement à se saisir du sujet de manière proactive et à revendiquer la normalisation de leur vie privée. La formule de Sanna Marin disant vouloir être une Première ministre qui « vit comme son âge », n'est pas sans rappeler dans une certaine mesure le concept d'un *Président normal* porté par François Hollande en 2012.

En termes de gestion de crise, et même si la prégnance d'un luthérianisme qui promeut la transparence totale rendait la chose difficile en Finlande, Sanna Marin aurait probablement gagné à refuser de se soumettre au piège du dépistage de drogue (dont l'initiative revient d'ailleurs à un parlementaire de sa propre majorité de coalition). Par ce renoncement, la Première ministre a agi comme si elle était, ou se sentait, partiellement fautive. Une autre manière d'aborder la crise aurait pu être de communiquer sur la nature résolument positive de cette séquence après tout bon enfant, tout en mettant les suspicions de consommation de drogue sur le compte de l'instrumentalisation de l'affaire par les oppositions. Dans un monde où l'on parle de déconnexion des

élites, il y avait sans doute de la place pour une stratégie consistant à présenter comme rassurant le fait que les représentants politiques aient des comportements sociaux ordinaires et que, à ce titre, ils partagent comme tout un chacun des moments festifs avec leurs proches, leurs familles et leurs amis.

Peut-être plus difficilement accessible dans l'univers de représentations scandinaves, cette option aurait en tout cas été la bonne dans un pays comme la France dès lors que ni la loi, ni les règles de maintien élémentaire dans l'espace public ne sont violées. L'opinion y aurait probablement compris que, si l'« exemplarité » interdit de danser entre amis le week-end, on ne tardera pas à voir disparaître les candidats aux fonctions électives et ministérielles, en tout cas les plus « normaux » au sens noble du terme. Et que juger un élu sur cette seule base serait inique et déraisonnable. •





Sabrina Bouguereau
Consultante
& Arthur Nowicki
Consultant senior

QATAR : COMMENT COMMUNIQUER DANS UNE SOCIÉTÉ EN PLEINE ÉVOLUTION ?

Fin 2022, l'organisation de la Coupe du monde de football a permis au Qatar de démontrer qu'il était désormais un acteur avec lequel il fallait compter d'un point de vue culturel, politique mais également économique. Les entreprises françaises l'ont bien compris en s'y implantant fortement ces dernières années, notamment le CAC 40.
L'occasion de revenir sur l'écosystème des médias et de la communication dans l'émirat.

Comprendre l'écosystème local

Avec plus de 200 implantations et de franchises, les entreprises françaises accélèrent leur développement au Qatar¹. Si les acteurs de l'énergie et de la défense, dont Total et Dassault Aviation, y sont implantés de longue date, les leaders français du BTP et des transports se sont eux aussi illustrés sur des projets d'ampleur ces dernières années. Vinci a été le fer de lance de la construction de la première ligne de métro de Doha et Keolis en assure aujourd'hui l'exploitation alors qu'Egis a assaini les lagunes d'Al Karaana, une des rares zones de réserve d'eau du Qatar. Les acteurs de la distribution ne sont pas en reste, avec Carrefour, employeur de premier plan, et plusieurs magasins Fnac. Pour valoriser efficacement le succès de leurs projets, les entreprises bénéficient d'un paysage médiatique local dynamique, spécificité du pays qui contraste avec le reste de la péninsule arabique. Le Oatar a en effet joué un rôle régional majeur dans la libéralisation de l'information du monde arabe avec la création d'Al Jazeera en 1996 et compte aujourd'hui plusieurs médias locaux dont sept quotidiens en circulation, trois en arabe (Al Rava, Al Sharq et Al Watan), trois en anglais (Gulf Times, The Peninsula et The Qatar Tribune). Preuve de la place privilégiée de la France dans la société qatarie, il existe même une radio francophone, Oryx FM.

Tenir compte de l'évolution de la société gatarie

Malgré la diversité des médias existants, il faut garder à l'esprit qu'ils demeurent liés au pouvoir politique. Il est particulièrement important d'être patient et de bâtir une relation de long terme et de confiance



« Le pays fonctionne comme une start-up familiale, dans laquelle les décisions restent centralisées au Palais de l'Émir. » avec les journalistes. « Le pays fonctionne comme une start-up familiale, dans laquelle les décisions restent centralisées au Palais de l'Émir », explique Benjamin Barthe, correspondant du Monde au Moyen-Orient, d'où l'importance d'être bien identifié et. avant d'enclencher des actions de communication, de prendre le temps de rencontrer les décideurs économiques traditionnels. « Une entreprise qui s'implante au Oatar n'aura de véritable visibilité médiatique que si elle prend le temps de rencontrer les acteurs politico-économiques en amont », ajoute Benjamin Barthe. La coopération locale préalable est donc indispensable. Pourtant, avec un âge médian de 33 ans et une jeunesse diplômée et friande de nouvelles technologies et de réseaux sociaux (90% de la population a un compte Facebook), la société gatarie, loin d'être figée, est très informée. À travers son plan Vision Qatar 2030, le pays diversifie par ailleurs son économie et s'engage dans de nouveaux domaines dont le développement d'infrastructures durables, l'éducation, la santé et de la recherche. La communication des entreprises doit donc prendre en compte la double réalité d'une société gatarie en évolution: l'importance du poids des médias et des acteurs traditionnels dans une société encore en voie de libéralisation, et l'émergence d'une jeunesse ultra-connectée à qui il faut s'adresser différemment. •

¹ Source : Direction Générale du Trésor.





Alissa Joly Consultante senior
& Jawad Khatib Directeur conseil

FILMER LES PROCÈS DU QUOTIDIEN, REMÈDE PARADOXAL À LA JUSTICE SPECTACLE ?

Mercredi 19 octobre 2022, le service public diffusait pour la première fois des procès du quotidien. La captation sans filtre de la vie d'un prétoire offre une image précieuse de la réalité judiciaire, aux antipodes des affaires médiatiques.

es tribunaux, le public connaît, au mieux, l'image des grands procès médiatiques, telles les affaires Sarkozy/Bygmalion, SNCF/ Brétigny ou encore Servier/Médiator (sur lesquelles les équipes de Vae Solis sont d'ailleurs intervenues) : au pire l'image des séries américaines où « Votre Honneur » juge à coups de marteau. Dans le cadre de la réforme voulue par Éric Dupond-Moretti, la présence de caméras, miniatures, joue un rôle pédagogique essentiel et raconte la vie de tous les jours. Dominique Verdeilhan, présentateur de l'émission, décrypte avec nous les enjeux de ce programme. Les premières audiences consacrées aux

Les premières audiences consacrées aux délits routiers, aux affaires familiales et au surendettement constituent une rupture nette, et assumée, de l'interdiction de filmer dans les prétoires depuis 1954. Fruit de la volonté de la Chancellerie de montrer la « vérité » des tribunaux, l'émission remplit son objectif pédagogique. Elle donne à voir, sans mise en scène et avec précision, le déroulement concret de procédures méconnues des citoyens. « La qualité des scènes filmées était totalement incertaine, nous allions tourner sans savoir ce qui allait se passer précisément. Contre toute attente, le résultat a toujours été de qualité », observe Dominique Verdeilhan.

Une vision précieuse

L'émission se compose de deux parties distinctes : 35 minutes d'extraits d'audiences avant un décryptage plateau réunissant un magistrat et un avocat mais où il n'est pas question de rejouer le procès, définitivement clos. « L'ensemble des parties présentes à l'audience doivent donner leur accord et enfin il est essentiel de garantir un rendu télé aussi neutre et objectif que possible », précise Dominique Verdeilhan.



Cette neutralité est permise à la fois par la discrétion des moyens d'enregistrement des audiences (une minuscule caméra masquée dans la salle) et par un montage qui reflète le respect du contradictoire essentiel à l'audience. Cette justice du quotidien permet admirablement de rééquilibrer la perception par la population de la réalité des affaires judiciaires, bien loin des dossiers « médiatiques ». Mais, contrairement aux États-Unis où existent des chaînes de procès en continu où l'audience est présentée "brut", les exemples sont ici décryptés et expliqués.

Filmer le réel pour atténuer l'exceptionnel

Il est certain qu'un dossier du quotidien ne prend pas la lumière de la même manière que les grands procès médiatiques. Mais, dans le cadre de cette émission, la pédagogie du "débrief" génère un réel intérêt. La formule permet aussi de rétablir une heureuse égalité entre les parties, qui contraste avec l'habitude médiatique de se concentrer uniquement soit sur une peinture à charge de l'accusé/du prévenu, soit sur un portrait compatissant des victimes. On est loin des excès du récent procès opposant les stars Johnny Depp et Amber Heard, où la présence des caméras faisait de la justice un show "live". Les images d'audiences françaises présentées sur le service public sont à l'opposé de cette justice spectacle, comme l'a voulu Dominique Verdeilhan. •

Dominique Verdeilhan,

Journaliste et chroniqueur judiciaire, a été, de 1989 à 2019, rédacteur en chef adjoint chargé du judiciaire sur France 2. Les trois affaires qui l'ont le plus marqué sont : le petit Grégory (1984), Maurice Papon (1992) et Marc Dutroux (1996). Justice en France est un programme de France Télévisions disponible sur le replay france.tv. Productrice Corinne Préhau, présentateur Dominique Verdeilhan.





Anthony Gibert
Directeur conseil
& Christophe Reille
Associé

Interview

Michel Didier - REXECODE

Trente ans d'analyse économique : Michel Didier, titulaire honoraire de la chaire d'économie du Conservatoire national des arts et métiers, conseiller spécial de Rexecode après plus de trois décennies à la direction de cet institut de conjoncture réputé, revient sur les relations des économistes avec les médias.

365°: Comment les économistes perçoivent-ils leur rôle dans le débat public ?

Michel Didier: Je ne parlerais pas pour ma part « des économistes » en général... L'économie, c'est tenter de comprendre comment se comportent les acteurs et la société dans son ensemble vis-à-vis de la production, et vis-à-vis de la répartition du revenu créé par la production. Cette démarche incorpore des enjeux politiques, donc différentes positions car nous n'avons pas tous la même vision du fonctionnement de la société. Mais il v a un fonds commun des économistes - qui est de mobiliser de façon rigoureuse les théories économiques, lesquelles donnent des cadres cohérents d'interprétation, l'histoire qui fournit des références passées, et les statistiques parce qu'il faut toujours revenir aux faits.

365°: Rexecode est connu et pour ses prévisions économiques, et pour ses propositions de politiques publiques. Quel est le positionnement de Rexecode par rapport à d'autres organisations?

MD: Rexecode est né sous sa forme actuelle il v a une quarantaine d'années à l'initiative du gouvernement de Raymond Barre qui souhaitait rompre le monopole de compétence du ministère des Finances et le faire « challenger » par des structures de recherche indépendantes. L'idée était d'ouvrir le débat public et de favoriser un pluralisme documenté pour la préparation de budgets et l'évaluation des politiques publiques. Trois instituts indépendants ont été créés, parmi lesquels Rexecode dont l'« objet social » est de s'inscrire dans le débat public sous l'angle de « l'impact des politiques économiques sur le système productif ». Ses thèmes favoris sont assez naturellement la compétitivité, la durée du travail,



l'investissement et les évolutions de l'emploi. Depuis deux ans, nous avons ajouté l'analyse économique de la transition écologique et climatique, thème désormais crucial dans le débat économique.

365°: Quelles relations entretiennent les économistes avec les journalistes et les médias ?

MD: Il y a désormais, dans les journaux « print » surtout, des rubriques dédiées plus riches et des journalistes économiques qui, sans être forcément des économistes, ont une bonne compréhension de l'économie. Bien sûr, le développement d'internet et des réseaux sociaux a accentué l'évolution, mais avec une tendance à radicaliser les messages. Une nouvelle étape dans le pluralisme serait aujourd'hui souhaitable. Il y a eu en effet une certaine multiplication des organismes publics et un déséquilibre avec les instituts

indépendants s'est recréé. Et des thèmes nouveaux impliquent des débats nouveaux pour mieux préparer les décisions. Par exemple, la question des retraites aurait sans doute été mieux traitée si des débats publics avaient eu lieu avant. Et il faudrait refaire « l'opération Barre » pour la transition écologique et la décarbonation de l'économie, qui devra trouver des dizaines de milliards d'euros d'investissements.

365°: Comment expliquez-vous que Rexecode ait réussi à mettre sur la table des débats importants qui étaient comme « évités » dans le débat public avant vos interventions – le temps de travail ou encore les impôts de production. ? Êtes-vous de meilleurs communicants que les autres ?

MD: Il y a un vrai enjeu de communication pour les économistes, et il y a une demande de compréhension dans le public. Mais il n'y a pas de magie : on ne communique de facon convaincante que si on a d'abord fait un long travail dans les trois dimensions théorique, historique et statistique et établi des conclusions solides. C'est ainsi que nous avons par exemple imposé il v a une dizaine d'années dans le débat la problématique de la compétitivité et de la désindustrialisation, ou plus récemment, en 2018, contribué à la réforme de la fiscalité du capital. Je crois beaucoup qu'une pédagogie honnête, fondée sur des travaux rigoureux, finit par convaincre. •





Propos recueillis par Camille Formentini Directrice conseil & Nathan Ortega Consultant

Anticiper

ENTRE BACKLASH ET GREENWASHING, L'ESG DANS TOUS SES ÉTATS

Tiraillées entre soupçons de « greenwashing » et accusations de « wokisme », les sociétés de gestion font face à des injonctions contradictoires et cherchent le bon positionnement pour leur stratégie ESG.

investissement dans la RSE s'est longtemps apparenté à une « option gratuite » pour les sociétés de gestion. Dès lors que le discours ESG n'encourait pas de risque de contrôles ou de sanctions, il était parfaitement rationnel de profiter de l'engouement des épargnants pour l'investissement socialement responsable en commercialisant des fonds « durables ».

La boîte de Pandore du « greenwashing »

En l'absence d'un cadre normatif dûment sanctionné par des tiers, la pression pour « trier le bon grain de l'ivraie » est venue d'ONG et de médias qui traquent les incohérences entre les déclarations d'intention des gérants et leurs actions. « L'affaire DWS », à l'été 2021, a ouvert la boîte de Pandore du « greenwashing » après que le géant allemand eut été accusé par le Wall Street Journal d'avoir eu la main lourde dans la labellisation de ses encours ESG.

En décembre 2022, un consortium de dix médias européens passait au crible 838 fonds « durables » (article 9), révélant que la moitié des fonds analysés comportait au moins un investissement dans une entreprise d'hydrocarbures. *Le Monde* titrait ainsi sur « La grande tromperie des fonds d'investissement « verts ». Les plus grands gérants étaient accusés de double discours, tandis que l'ONG Reclaim Finance accusait les investisseurs français d'être « en tête des plus gros bonimenteurs européens ».

Si ces initiatives ont incontestablement le mérite de rendre les gérants plus « accountable » (et provoqué une déclassification massive de fonds vers l'article 8, moins strict), leur tonalité parfois outrancière déprécie les efforts réels des gérants pour verdir la finance, et les sociétés se retrouvent dans la position

paradoxale de brider leur communication ESG pour ne pas prêter le flanc à l'accusation infâmante de *greenwashing*.

L'année 2022 a également été marquée par des avancées difficiles en matière de définition des investissements responsables, qui ont révélé une profonde difficulté à appréhender l'ESG. En effet, un émetteur peut « cocher toutes les cases » d'un investissement responsable sans être irréprochable, comme l'a montré l'exemple d'Orpea.

A contrario, certains secteurs sont exclus de l'ISR tout en ayant une utilité sociale évidente. Pendant que Français et Allemands s'écharpaient sur l'inclusion du gaz et du nucléaire dans la taxonomie européenne, ils restaient sourds aux avertissements sur une possible invasion russe en Ukraine, qui allait précipiter le Vieux Continent dans une ère de précarité énergétique, si bien que l'Allemagne en est aujourd'hui réduite à exproprier 2 000 habitants d'un village pour agrandir une mine de charbon...

Questions insolubles...

De la même façon, le sort des industries de défense soulève des questions insolubles. Si ce secteur ne rentre intuitivement pas dans le cadre d'un « investissement responsable », peut-on pour autant pénaliser le financement d'entreprises qui contribuent à la souveraineté dans un contexte géopolitique aussi incertain? En remettant ces questions sur le devant de la scène, la guerre en Ukraine a agi comme un révélateur et illustre à quel point l'ESG s'accommode mal d'idées simples et de nomenclatures « one size fits all ».

Blue states vs red states

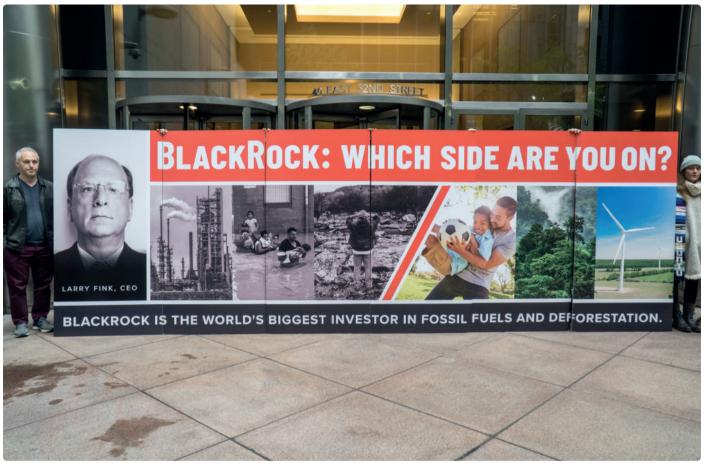
La contestation de l'ESG s'est également affirmée sur le terrain politique. À la surenchère activiste s'oppose désormais une riposte idéologique, sur fond de guerre culturelle aux États-Unis entre *blue states* et *red states*, qui voit dans l'ESG le faux nez d'un agenda politique « *woke* ».

L'année 2022 a ainsi vu plusieurs États américains, dont la Virginie-Occidentale, le Texas et la Floride, boycotter les fonds ou les sociétés de gestion excluant les hydrocarbures. L'argument mis en avant par les détracteurs de l'ESG s'inscrit dans la continuité de la critique classique selon laquelle les entreprises ne poursuivent pas de finalité morale. Selon eux, les sociétés de gestion outrepassent leur mandat en s'achetant une bonne conscience aux dépens des épargnants.

À son corps défendant, le secteur de la gestion d'actifs s'est trouvé au milieu d'un champ de bataille idéologique, sommé de choisir son camp et sachant que, quel que soit son choix, il perdrait des clients d'un côté ou de l'autre.

Pour sortir de ce dilemme, la régulation a

« Un émetteur peut "cocher toutes les cases" d'un investissement responsable sans être irréprochable. »



Des activistes manifestent devant les bureaux de BlackRock à Manhattan.

un rôle à jouer. L'effort d'harmonisation du cadre de l'investissement responsable doit être poursuivi pour dessiner un véritable référentiel commun, mais ces discussions doivent s'abstraire autant que possible de la pression politique et médiatique pour privilégier une approche pragmatique.

La communication des acteurs financiers, qui paient aujourd'hui leur sur-communication passée, doit être adaptée à ce nouveau contexte. Il est essentiel de ne prendre que des engagements qui peuvent être tenus, quitte à y renoncer, comme Vanguard l'a fait en décembre en sortant de la *NetZero Initiative*. Les sociétés de gestion doivent également rappeler qu'elles sont d'abord au service de leurs clients et que l'investissement responsable procède d'une conviction d'investisseur, et non d'une démarche marketing. Si certains investisseurs à but philanthropique peuvent accepter en connaissance de cause d'investir dans des supports

« À son corps défendant, le secteur de la gestion d'actifs s'est trouvé au milieu d'un champ de bataille idéologique, sommé de choisir son camp. »

dits "à impact" mais moins performants, la plupart cherchent avant tout à optimiser le couple rendement-risque. Dès lors, rien ne serait plus contre-productif que de présenter la démarche ESG comme un arbitrage contre la rentabilité. Faute de quoi, tous les investisseurs non contraints par la régulation se rueraient paradoxalement vers des fonds « anti-ISR » comme Vice Fund, qui investit dans le tabac, les jeux, l'alcool, les armes etc., secteurs dont le coût du capi-

tal – et donc le rendement – est plus élevé... précisément parce qu'ils figurent sur la liste d'exclusion de nombreux autres gérants, ce qui pèse sur leur prix en bourse. •





Arthur Arlaud Consultant senior & Alexis de Maigret Associé

Anticiper

ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ : EN 2023, LA COMMUNICATION DOIT DEVENIR PRÉVENTIVE

Le « tsunami » de défaillances d'entreprises, que beaucoup prédisaient pour 2021, n'a finalement pas eu lieu. Mais la situation macroéconomique a évolué : inflation généralisée, impact de la crise énergétique sur les marges, hausse des taux d'intérêt, poursuite des tensions dans les chaînes d'approvisionnement... et risque de récession, y compris dans les économies les plus résilientes. 2023 sonnera-t-elle la fin de la partie pour certaines de nos entreprises les plus fragiles ?

ien que soutenu par de généreuses aides accordées par l'État (PGE, report de cotisations, chômage longue durée) et une croissance vigoureuse, le bilan des entreprises sera, en 2023, fortement sous tension. Cela sera surtout le cas pour les filières les plus cycliques, comme le BTP, certaines branches de la restauration encore victimes du Covid et, bien sûr, le *retail*, historiquement exposé: Vivarte en 2020, Camaïeu, maintenant Go Sport...

Ces filières seront à surveiller d'autant plus attentivement que beaucoup sont directement exposées aux comportements « défensifs » des consommateurs, dans un contexte où le prix de l'énergie pèse sur leur pouvoir d'achat. Des mouvements sont également à attendre chez les industriels, entre ceux qui pâtissent des effets de la crise énergétique (comme l'atteste l'arrêt de la production chez William Saurin) et ceux qui font face à une révolution plus structurelle de leur secteur, comme les fonderies.

Dans une récente étude, l'assureur Allianz anticipe au niveau mondial une hausse des défaillances de près de 20 % en 2023 par rapport à 2022. Une perspective qui se matérialise déjà en France : plus de 41 000 procédures collectives ont été ouvertes en 2022 et certains macroéconomistes pressentent que la barre des 70 000 défaillances sera franchie cette année. Avec ces chiffres, la France fait figure d'exception en Europe, la faute d'une large population de petites voire moyennes entreprises sous-capitalisées.

Beaucoup d'entreprises vont ainsi devoir (re)prendre l'habitude de communiquer sur des mauvaises nouvelles, en faisant la pédagogie des difficultés qu'elles rencontrent, en démystifiant la nécessité de se placer sous la protection de la justice et expliquant les externalités qui en découleront, notamment d'un point de vue social.

L'exercice n'est pas simple. Deux facteurs viennent complexifier le déroulement d'une procédure collective et/ou la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui lui est associé : la multiplicité des interlocuteurs, d'une part (salariés, instances représentatives du personnel, actionnaires, autorités publiques, élus, médias), et donc la nécessité d'avoir un discours cohérent et transparent auprès de ces publics, et un cadre juridique strict qu'il est impératif de respecter, d'autre part.

Dans ces conditions, l'efficacité de toute communication réside avant tout dans son anticipation. Une communication lacunaire, maladroite ou absente, en amont et/ou pendant ces procédures, fait peser de nombreux risques sur l'entreprise et peut générer, au-delà du risque réputationnel, des difficultés opérationnelles sérieuses. Les entreprises et leurs dirigeants doivent ainsi

« L'efficacité de toute communication réside avant tout dans son anticipation. » consacrer un temps précieux à l'élaboration d'une stratégie solide, comprenant l'identification des différents scénarios (cessation de paiement, plan de redressement, risque avéré de liquidation, etc.) et l'écriture d'un récit sincère et convaincant, à la fois sur l'origine de la procédure et sur la façon dont ils comptent assurer un rebond durable. Plusieurs règles, évidemment non exhaustives, doivent être prises en compte :

- « Prévoir, c'est déjà agir » (Henri Fayol).
 Anticiper avec l'aide des conseils juridiques le moment où la crise va effectivement se déclencher, comme la date du jugement d'ouverture de la procédure (de sauvegarde ou de redressement judiciaire par exemple).
- 2. « Connais le ciel et connais la terre, et ta victoire sera totale » (Sun Tzu). Cartographier l'ensemble des parties prenantes, notamment les journalistes qui couvrent la société et son secteur d'activité, ainsi que les décideurs publics, locaux et/ou nationaux, pour établir le plus en amont possible des liens de confiance avec tous les interlocuteurs pertinents et faire le suivi de toutes les interactions.
- 3. «Le passé et le présent sont nos moyens; le seul avenir est notre fin » (Blaise Pascal). Recenser les questions sensibles et préparer leurs réponses afin de construire un récit convaincant sur le rationnel de la procédure, la défense des intérêts des salariés et des autres parties prenantes, et les moyens qu'utilisera l'entreprise pour rebondir et assurer sa pérennité.



- 4. «Celui qui ne veut agir et parler qu'avec justesse finit par ne rien faire du tout » (Friedrich Nietzsche). Simplifier, vulgariser, rassurer, illustrer les messages, sans chercher à embellir la situation. En situation de crise, on ne vous fera jamais le reproche de la pédagogie, ni celui de la transparence.
- 5. « L'intelligence, c'est la faculté d'adaptation » (André Gide). On ne parle pas à un salarié présent depuis 10 ans dans l'entreprise comme on parle à un journaliste. Les messages doivent être adaptés à l'auditoire et disséminés stratégiquement en fonction de l'avancée de la pro-
- cédure : on préférera un *off-the-record* pour préparer les esprits à une annonce, et un *on-the-record* pour rendre publique une décision validée par les tribunaux.
- 6. « Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat » (Winston Churchill). S'entourer de conseils spécialisés, notamment en communication, permet de mieux appréhender les différents scénarii et d'aligner les différentes actions internes et externes pour protéger la réputation de l'entreprise, un actif qui, s'il ne rentre pas complètement son bilan, conditionne sa solidité.

En dépit des mois difficiles qui les attendent, les entreprises ne doivent pas se détourner de l'enjeu crucial de leur image : en matière de *restructuring*, les résultats économiques de demain sont en partie les fruits de la communication d'aujourd'hui. •





Guillaume Gallix
Consultant senior
Florian Ridard
Directeur conseil

Anticiper

NOUVELLES PLATEFORMES DIGITALES, NOUVELLES OPPORTUNITÉS ?

Depuis 2020, Twitch et TikTok bousculent en profondeur l'écosystème des réseaux sociaux. Alors que la moitié de l'humanité utilise quotidiennement les réseaux sociaux, ces plateformes changent les règles du jeu et les perspectives de communication. Tirer parti de ces canaux nécessite de bien les comprendre.

ikTok et Twitch permettent l'accès à une large audience jeune et difficile à atteindre. Ce public est souvent considéré comme inaccessible par les voies classiques car trop éloigné des canaux traditionnels que sont les médias "mainstream". Lors de l'élection présidentielle de 2022, tous les candidats – ou presque – ont d'ailleurs cherché à y être présents pour atteindre les électeurs les plus jeunes.

Avec leurs formats innovants, ces plateformes révolutionnent la consommation de contenus. Elles proposent des programmes spontanés et immersifs qui ouvrent des perspectives uniques pour le capital réputation.

TikTok est un créateur de tendances où prospèrent des vidéos courtes, à fort potentiel viral portées par un algorithme personnalisé surpuissant. Le réseau dispose d'une audience de 9 millions d'utilisateurs quotidiens en France, dont 57% ont entre 18 et 34 ans, et grâce à un taux d'engagement plus élevé que sur les autres plateformes, TikTok est le réseau social des jeunes générations.

L'interaction en temps réel entre le *streamer* et ses *viewers¹* est la force de Twitch, Initialement consacrée aux jeux vidéo, cette plateforme couvre aujourd'hui tous les domaines : *lifestyle*, sport, consommation, *start-up*, politique, actualité... avec des audiences à rendre jalouse la télévision (jusqu'à 1,1 million de *viewers* en France). Intégrer efficacement ces plateformes dans sa stratégie de communication nécessite d'en comprendre les codes. La clé est de gagner la confiance des utilisateurs, avec un contenu créatif qui réponde à ce qu'ils consomment usuellement – ou au moins qui ne s'en éloigne pas trop.



Il est indispensable de se poser les bonnes questions : qu'est-ce que ces réseaux peuvent apporter à votre communication ? Ouelle est votre cible ? Avez-vous les movens humains et financiers d'animer votre présence? Par exemple, pour gagner en visibilité sur TikTok, il faut être ultra-actif. L'algorithme favorise les comptes qui publient le plus et les vidéos qui utilisent les audios en tendance. Pas la peine d'espérer y gagner quoi que ce soit en y passant seulement une tête de temps en temps... Une bonne option, sur Twitch comme sur TikTok, peut alors être de coconstruire sa présence avec ceux qui en maîtrisent les codes, c'est-à-dire en collaborant avec des profils influents.

Un investissement sérieux est en tout cas essentiel pour construire une image légitime et positive sur des réseaux puissants grâce à leur viralité, et éviter les faux pas. •

¹ Le streamer est l'animateur d'une chaîne Twitch. Le viewer est le spectateur d'une chaîne Twitch.





Amélya Chéraïti & Matthieu Sénécot
Consultants

Anticiper

3 Questions àAntonin Assié et Guillaume Benech

Fondateurs d'Odace

Pourquoi avoir créé Odace, il y a près de 4 ans maintenant?

Notre première aventure entrepreneuriale était un magazine papier, écrit par et pour les jeunes, diffusé en kiosque. Quand elle s'est arrêtée, nous avions respectivement 18 et 19 ans et une terrible envie de continuer à produire du contenu tout en se positionnant sur les usages réels de notre génération : fini le papier, bonjour la vidéo! Désormais, nous produisons plus de 6 000 contenus vidéo par an pour des marques, institutions et médias, avec une ambition : apporter un maximum de valeur au quotidien sur les réseaux sociaux.

Quelles sont les choses à faire et à ne pas faire, quand on est une entreprise sur les nouveaux réseaux sociaux ?

Auparavant, les entreprises appliquaient une communication « top down » sur les réseaux sociaux, sans forcément chercher à engager leur public. Depuis l'arrivée de TikTok et la transition des plateformes vers la vidéo, il est crucial d'avoir une stratégie de contenu pertinente. En somme, on n'est plus sur les réseaux sociaux pour communiquer, mais pour converser. C'est un moyen de construire des communautés, d'agréger les individus qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise, lesquelles se nourrissent de ses services.



Chez Odace, vous accompagnez également des médias. Que représentent aujourd'hui ces nouveaux réseaux sociaux pour eux ?

La vidéo est un medium remarquable pour développer son audience et ses revenus. S'il était complexe de monétiser des contenus statiques sur les réseaux sociaux, la portée des vidéos permet de générer de nouveaux revenus, en natif ou en *brand-content*. C'est une opportunité pour les médias traditionnels qui réussissent ce pari tout en constituant de nouvelles audiences, plus jeunes. *Bayard Jeunesse* et *Europe 1*, que nous accompagnons, ont connu une croissance formidable (+400% en 3 mois pour *Europe 1*). •





Propos recueillis par Ewen Mahé & Luca Pozzo Consultants seniors

TIKTOK, OU LA MORT DE LA MUSIQUE

Avec des vidéos limitées à 20 secondes, et parfois accélérées, TikTok bouleverse le rapport de la jeunesse à la musique.

Non content d'avoir révolutionné l'usage des réseaux sociaux, surtout pour les plus jeunes, TikTok tend aussi à modifier les comportements sociaux, et notamment celui des concerts. Finies les chansons entières reprises par la foule en harmonie avec l'artiste! Avec TikTok, le moment de communion ne dure que... 20 secondes.

Le moment a été particulièrement gênant pour Steve Lacy, star américaine adulée par



la jeune génération, célèbre pour sa chanson « Bad Habits », véritable succès mondial. En plein concert, alors qu'il laisse le public chanter, ce dernier s'arrête...au début du second couplet. Steve Lacy relance, en vain. En effet, sur TikTok, avec le principe des trends ou tendances, l'utilisateur fait défiler

de nombreuses vidéos qui reprennent la même bande-son, en général le refrain d'une chanson qui tourne en boucle. Si bien que l'on ne connaît finalement que ce refrain. Autre conséquence, certaines musiques sont accélérées (speed up) pour leur donner un caractère viral. Par exemple, la chanson « Bloody Mary » de Lady Gaga sortie en 2011 a enregistré en décembre 2022 une véritable percée et est arrivée 45° du Top 50 mondial sur Spotify. La raison ? Les fans de la série Mercredi diffusée sur Netflix l'ont reprise, accélérée et utilisée comme trend pour reproduire la danse de l'héroïne de la série. Avec TikTok, la musique subit les effets du fast et du quick... •



Jean-Benoît Harel



Dossier

NICOLAS BAVEREZ : 2022 RESTERA COMME UN « NŒUD DE L'HISTOIRE »

Avocat, essayiste et historien, Nicolas Baverez revient sur une année historique, qui n'est pas seulement une « année de crise » comme il y en eut tant. Selon lui, on découvre à la faveur du conflit ukrainien que, depuis la chute du Mur, nous avons vécu dans un « entre-deux-guerres ». L'affrontement entre démocraties et régimes autoritaires ne fait que débuter...

365°: Tout le monde a vu advenir un grand nombre de crises l'an passé. Mais l'historien que vous êtes regarde-t-il 2022 comme une année dont on se souviendra particulièrement?

NB: Soljenitsyne décrivait certaines périodes comme constituant des « nœuds de l'Histoire ». 2022 correspond parfaitement à la définition qu'il en donnait comme un moment où les chocs se multiplient et s'entrelacent, provoquant la cristallisation d'évolutions majeures qui étaient déjà à l'œuvre, mais de manière souterraine. L'Histoire accélère et le monde bascule...

365°: Le principal choc aura bien sûr été celui de la guerre en Ukraine...

NB: L'invasion d'un État souverain et démocratique par un membre du Conseil de sécurité de l'ONU s'engageant dans une aventure impériale sous la protection de son arsenal nucléaire est inédite. Elle marque non seulement l'ouverture d'une grande confrontation entre les empires autoritaires et les démocraties mais aussi le retour de la guerre en Europe sous une double forme : haute intensité en Ukraine; hybride contre l'Union. Elle entraîne aussi l'ensauvagement du monde avec la hausse brutale de la conflictualité. Par ailleurs, le conflit se traduit par le renouveau de l'inflation. les crises énergétiques et alimentaires. En bref, nous avons changé

d'ère pour entrer dans un monde fragmenté, violent et imprévisible.

365° : L'économie mondiale a elle aussi subi un choc important...

NB: La croissance a moins souffert qu'on aurait pu le craindre, en raison des liquidités déversées durant l'épidémie de Covid. Mais les ruptures ne sont pas moins fondamentales. La mondialisation éclate autour de grands blocs politiques et idéologiques. La résurgence de l'inflation a contraint les banques centrales à réagir d'autant plus fortement qu'elles l'ont fait avec retard, mettant fin à près de quarante ans de baisse des taux d'intérêt et au cycle de l'argent gratuit et illimité. Cette période outrageusement favorable au capital est terminée. Le capitalisme entre dans un régime nouveau. Les



« L'Histoire accélère quand se cristallisent des évolutions majeures qui étaient à l'œuvre de manière souterraine. »

Dossier

bulles sont toutes en train d'éclater, de l'immobilier à la « tech », comme l'ont montré la chute des Gafam ou la débâcle de FTX.

365°: **2022 année** « historique », donc, avec quelles conséquences ?

NB: Parler d'une année historique conduit à réviser sa vision de l'histoire récente. Rétrospectivement, 1989, année de la chute du Mur, fut, comme 1918, celle d'une « paix manquée ». La période qui s'étend de 1991 (fin de l'URSS), à 2021, veille de l'attaque de l'Ukraine, apparaît aujourd'hui comme un « entredeux-guerres ». Il a vu les démocraties tomber dans la facilité et la démagogie, en ignorant tous les signaux d'alerte sur la montée des périls extérieurs venant des tyrannies du XXIe siècle comme des menaces intérieures liées aux populismes - eux-mêmes fruit des excès du capitalisme mondialisé, de la croissance des inégalités et du dérèglement des institutions des nations libres.

365°: Cela est assez inquiétant!

NB: Il faut se garder de confondre ce que l'on souhaite et ce qui est. Toutefois, par l'une de ces « ruses de la raison » dont l'Histoire abonde, Vladimir Poutine pourrait se révéler être le sauveur des démocraties. Sa défaite stratégique militaire est patente. La nation ukrainienne est galvanisée et sa résistance réduit en miettes le mythe panrusse. La Russie est enfermée dans le déclin démographique et économique ; son unité est menacée et elle se trouve entre les mains de la Chine, qui n'est intéressée que par ses formidables réserves en sources d'énergie et en matières premières. Dans le même temps, la politique zéro Covid a explosé en Chine, conduisant à une « Le retour de l'inflation et la réaction des banques centrales ont mis fin à près de quarante ans outrageusement favorables au capital. »

débâcle sanitaire et à la stagnation de la croissance, qui a été ramenée par Xi Jinping de 9,5 à 2 ou 3 % quand celle de l'Inde s'établit à 7 %. Enfin, en Iran, le régime des mollahs affronte le soulèvement de la population, emmené par les femmes, qui ne demande plus la réforme mais la fin de la théocratie. Si elle advenait, cela marquerait un effondrement de l'islam politique, avec des conséquences majeures pour le monde arabo-musulman. J'ajoute que le trou d'air des empires autoritaires s'accompagne d'un sursaut des démocraties. L'Allemagne et le Japon réarment. L'Union soutient activement l'Ukraine et s'émancipe de sa dépendance à l'énergie russe. Les États-Unis se réengagent en Europe. L'OTAN renaît de ses cendres et intègre la Suède et la Finlande. Bref, les démocraties montrent qu'elles ont encore la volonté de défendre la liberté et qu'elles sont loin d'avoir perdu.

365°: L'Europe et la France sortent cependant affaiblies de 2022. Que doivent-elles faire?

NB: Stratégiquement, il est crucial que l'Europe reste unie et assume sa transformation en puissance. L'Union doit rompre avec sa dépendance envers l'énergie russe, les biens essentiels chinois, la technologie et l'arme-

ment américains. Elle doit se repenser en termes de souveraineté et de sécurité, ce qui constitue aussi le meilleur moyen de restabiliser les classes moyennes, et donc de mettre en échec le populisme. En France, tous les chocs, depuis 40 ans ont été gérés par l'augmentation des dépenses publiques financées par la dette. C'est intenable. Et ce d'autant que les services de base de l'éducation, de la santé, des transports, de la sécurité s'effondrent, alors que l'État mobilise 56% du PIB. Des changements radicaux sont nécessaires, dont aucune force politique n'est hélas porteuse ce qui installe un sentiment d'impuissance et de fatalité, nourrissant le populisme. La France dispose encore d'atouts majeurs mais souffre d'un triple déficit de leadership, de confiance et d'efficacité. Comme en 1945, nous devons faire le choix collectif de la modernisation contre le déclin. •



Entretien réalisé par Philippe Manière

Président, cofondateur

GUERRE EN UKRAINE : QUAND LA CRISE GÉOPOLITIQUE DEVIENT UN RISQUE À PART ENTIÈRE

Toute crise géopolitique a forcément des conséquences sur le capital réputation des entreprises. Sa survenance nécessite une réponse préparée et elle doit faire partie intégrante de la cartographie des risques.

C'est pourquoi il est indispensable d'intégrer systématiquement le risque géopolitique dans son dispositif de prévention des risques.



La Skyline de Moscou.

e retour du risque géopoli-K tique ». Cet ouvrage de l'IFRI et de l'Institut de l'Entreprise, datant pourtant de 2016, présageait déjà de la nécessité de prendre en compte le risque géopolitique afin, si ce n'est de le conjurer, d'atténuer autant que possible les incertitudes qui pèsent sur les opérations des entreprises dans le contexte d'une dégradation rapide de l'environnement international. Le cas de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 aura fait office de douloureuse pigûre de rappel pour les fleurons de l'industrie et du commerce français.

Jamais encore les entreprises de l'Hexagone n'avaient fait l'objet de critiques si vives quant à leur présence dans un pays dont la gouvernance et les agissements étaient contestés. Sans contrainte de retrait imposée par les gouvernements, les entreprises implantées en Russie ont fait seules le choix de se désengager partiellement ou totalement du pays, la pression de l'opinion publique s'accentuant sur celles qui pensaient pouvoir s'en abstenir. Dans une époque caractérisée par la *cancel culture* et l'immédiateté, les entreprises ont souvent dû faire fi d'une présence historique, tirant à regret un trait sur leurs investissements humains et financiers.

Quel est le poids des médias et de l'opinion publique dans la prise de décision stratégique? À quel moment ce capital réputation devient-il plus important que le capital matériel de l'entreprise?

La pression de l'opinion publique sur la prise de décision des entreprises

Le 24 février 2022, le monde regarde avec stupeur les troupes russes envahir l'Ukraine. D'abord prudentes,

Dossier

certaines entreprises françaises annoncent une « suspension de leurs activités » en Russie.

Un mois plus tard, après la prise de parole de Volodymyr Zelensky devant les parlementaires français et face à la forte pression médiatique, les entreprises françaises se désengagent massivement et dans l'urgence.

Ce mouvement de panique a mis en lumière le manque d'anticipation et de communication de nombreuse grandes firmes sur le sujet. La liste de Yale¹ qui recensait en temps réel les décisions des entreprises de quitter le pays, a également participé à accentuer la pression, poussant nombre d'entre elles à annoncer publiquement la réduction volontaire de leurs activités en Russie – au-delà du minimum requis par les sanctions internationales.

Certaines entreprises – notamment dans le milieu bancaire – semblaient, elles, mieux préparées, et en communiquant immédiatement sur leurs plans potentiels de sortie de crise, ont donné l'impression de maîtriser la situation. Les autres secteurs ont été pris de court et contraints à des sorties très coûteuses financièrement et politiquement.

La guerre en Ukraine nous rappelle l'importance de considérer le risque géopolitique comme un risque à part entière dans l'analyse de l'environnement d'une entreprise et de qualifier son impact sur différents critères : social, financier, juridique... et de réputation.

Anticiper les risques : une nécessité pour chaque entreprise

Pour éviter de subir les potentielles crises, il est bon pour les entreprises d'avoir une vision exhaustive des risques pouvant survenir et des réponses à y apporter. Pour cela, trois étapes sont essentielles :

« Dans le cas d'un conflit armé, que l'entreprise reste ou se désengage du pays, elle doit réfléchir aux conséquences d'une telle décision sur son image. »

1/ Identifier et évaluer les risques pour disposer d'une cartographie exhaustive

Hors période de crise, chaque entreprise doit effectuer un travail de recensement des risques auxquels elle peut être exposée. Une fois identifiés, l'entreprise sera en mesure de mettre en place les mesures appropriées pour s'en prémunir.

Au-delà de leur identification, les entreprises devront évaluer la probabilité de survenance de ces risques et leur impact potentiel sur l'activité de l'entreprise, notamment d'un point de vue réputationnel.

2 / Scénariser les risques en imaginant les possibilités d'évolution et les réponses potentielles

Une fois les risques majeurs identifiés, chaque entreprise doit étudier les différents scénarii d'évolution possibles, les réponses à y apporter et les plans alternatifs pouvant être déployés. Enfin, en surveillant l'environnement économique local, les entreprises seront en mesure de prendre des décisions de manière coordonnée avec les autres acteurs.

3/ Penser l'après : gérer l'impact réputationnel

Quelles que soient les décisions prises par l'entreprise, il faut impérativement que l'impact réputation soit pris en compte, et traité. Dans le cas d'un conflit armé, que l'entreprise reste ou se désengage du pays, elle doit réfléchir aux conséquences d'une telle décision sur son image et préparer les éléments de communication permettant d'expliquer son choix, de déminer les conséquences et de protéger sa réputation.

Au même titre que le risque social, économique ou environnemental, le risque géopolitique est à considérer avec la plus grande attention – quand c'est opportun – par chaque entreprise. Fort de ce constat, le placer dans la réflexion globale sur la prévention des risques est un réflexe salutaire. Dans sa pratique, Vae Solis Communications travaille toujours à évaluer l'impact de ce risque sur la réputation de l'entreprise, dans un souci constant d'anticiper plutôt que subir. •

¹ Liste élaborée dans les premières heures du conflit par les étudiants et chercheurs du professeur Jeffrey Sonnenfeld de l'Université de Yale (États-Unis). Elle recense les décisions des entreprises internationales à propos de leurs implantations en Russie.







Vanille Dabal & Vaiana Lefebvre
Consultantes

Laurent Porta

Associ

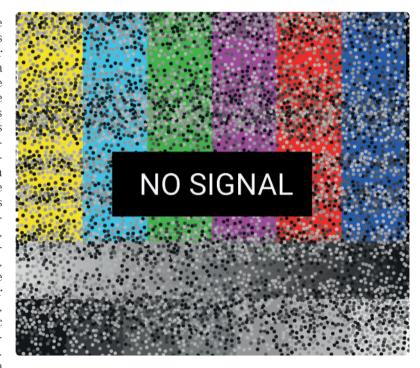
COMMUNIQUER DANS UN MONDE INSTABLE, MISSION IMPOSSIBLE?

Bienvenue en 2023 ! Un monde où crises et instabilité sont la nouvelle norme, où les dogmes économiques, politiques et sociétaux des cinquante dernières années sont l'un après l'autre remis en question. Où, relayée en un clic, chaque action, chaque parole de l'entreprise prend le risque d'être contestée, voire déformée.

e monde complexe impose désormais aux entreprises de définir et de maîtriser leur communication à la hauteur de ce qu'elle est : un axe stratégique majeur qui se doit d'être chové. Car instaurer et conserver des relations de confiance devient plus difficile que jamais. Penser sa communication dans un monde impermanent, c'est d'abord comprendre son environnement et - c'est la grande nouveauté de ce début de siècle - les interactions entre ses publics profondément interconnectés : clients, collaborateurs, influenceurs, activistes, actionnaires... tous se parlent, se challengent, et se méfient de l'entreprise, jusqu'à en questionner l'existence même. Pour l'entreprise, communiquer en 2023 c'est donc s'attacher à démontrer sa singularité, son authenticité, sa raison d'être. C'est se soucier des enjeux de la société et montrer concrètement comment elle entend y apporter une forme de contribution pour faire avancer le monde dans la bonne direction. Ainsi, l'incapacité des entreprises à créer du sens en post-Covid apparaît comme l'une des principales raisons de la « Great Resignation » observée aux États-Unis.

Enfin, c'est aussi et surtout créer de la proximité avec ses publics en identifiant ce qui fait écho à leur intérêt personnel pour être entendu dans un espace public cacophonique.

S'il demeure la référence absolue, le triptyque rhétorique d'Aristote, ethos, logos, pathos, penche désor-



mais plus vers ce dernier. Car, dans un monde sans repères stables, c'est la référence aux valeurs qui permet au public de s'identifier aux arguments de l'orateur. Qu'on le déplore ou qu'en s'en félicite, désormais, c'est, plus que par le raisonnement logique, en faisant appel aux émotions, à la sympathie et à l'imaginaire de ses publics que l'entreprise pourra les embarquer à ses côtés et tenter d'en faire des alliés.

Pour autant, dans une société surexposée aux hordes enragées sur les réseaux sociaux, créer du lien avec son écosystème ne doit à aucun moment mener à un manque de sincérité ou un défaut de modération. Car l'un et l'autre font le lit de la crise. Nul ne doit oublier que, comme l'a dit Simone Weil : « La vertu d'humilité n'est pas autre chose que le pouvoir d'attention. » •





Jean-Baptiste Arricat
Consultant
Charlotte Bourgeois-Cleary
Associée

Dossier

ONG: NOUVELLES REINES DU SPIN ET DU PLAN DE COMMUNICATION?

Spin doctors, communicants, lobbyistes, hommes de l'ombre... les termes ne manquent pas pour désigner ceux dont le métier est d'aider leurs clients, personnes publiques ou entreprises, à persuader l'opinion. Mais les maîtres de l'influence que furent Ive Lee, Edward Bernays ou encore George Creel auraient sans doute eu du mal à imaginer que les ONG elles-mêmes recourraient un jour au « spin » et au « plan de com ». Et pourtant...



Un recours aux *spin doctors* aujourd'hui indispensable?

Bien que les Organisations Non Gouvernementales existent depuis le XIX^e siècle – l'*American Anti-Slavery Society* est ainsi née en 1830 –, ce n'est que récemment que le « phénomène ONG » a pris une place centrale dans le débat public, en parallèle de la digitalisation de la société et du débat public : généreusement financées par leurs adhérents mais aus-

si par les États, écoutées à Washington comme à Bruxelles, très présentes sur les plateaux télé et sur les réseaux, les ONG parviennent à peser sur les politiques publiques en « mettant à l'agenda » les sujets humanitaires (Médecins du Monde), environnementaux (WWF) ou encore de droits humains (Amnesty International).

Le prix de ce succès est qu'il règne désormais entre elles une importante concur-

rence pour le recrutement des « techniciens » dont elles ont besoin – juristes experts du plaidoyer, leveurs de fonds (fundraisers) mais aussi spin doctors, les uns et les autres parfois réticents à s'engager à leurs côtés au risque de s'aliéner leurs grands clients « corporate ». Certaines ONG prennent désormais directement en charge leur stratégie de « spin » et de communication. D'autres, continuent de se tourner vers des spécialistes.

Dossier

Des *spin doctors*, mais pour quoi faire ?

Il est vrai qu'ici, nécessité fait loi : au fil du temps, les niveaux de décideurs à influencer se sont multipliés (local, national, international) et le nombre de cibles à chaque niveau s'est accru : gouvernement, parlementaires, mais aussi société civile organisée. Cette multiplicité des acteurs, mais aussi souvent la grande technicité des sujets de revendication (de la fiscalité à la chimie des hydrocarbures en passant par la biologie des écosystèmes) induit une réelle complexité qui ne rend pas aisée la médiatisation ou la reconnaissance par le décideur public des problématiques portées par les ONG.

Pour ces nouveaux apôtres de l'influence. aujourd'hui acteurs incontournables de la politique dans son sens le plus large la polis - LA mission est désormais de faire apparaître leur cause particulière dans un débat public sursaturé d'idées nobles dont chaque porteur assure que sa mise en œuvre est urgente... La différenciation, qui permet seule l'accès aux cibles dans un univers encombré, est donc clé, ce qui suppose d'identifier des « punch lines » aisément mémorisables (fussent-elles, parfois, simplificatrices) et, pour chaque mouvement, d'endosser un nom qui ne laisse pas indifférent – par exemple « Stop aux cancers de nos enfants » en Loire-Atlantique.

Il s'agit bien sûr aussi de se ménager l'accès à la cible. Pour ce faire, les ONG doivent avant tout « se légitimer » auprès des multiples parties prenantes (grand public, médias, élus etc.) en sensibilisant un nombre suffisant de personnes justifiant que leur démarche est bien intentionnée, voire nécessaire. Cela passe bien sûr par le digital, mais aussi par le terrain. Une démarche réussie est souvent déclinée au niveau national ou international, mais aussi au niveau local par la mobilisation, dans les territoires, de la « société civile organisée ». L'objectif est de bâtir des convergences et des résonances entre avis favorables émanant du web comme du bistrot du coin, du conseil municipal de sous-préfecture

« Très présentes sur les plateaux télé et sur les réseaux, les ONG parviennent à peser sur les politiques publiques. »



Différenciation, légitimation, production de plaidoyers convaincants et de slogans qui frappent les esprits, construction de coalitions et création de séquences successives qui se muent en plan de com : on est précisément là au cœur du savoir-faire des *spin doctors*. Pas étonnant qu'ils jouent désormais un rôle si important dans le monde du « non-profit ». •

comme de l'Assemblée nationale, chacun étant spécifiquement « travaillé » selon ses attentes particulières. La cible est ainsi comme prise en tenailles, sa non-adhésion à une opinion si souvent entendue devenant psychologiquement coûteuse. Idéalement, elle en deviendra elle-même promotrice...



Bryce Lebecq & Nathan OrtegaConsultants

Vincent Le Roux Associé

Les affaires publiques dans les ONG : nouvel eldorado des jeunes ?

La « quête de sens » des nouvelles générations fait couler beaucoup d'encre. Nombreux sont les jeunes diplômés à s'orienter vers cette voie non gouvernementale perçue comme plus vertueuse et correspondant davantage aux valeurs qu'ils souhaitent défendre. Les promotions des grandes écoles et universités ne sont plus la chasse gardée des grandes entreprises, comme on le voit même à Agro Paris Tech ou HEC.

Marches pour le Climat, MeToo, guerre en Ukraine... Les événements de ces dernières années ont fortement influencé les choix d'une génération qui souhaite mettre son savoir-faire au profit de causes sociales, sociétales, environnementales. Pour autant, peut-on réellement parler des ONG comme du nouvel eldorado des jeunes? Il serait réducteur de considérer que l'ensemble d'une génération fuit le monde de l'entreprise et de la politique pour s'orienter professionnellement vers une ONG. Il s'agit davantage pour les jeunes de faire en sorte que leurs convictions et leurs valeurs soient prises en compte dans les entreprises qu'ils rejoignent ainsi que dans le choix des clients pour lesquels ils seront amenés à travailler.

PORTRAIT D'ALUMNI

Conseiller du garde des Sceaux

Retour sur le parcours d'un « petit garçon de Mollégès, au pied des Alpilles » devenu, après plus de trois ans chez Vae Solis, le conseiller communication du garde des Sceaux.

ès notre arrivée à la Chancellerie, place Vendôme, un vendredi après-midi, la majesté du lieu résonne comme un appel à l'humilité. Nous attendons l'arrivée de Valentin sous l'œil attentif de l'ensemble des chanceliers et gardes des Sceaux dont les portraits ornent la salle des sceaux. À son arrivée, nous suivons Valentin au travers de la magnifique Galerie Peyronnet, où se déroulent les conférences de presse, pour nous installer dans le Salon Empire.

« On se donne une heure, ca vous va ? »

Une heure pendant laquelle on pourra échanger librement, une heure pendant laquelle Valentin déconnectera – à l'exception de coups d'œil réguliers à son téléphone – de sa vie de Conseiller.

« Ça commence tout de suite, on nous demande de prendre des décisions immédiatement. On rentre très vite dans la machine à laver. » Voilà comment Valentin décrit ses premières heures à son poste. Celui qui est passé par la représentation francilienne auprès de l'Union européenne, par des campagnes électorales et par le Sénat a pourtant l'habitude du rythme effréné du travail auprès des politiques.

En quelques heures, il quitte en 2022 son poste chez Vae Solis pour plonger dans le grand bain de la Justice. « Les sujets du ministère, j'en connaissais une partie pour les avoir suivis pour le compte de différents clients actifs dans le monde du droit quand j'étais chez Vae Solis, mais seulement une partie. » À son arrivée, il devra jongler avec des sujets aussi divers que la conclusion



des États généraux de la Justice, l'entrée en vigueur de la réforme du changement de nom ou bien les audiences filmées.

Bâtir une relation de confiance avec les journalistes

Quand on lui parle de ses meilleurs souvenirs chez Vae Solis, il répond sans hésiter, le sourire aux lèvres : « C'est d'avoir pu accompagner le FC Nantes [dans une crise internationale], rencontrer des personnes brillantes et inspirantes, gagner la confiance de ses interlocuteurs dans une période difficile et mettre en œuvre une stratégie de communication réussie. C'est une vraie fierté. » Il dit y avoir appris la structuration en temps de crise ; aller à l'essentiel et ne pas se laisser polluer par le superfétatoire.

Aujourd'hui, ce qu'il retient de chez Vae Solis, c'est la capacité de certains pilotes de mission à faire confiance à leurs jeunes collaborateurs pour les faire grandir. « C'est avec Guillaume [Didier] que j'ai appris comment bien travailler avec les journalistes, comment bâtir une relation de travail basée sur la confiance. Je pense à lui très souvent (rires) »

« Ma boussole, ce sont mes parents »

Loin du mythe du Conseiller en communication tout-puissant : « on fait un métier où il faut être humble. La spécificité de notre métier est de savoir si ce qu'on dit est audible et est entendu ; on a un rôle de traducteur et de pédagogue. » Mais comment faire quand tout va à 200 à l'heure pour se prévenir contre l'effet de bulle d'enfermement ?

« Ma boussole, ce sont mes parents qui habitent dans un village du Sud de la France. Je les appelle. Est-ce que vous avez entendu parler de ça ? Qu'est-ce que vous en pensez ? On peut parfois penser, à tort, que Twitter est la réalité. »

Pour finir, on revient sur sa relation avec le garde des Sceaux. « Le ministre, c'est un dirigeant. Il faut lui fournir un vrai conseil, le contredire quand c'est nécessaire et ce n'est pas toujours facile. Par ailleurs, il faut croire en lui, en ses projets, en ce qu'il porte, pour pouvoir donner le maximum. » Visiblement, c'est le cas.

Le mobile sonne. Retour à la réalité. Justement, le garde des Sceaux. Il arrive à la Chancellerie dans 5 minutes et veut voir Valentin. Il est temps pour nous de partir...•

Valentin Ducros en quelques dates :

- **1992** : Naissance
- 2018 2022 : Consultant senior chez Vae Solis
- **Depuis 2022 :** Conseiller communication du garde des Sceaux.



Propos recueillis par Ewen Mahé Consultant senior

2023 : QUAND LE MARCHÉ N'ACHÈTE PLUS AVEUGLÉMENT

La guerre en Ukraine, la montée des taux d'intérêt, de l'inflation et de l'incertitude semblent avoir sonné en 2022 la fin de la période d'euphorie pour le *private equity*. Mais les phases de turbulences offrent aussi leur lot d'enseignements et d'opportunités.

vec la hausse brutale de l'inflation et des taux d'intérêt, la fin du cycle post-2008 marqué par des taux bas (voire négatifs) propices à une frénésie d'investissements - dont le pic a été atteint en 2021 avec la création de plus de 100 « licornes » dans la tech sur le seul continent européen - semblait être arrivée en 2022. Pendant cette décennie faste, les taux bas justifiaient des multiples de valorisation élevés sur les actions, les investisseurs cherchant à compenser les faibles rendements par des investissements alternatifs et/ou plus risqués. Dans ce contexte, les entreprises ayant des profils de cash-flows avec une échéance lointaine dans le temps (tech, biotech...) se sont retrouvées, mécaniquement, favorisées.

Cette période a particulièrement été marquée par deux expressions anglo-saxonnes « Fear of missing out » (ou FOMO) - Peur de rater le coche -, et « Fake it till you make it » - Fais semblant jusqu'à ce que ca marche.... La surabondance de liquidités et les faibles rendements des actifs traditionnels ont créé un effet déformant où la peur du coût d'opportunité poussait parfois l'investissement au-delà du rationnel. Profitant d'emballements excessifs et d'une érosion de l'attention portée à la « due diligence », les parcours d'entreprises comme FTX, Theranos ou WeWork ont été les funestes symboles de la conjonction délétère de ces deux états d'esprit.

Avec, à titre d'exemple, 400Mds\$ de valorisation des entreprises européennes de la tech partis en fumée sur l'année 2022, la « fin de l'argent facile » paraissait donc annoncée et cette ère dorénavant révolue. Cette idée doit pourtant être largement nuancée.

Premièrement, tous les secteurs n'ont pas été affectés de la même manière; les entreprises qui répondent à la crise écologique



Jerome Powell, Président de la Réserve fédérale des États-Unis.

ou encore aux enjeux sociétaux tirent leur épingle du jeu. Deuxièmement, le retrait partiel des institutionnels laisse de la place à de nouveaux modes de financement et de nouveaux acteurs (plateformes de prêts, *crowdfunding, family offices,* micro-fonds...). Troisièmement, et c'est le plus important, l'argent n'a pas complètement disparu! La quantité de *dry powder* (poudre sèche, autrement dit les liquidités restant à investir) atteint d'ailleurs des niveaux records au niveau mondial. Quant au S&P 500 US ou au Nasdaq Composite, ils ont été en nette hausse au début de l'année 2023.

En conclure que rien n'a changé serait pourtant aller un peu vite en besogne et il faudrait plutôt parler d'un « reset » partiel. Avec un rapport de force redevenu favorable aux investisseurs, les prétendants aux levées de fonds ne pourront plus faire l'économie d'une communication

soignée, mettant en avant des modèles économiques plus résilients et une réelle capacité de déploiement à l'international. La question de l'incarnation, tant vis-à-vis de l'externe que vis-à-vis de l'interne, doit, elle aussi, être abordée d'une manière différente en misant sur la solidité, le sérieux et l'opérationnel afin de bâtir l'indispensable relation de confiance qui permet de traverser les crises. Quand le marché n'achète plus aveuglément, il est indispensable de lui mettre sous les yeux les qualités différenciantes qu'on lui propose... •



Arthur Arlaud

CONVENTIONS CITOYENNES: ÉCOUTER LA SOCIÉTÉ CIVILE ORGANISÉE POUR MIEUX LÉGIFÉRER

lors que le bilan de la Convention citoyenne pour le climat de 2020, critiquée pour sa méthodologie et dont les conclusions demeurent largement inappliquées, laisse un souvenir en demi-teinte, une nouvelle Convention citovenne a été lancée en décembre 2022 sur la question très sensible de la fin de vie dans la perspective d'une éventuelle évolution législative. Avec le recours de plus en plus fréquent à cet exercice, le Conseil économique, social et environnemental (CESE), désigné comme le lieu de la mise en œuvre de la participation citoyenne, voit son influence s'accroître dans le jeu institutionnel.

À l'heure où les sondages pointent une rupture de confiance entre les Français et leurs institutions¹, l'organisation d'une nouvelle convention citoyenne sur la fin de vie atteste la volonté de l'exécutif de replacer le citoyen au cœur des débats sur les grands enjeux sociétaux de demain. Exercice démocratique inédit lorsqu'il concernait la question environnementale, cet exercice devient un rendez-vous régulier de consultation. Pour accompagner cette évolution, le CESE s'est vu confier de nouvelles missions et notamment l'organisation de ces conventions citoyennes.

La réforme de 2021 confirme le rôle de carrefour de la participation citoyenne traditionnel du CESE et contribue ainsi à asseoir sa légitimité. Expression démocratique de la société civile organisée dans son ensemble, celui qui est considéré comme la « troisième chambre de la République » s'enrichit désormais de ce nouvel outil permettant de répondre à son objectif originel : l'obtention d'un consensus pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Sa capacité à représenter au niveau national ce qui pose question à notre société permet d'accroître la place de la société civile organisée dans l'élaboration des politiques publiques.

Donnant la parole aux multiples représentants de la société civile organisée – associations, syndicats, organisations non gouvernementales –, cette institution pourrait être en mesure d'anticiper les grands mouvements sociaux et les évolutions profondes de la société. En faisant appel aux CESER (Conseil économique, social et environnemental régional) qui ne dépendent en rien du CESE mais qui sont bâtis sur le même modèle et travaillent de la même manière, le CESE peut compléter sa perception, son « expertise d'usage » , à partir des territoires.

Le CESE devient dès lors un acteur à ne pas sous-estimer dans une approche globale de relation avec les institutions, notamment dans le cadre des stratégies d'influence à moyen et long termes. Infuseur d'idées et miroir des attentes et besoins de la société civile organisée dans son ensemble, il peut s'en faire le porte-parole auprès des cercles décisionnaires les plus hauts, son rôle tel que défini par la Constitution étant d'éclairer les pouvoirs publics par ses avis. •

¹ Selon le baromètre de la confiance politique, 70% des Français interrogés expriment un sentiment négatif – méfiance, dégoût, ennui ou peur – à l'égard de la politique et des institutions.

« Obtenir un consensus pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. »



Discours du président du CESE, Thierry Beaudet, pour le lancement de la Convention citoyenne sur la fin de vie.





Anna Guihard & Gabrielle Maes
Consultantes

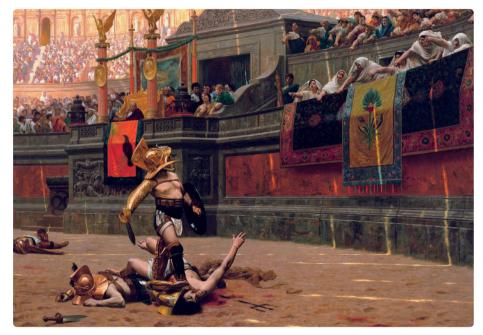
RÉSEAUX SOCIAUX : LES NOUVELLES ARÈNES DE LA COMMUNICATION POLITIQUE

Comme le montre bien le hashtag #SaccageParis, la présence des élus sur les réseaux. Twitter en tête, est à la fois indispensable et susceptible de se retourner contre eux...

ntourés de collaborateurs biberonnés aux réseaux sociaux, les élus bénéficient désormais, en ligne, d'une visibilité à la carte. Ce grand bousculement des codes de la communication politique fait apparaître deux problématiques. La première, relativement cosmétique, est celle de la fragilisation de la figure d'autorité que constituait naguère l'élu omniscient et omnipotent, par l'institution d'une forme d'égalitarisme des discours, aggravée par le pseudonymat. Twitter, l'amphithéâtre Flavien d'Internet, semble en effet condamner les décideurs faisant le pari d'une visibilité en ligne à d'inexorables combats, à la façon de gladiateurs soumis au pollice verso (pouce baissé) d'abonnés qui font et défont les réputations. Cette nouvelle arène, qui prend en l'espèce des allures de volière, pose la question de la légitimité de ceux que le suffrage désigne pour tenir les rênes. Comment faire peser une autorité naturelle de décideur au milieu de nuées d'activistes-experts aux plumes acérées ? Le renversement des rapports de pouvoir entre gouvernants et gouvernés est consommé.

La seconde, plus cruciale sur le fond, est celle de la nécessaire adaptation de la réponse politique aux nouvelles contraintes de cette démocratie super-directe. Mis au pas d'un calendrier et d'un auditoire dont ils n'ont plus l'entière maîtrise, les décideurs doivent composer avec le double impératif, souvent contradictoire, de rendre-compte factuellement, preuves à l'appui, de leurs mandats, mais avec la conscience du paradoxe que, sur les réseaux, ceux à qui l'on parle... ne sont pas ceux qui vous élisent.

Son lancement en avril 2021 avait valu à la capitale un sursaut d'attention médiatique : le hashtag #SaccageParis dicte, depuis bientôt deux ans, une large partie



de la stratégie de riposte en ligne de la collectivité parisienne. Plongés dans des interfaces virtuelles sans règles et sans arbitres, ceux qui gouvernent découvrent avec effroi la force de frappe de militants dématérialisés qui remettent profondément en question, au-delà de la méthode, le projet politique de la municipalité. En réponse aux mises en cause, la mairie a lancé en novembre 2022 un billet quotidien "anti fake-news", étalement de faits effectivement sourcés mais, comme tout, politiquement discutables (ce qui est bien le cœur du sujet de ses détracteurs), tombant ainsi dans l'écueil d'une riposte déconnectée du véritable objet de la critique qui lui est adressée. Cette feinte naïveté, qui sort le sujet politique du débat pour s'en tenir à des calculs d'apothicaires de vérités a priori incontestables, fragilise finalement davantage la communication de ces élus : ils se

trouvent enfermés dans une conception de l'action publique bornée aux faits froids, dont l'objectivité (éventuelle!) ne se traduit pas toujours en perception positive par les électeurs.

Lutter contre le délitement déjà entamé de la parole politique implique donc de replacer les visions au cœur des controverses démocratiques, y compris en ligne, tout en se gardant de participer à l'inflation discursive, et en évitant le « bullshit », devenu très risqué. Une recette difficile à mettre en œuvre à l'heure du tout-communicationnel... •



Edouard Iouannault

Consultant

FACE AUX OPPOSANTS À UN PROJET IMMOBILIER OU D'URBANISME : COMMUNIQUER DE PLUS EN PLUS TÔT EN S'INSPIRANT DES MÉTHODES DU DÉBAT PUBLIC

Les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées à des parties prenantes hostiles en amont à un projet immobilier ou de petite infrastructure : associations de riverains, groupes écologistes, élus frileux, etc. Certaines s'inspirent désormais, pour lever l'obstacle, des méthodes instaurées par la pratique du débat public, en particulier la concertation.

es projets immobiliers ou de construction, quels qu'ils soient, font de plus en plus face à l'opposition d'élus réticents à signer des permis de construire mais aussi d'habitants hostiles : le taux de recours explose. Or, si un recours ne coûte rien (ou presque) aux opposants, il a pour le porteur de projet un lourd coût financier, mais aussi réputationnel.

Comment parler aux opposants, notamment ceux qui passent de plus en plus rapidement de la manifestation pacifique à des opérations violentes (occupation, etc.), qui sont en fait souvent très minoritaires? Paradoxalement, en faisant plus que ce qui est requis par la loi... Afin de cadrer ses propres projets, l'État a instauré dès 1995 (loi Barnier) la pratique du débat public pour les très grands projets d'aménagement, renforcée en 2002. Puis la loi de 2016 a créé la consultation locale, en vue de recueillir l'avis des citovens les plus directement concernés par les projets plus petits mais susceptibles d'avoir une incidence sur l'environnement. Les développements plus modestes, de quelques immeubles, d'extension de site de production ou de raccordement routier n'entrent pas, eux, dans ces périmètres légaux. Cela n'empêche pas d'avoir recours à la consultation : certaines entreprises privées engagent très tôt, et sans obligation légale, un échange avec la population locale. La méthode est courante en Suisse, pays du consensus s'il en est.

Il convient pour l'acteur privé d'ouvrir le dialogue bien en amont avec toutes les parties prenantes et de permettre à chacun d'avoir accès à une information complète et pertinente



(principe de transparence) pour susciter une participation effective *via* des rencontres dédiées et de recueillir les points de vue les plus argumentés des personnes concernées et de les prendre en compte en imaginant des adaptations raisonnables. Il ne s'agit pas de nier les nuisances mais de les expliquer et de les mettre en rapport avec ses éventuels bienfaits : amélioration des rentrées fiscales (voire baisse des impôts locaux), création d'emploi, réponse au besoin de logements sociaux... Souvent, la majorité des habitants adhère aux arguments positifs, marginalisant les opposants radicaux.

Cette phase permet aussi déjà d'activer les relations médias et les réseaux sociaux sur le processus de concertation lui-même, ce qui contribue à rassembler la partie de la population qui est favorable à commencer par les partisans les plus influents (chefs d'entre-

prise locaux, représentants politiques et leaders d'opinion).

De Lyon à Boulogne-Billancourt de nombreux grands projets immobiliers d'envergure ont déjà bénéficié de cette méthode nouvelle de « communication amont ». Comprendre les oppositions et entendre les demandes est souvent payant : créer un espace vert ou abaisser un immeuble peut suffire à convaincre les opposants modérés, souvent majoritaires. En prime, l'organisateur y gagne une image d'acteur soucieux de sa responsabilité sociétale et du dialogue avec les parties prenantes. •



Isabelle Mas

FAITS MARQUANTS 2022

Janvier

26/01

 Le scandale Orpea éclate à la suite de la publication d'un livre-enquête

Février

8/02

- Rencontre entre Vladimir Poutine et Emmanuel Macron



24/02

- La Russie envahit l'Ukraine

Avril

24/04

- Emmanuel Macron est réélu à la Présidentielle avec 58,54% des voix

Juin

 La Cour suprême des États-Unis rend à chaque État la liberté d'interdire les avortements sur leur sol

Juillet

7/07

- Boris Johnson, le Premier ministre du Royaume-Uni démissionne

Septembre

 Soutien mondial envers les Iraniennes, mouvement antivoile durement réprimé



8/09

- Décès de la reine Elizabeth II



Octobre

27/10

- Elon Musk rachète Twitter

Novembre

15/11

 La population mondiale dépasse les huit milliards d'habitants

30/11

- Sortie de Chat GPT



Décembre

 La tempête hivernale Elliott a causé la mort de plus de 60 personnes aux États-Unis

Contributeurs



Anna Guihard Consultante



Bryce Lebecq Consultant



Gabrielle Maes Consultante



Luca Pozzo Consultant senior



Edouard Jouannault Consultant



Soizic Héry Office manager



Alexis de Maigret Associé



Arthur Nowicki Consultant senior



Sabrina Bouguereau Consultante



Ewen Mahé Consultant senior



Jean-Baptiste Arricat Consultant



Camille Formentini Directrice conseil



Nathan Ortega Consultant



Amélya Cheraïti Consultante



Christophe Reille Associé



Vanille Dabal Consultante



Tatiana Pychugina Assistante Philippe Manière



4/10

Élèves ne savent pas s'orienter 100 000

Jeunes quittent le système scolaire **1 sur 2**

Élève se sent mal accompagné

Notre réponse

- Nos Tournées de l'Excellence mettent les jeunes du secondaire en contact avec des entreprises et des cadres qui ont réussi leur vie professionnelle.
- 1000 ateliers de rencontres en présentiel en 2023 entre jeunes & Professionnels sur tout le territoire national.
- En partenariat avec le Ministère de l'Education nationale et les établissements de l'enseignement supérieur.

850

Lycées partenaires 3 500

Intervenants professionnels

40

Villes dont 4 DOM **15 000**

Bénéficiaires par an en présentiel



En prenant la présidence de l'association Les Entretiens de L'Excellence, j'entends proposer un plan de développement ambitieux pour l'association, je souhaite, par mon engagement, donner encore plus de rayonnement et d'impact aux Entretiens de L'Excellence. Je veux me battre pour que la jeunesse soit entendue et considérée et qu'elle puisse prendre toute la part qui lui revient dans la construction de l'avenir de la France.

Isabelle Kocher, Presidente des Entretiens de L'Excellence

www.lesentretiens.org

Email: contact@lesentretiens.org



LES ENTRETIENS DE L'EXCELLENCE
AUX COTÉS DES ÉLÈVES DANS TOUTE LA FRANCE

Référence latine : « malheur à celui qui va seul »

Vae Solis vous accompagne

pour gérer
Engager
efficacement

Votre capital
réputation.

le plus sensible et le plus précieux de vos actifs immatériels

